

**Handbuch**  
zum Arbeitspapier **194**



Ralf Behrens | Christel Bässler  
Klaus-Stephan Otto | Frederik Fleischmann  
**Handbuch**  
**Nachhaltige Betriebsratsarbeit**

**Handbuch zum Arbeitspapier 194**

Ralf Behrens, Christel Bässler, Klaus-Stephan Otto, Frederik Fleischmann

## **Handbuch** **Nachhaltige Betriebsratsarbeit**

Entwickelt im Projekt „Mit System zum Erfolg“  
des Betriebsrates von VW Emden

**Ralf Behrens**, Betriebsrat VW Emden  
**Christel Bässler**, Dr. Otto Training & Consulting  
**Dr. Klaus-Stephan Otto**, Dr. Otto Training & Consulting  
**Frederik Fleischmann**, Dr. Otto Training & Consulting

### **Impressum**

Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung  
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk  
des DGB  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon (02 11) 77 78-198  
Fax (02 11) 77 78-4-198  
E-Mail: [Lothar-Kamp@boeckler.de](mailto:Lothar-Kamp@boeckler.de)

Redaktion: Lothar Kamp, Abteilung Mitbestimmungsförderung  
Best.-Nr.: 11194  
Layout: Gaby Sylvester, Düsseldorf  
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, September 2010  
€ 25,00

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Einführung ins Handbuch: Worum es hier geht</b>	<b>6</b>
<b>Kurzzusammenfassung des Projekts „Mit System zum Erfolg“</b>	<b>8</b>
<b>1 Vier Aufgabenfelder des Betriebsrates – Der rote Faden für Betriebsräte</b>	<b>10</b>
<b>Übersichtsmodell:</b> Aufgabenfelder für Betriebsräte	12
<b>Übersichtsmodell:</b> Einordnung der vier Aufgabenfelder für Betriebsräte	13
<b>2 Strategie</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Arbeitsfelder und Prozesse im Betriebsrat</b>	<b>17</b>
<b>Übersichtsmodell:</b> Wirkkreis	17
<b>Übersichtsmodell:</b> Die dynamische Rolle des Betriebsrats	18
<b>Analyseinstrument:</b> Überblick Arbeitsfelder und Prozesse im Betriebsrat	19
<b>Analyseinstrument:</b> Priorisierung der Betriebsratsarbeit, Soll / Ist Abfrage	21
<b>Analyseinstrument:</b> Detaillierte Prozesserfassung	25
<b>Anleitung:</b> Gestaltung von Informations- und Dialogveranstaltungen zwischen Betriebsräten und Vertrauensleuten	27
<b>2.2 Strategie im Betriebsrat entwickeln und umsetzen</b>	<b>30</b>
<b>Anleitung:</b> Strategieentwicklung	30
<b>Übersichtsmodell:</b> Prozess zur Strategieentwicklung im Betriebsrat	32
<b>Anleitung:</b> Strategieprozess	34
<b>Anleitung:</b> Strukturierung der Strategieentwicklung für Bereiche und Ausschüsse	35
<b>Übersichtsmodell:</b> Der Weg zu Kennzahlen im Betriebsrat	36
<b>Leitlinien:</b> Grundsätze bei der strategischen Zielformulierung	38
<b>Anleitung:</b> Maßnahmen formulieren und Kennzahlen festlegen	39
<b>Beispielvorlage:</b> Kennzahlen und Erfolgskriterien im Betriebsrat	43
<b>Beispielvorlage:</b> Kennzahlen und Erfolgskriterien im Betriebsrat VW Emden bis zur Betriebsratswahl 2010	44
<b>Werkzeug:</b> Maßnahmenplan	45
<b>3 Veränderung</b>	<b>47</b>
<b>3.1 Veränderungsprozesse strukturieren</b>	<b>48</b>
<b>Übersichtsmodell:</b> Veränderungsprozesse strukturieren	48

<b>3.2</b>	<b>Arbeitsorganisation</b>	<b>50</b>
3.2.1	Tätigkeiten im Betriebsrat	50
	<b>Werkzeug:</b> Fragebogen Tätigkeiten im Betriebsrat	50
3.2.2	Sitzungsmanagement	53
	<b>Anleitung:</b> Sitzungsgestaltung	53
	<b>Anleitung:</b> Visualisierung in Sitzung	54
	<b>Beispielvorlagen:</b> Klare Absprachen zur Terminlage – fixe Eckpunkte („Regeltermine“) und flexible Zeitfenster	55
<b>3.3</b>	<b>Diskussionsleitung und Sitzungsgestaltung</b>	<b>57</b>
	<b>Beispielvorlagen:</b> Befragung zur Sitzungsgestaltung	57
<b>3.4</b>	<b>Weiterentwicklung des Gremiums</b>	<b>59</b>
3.4.1	Strukturen der Betriebsratsarbeit	59
	<b>Leitlinien</b> für komplexe Projekte im Betriebsrat	59
3.4.2	Zusammenarbeit zwischen den Fraktionen verbessern	60
	<b>Beispielvorlagen:</b> Deeskalationsprozess	60
	<b>Beispielvorlagen:</b> Betriebsratsethos / Verhaltenskodex	62
3.4.3	Teamentwicklung	63
	<b>Anleitung:</b> Feedback im Team	63
3.4.4	Wissensmanagement	65
	<b>Beispielvorlagen:</b> Aktenplan	65
<b>4</b>	<b>Führung, Personalentwicklung, Qualifizierung</b>	<b>66</b>
<b>4.1</b>	<b>Führung im Betriebsrat</b>	<b>67</b>
	<b>Leitlinien:</b> Führungsarbeit im Betriebsrat	67
	<b>Übersichtsmodell:</b> Beteiligung im Problemlösungsprozess – Ein 4-Stufen-Modell zur Führung	68
<b>4.2</b>	<b>Qualifizierung</b>	<b>69</b>
	<b>Übersichtsmodell:</b> Anforderungsprofil für Betriebsräte	69
	<b>Werkzeug:</b> Fragebogen zur Qualifizierung der Betriebsräte	71
<b>4.3</b>	<b>Stärkung der Person / Selbstmanagement</b>	<b>75</b>
	<b>Checkliste:</b> Persönliche Themenplanung	75
	<b>Leitlinien:</b> 10 Leitlinien für eine erfolgreiche persönliche Zeitplanung	76
<b>4.4</b>	<b>Bearbeitung Genderprozess</b>	<b>77</b>
	<b>Anleitung:</b> Ablaufplan Workshop zum Gender Mainstreaming	77
	<b>Beispielvorlagen:</b> Fragen zur vertieften Bearbeitung des Themas Gender Mainstreaming	79

<b>5</b>	<b>Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrates</b>	<b>81</b>
<b>5.1</b>	<b>Kommunikation mit der Belegschaft</b>	<b>82</b>
5.1.1	Ohr an der Mannschaft haben	82
	<b>Analyseinstrument:</b> Regelmäßige Imagebefragung mit dem Polaritätenprofil	82
5.1.2	Kommunikationsinstrumente des Betriebsrates	84
	<b>Übersichtsmodell:</b> Kommunikationsinstrumente des Betriebsrates	84
	<b>Analyseinstrument:</b> Fragebogen zur Identifizierung des Wertesystems der Belegschaft	86
<b>5.2</b>	<b>Individuelle Unterstützung und Beratung der Beschäftigten</b>	<b>88</b>
5.2.1	Service / Kontakte	88
	<b>Werkzeug:</b> Gesprächsnotizblatt mit den wichtigsten Daten	88
5.2.2	Beratungsgespräche	89
	<b>Anleitung:</b> Roter Faden im Beratungsgespräch	89
	<b>Checkliste:</b> Prozessklärung in der Beratung	91
	<b>Checkliste:</b> Kommunikationskompetenz im Beratungsgespräch	92
	<b>Werkzeug:</b> Dokumentation von Beratungsprozessen	93
<b>5.3</b>	<b>Öffentlichkeitsarbeit</b>	<b>95</b>
	<b>Beispielvorlagen:</b> Prozess „Gemüseladen“	95
	<b>Leitlinien:</b> Leitsätze für die Öffentlichkeitsarbeit	98
	<b>Quellen / Weiterführende Literatur</b>	<b>99</b>
	<b>Beteiligte am Projekt „Mit System zum Erfolg“</b>	<b>100</b>
	<b>Die Autoren</b>	<b>101</b>
	<b>Über die Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>102</b>

## Einführung ins Handbuch: Worum es hier geht

Das Management in den Unternehmen hat eine Reihe von Methoden zur Steuerung der Organisation, zur Unterstützung der sozialen Kompetenz und zur Stärkung der Persönlichkeit der Manager entwickelt, um mit der zunehmenden Komplexität und Geschwindigkeit des Handelns im Unternehmen besser umgehen zu können.

Zunehmende Komplexität und Erhöhung der Geschwindigkeit bestimmt heute auch den Alltag der Betriebsratsarbeit.

Dieser ist außerdem geprägt durch ein kompliziertes Interessenfeld mit großen Spannungen, in dem die Betriebsräte agieren. Hinzu kommt, dass sie dafür in der Regel nicht ausgebildet sind, sondern sich das notwendige Wissen und die Kompetenzen erst in der Arbeit parallel zu ihrer Tätigkeit aneignen müssen. Dieser Aneignungsprozess, der vor allem unterstützt durch die Gewerkschaften abläuft, hatte bisher einen Schwerpunkt auf politischen, juristischen und sachbezogenen Themen. In der Praxis führt die Tätigkeit im Betriebsrat aber oft auch zu Überforderung der Person. Die Betriebsräte brauchen deswegen auch Unterstützung in Fragen der Persönlichkeitsstärkung und in sozialen und Steuerungskompetenzen.

Dieses Handbuch ist das Ergebnis eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projektes des Betriebsrates des Volkswagen-Werkes in Emden, das extern von dem Beratungsunternehmen Dr. Otto Training & Consulting begleitet wurde. Die im Rahmen dieses Prozesses entwickelten und angewendeten Instrumente, Methoden und Modelle sind in diesem Handbuch zusammengestellt.

Das Projekt hat an sehr vielen verschiedenen Punkten angesetzt, um die Arbeit des Betriebsrates zu optimieren, da klar war, dass die Arbeit in einem einzigen Feld nicht ausreichen wird. Im Lauf der Arbeit haben sich dann vier große Aufgabenfelder herausgestellt, die auch dieses Handbuch strukturieren: **Strategie, Veränderung, Führung / Personalentwicklung / Qualifizierung und Kommunikation.**

Die dargestellten Instrumente, Methoden und Modelle werden jeweils durch eine Strukturierung eingeleitet, die mit einem Zitat eines Betriebsrates deutlich macht, in welchem Kontext dieses Blatt steht. Es wird dann dargestellt, wofür es genutzt werden kann und wer die Zielgruppe ist.

Das Handbuch ist modular aufgebaut, man braucht es nicht von Anfang bis Ende zu lesen, sondern kann auch einzelne Blätter herausgreifen.

Die hier dargestellten Inhalte sind in der Projektarbeit eines Großbetriebes entstanden. Wir sind uns bewusst, dass die Bedingungen in kleineren und mittleren

Betrieben an vielen Punkten anders sind und oft nicht vergleichbare Ressourcen wie in der VW-Mitbestimmungswelt vorliegen. Wir haben bei der Formulierung der Instrumente und Methoden darauf geachtet, dass sie möglichst auch in anderen Betrieben anwendbar sind. Wir wollten aber auch bestimmte Inhalte, die großbetriebstypisch sind, nicht weglassen, da sie für Betriebsräte in anderen Großbetrieben auch hilfreich sein können. Wir gehen außerdem davon aus, dass Betriebe, die ressourcenmäßig privilegiert sind, auch eine Verpflichtung gegenüber anderen Betrieben haben, bei neuen Methoden und Instrumenten eine „Eisbrecherfunktion“ wahrzunehmen, von der andere dann auch profitieren können, z. B. über dieses Handbuch.

Wir sind bemüht, das Handbuch weiterzuentwickeln. Wenn Sie Anregungen haben, dann schreiben Sie uns bitte. Wir wünschen Ihnen viele anregende Ideen bei der Lektüre und viel Erfolg bei der Anwendung der Instrumente!

Um Handlichkeit und Orientierung angesichts der Komplexität des Themas zu optimieren, haben wir uns für folgende Kategorisierung von Hilfsmitteln entschieden:

**Handbücher sollen handlich sein**



**Analyseinstrument:** Analyseinstrumente unterstützen das Erforschen komplexer Sachverhalte.



**Anleitung:** Anleitungen geben konkrete Anweisungen, wie bestimmte Themen im Betriebsratsalltag durchgeführt werden können.



**Beispielvorlage:** Beispielvorlagen sind exemplarische Dokumente und Prozessdarstellungen.



**Checkliste:** Checklisten sind Prüflisten und erfassen den IST-Zustand bzw. Fortschritt zu einem Thema oder Projekt.



**Leitlinien:** Leitlinien geben Orientierung in der Betriebsratsarbeit.



**Übersichtsmodell:** Übersichtsmodelle veranschaulichen komplexe Prozesse und Strukturen im Betriebsrat.



**Werkzeug:** Werkzeuge unterstützen die tägliche Arbeit im Betriebsrat.



## Kurzzusammenfassung des Projekts „Mit System zum Erfolg“

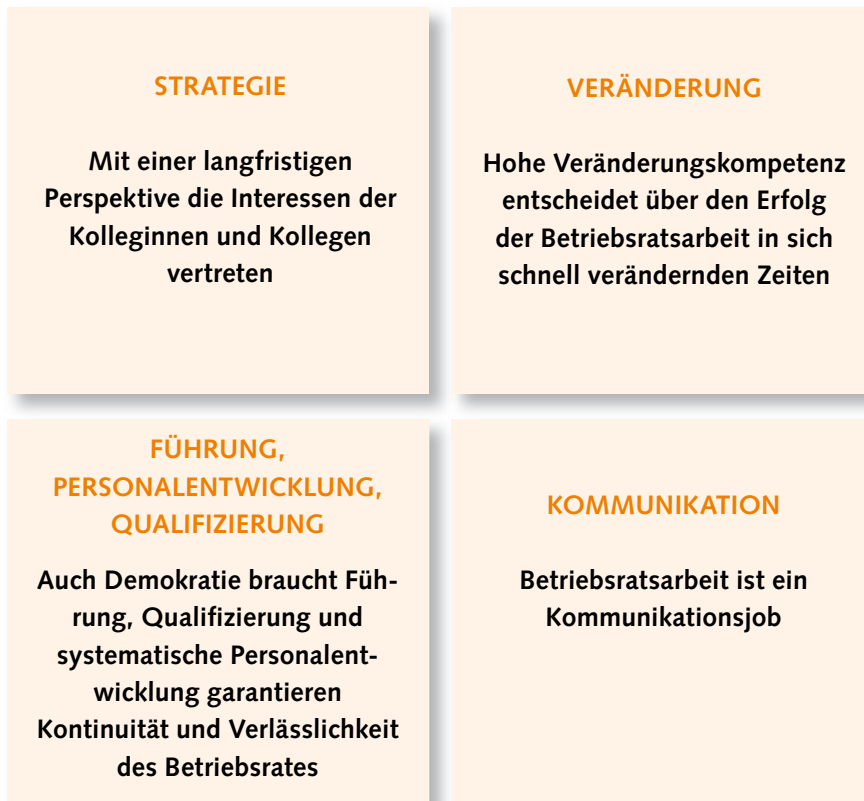
Ein gutes Projekt erreicht seine Ziele nicht. So lautete ein provokanter Leitsatz der Projektleitung für die prozessoffene Vorgehensweise im Projekt „Mit System zum Erfolg“, bei der Ziele immer wieder an neue Erfordernisse angepasst werden müssen. Und doch wurden im Projekt ganz beachtliche Ziele gesetzt und auch erreicht. Der Projektprozess, die Vorgehensweise und die Ergebnisse werden in diesem Bericht dargestellt.

Der Betriebsrat des Volkswagen-Werkes Emden hat schon vor dem Projektbeginn 2007 sehr gute Arbeit geleistet und eine hohe Unterstützung aus der Belegschaft erfahren. Aus dieser Stärke heraus beschloss der Betriebsrat, sich einer Weiterentwicklung und einer begleiteten Systematisierung der Arbeit zu stellen. Dank der Förderung der Hans-Böckler-Stiftung und der Unterstützung durch die Volkswagen AG konnte dieser Prozess über einen Zeitraum von über zweieinhalb Jahren begleitet und gesteuert werden. Durch die verhältnismäßig lange Projektlaufzeit konnten Themen längerfristig verfolgt, Prozesse implementiert und auch Taler durchschritten werden, um zu neuen Höhen zu gelangen.

Das Ziel des Projektes war, die Arbeit des Betriebsrates im VW-Werk Emden zu strukturieren und systematisieren, um es dem Betriebsrat zu ermöglichen, den Herausforderungen moderner Betriebsratstätigkeiten besser begegnen zu können. Die Ergebnisse des Projektes sollten so aufbereitet werden, dass sie auch von Betriebsräten an anderen Standorten und in anderen Branchen genutzt werden können.

Eine der größten Stärken des Projektes war das Bearbeiten von so genannten harten und weichen Themen. So wurde einerseits die Systematisierung der Betriebsratsarbeit aufgegriffen, andererseits wurden Tabuthemen thematisiert, wie z. B. Führen und geführt werden im Betriebsrat.

Vier inhaltliche Themenfelder haben sich im Laufe der Arbeit herausgebildet: Strategiearbeit, erfolgreich verändern, Führung zusammen mit Personalentwicklung und Qualifizierung der Betriebsräte sowie das Thema Kommunikation im Betriebsrat und mit der Belegschaft. Diese Themen und ihre Relevanz für die Betriebsratsarbeit werden in Abbildung 1 dargestellt. Bestimmte gut funktionierende Prozesse, wie z. B. die jeweilige konkrete Interessenvertretung, wurden nicht aktiv bearbeitet, anstelle dessen wurden jene Prozesse bearbeitet, bei denen ein stärkerer Handlungsbedarf identifiziert wurde.



Die vier behandelten Themenfelder stellen relevante Handlungsfelder für eine nachhaltige Betriebsratsarbeit dar. Dies bedeutet, dass der Betriebsrat in die Lage versetzt wird, die folgenden Merkmale einer nachhaltigen Betriebsratsarbeit zu bearbeiten:

- Nachhaltigkeit hinsichtlich Produkten, Produktionsmethoden und Produktressourcen (z. B. bezüglich „grüne Fabrik“, siehe Kapitel 6.2 im beiliegenden Abschlussbericht)
- Nachhaltigkeit in der täglichen Arbeit, in Bezug auf eine langfristige Wirkung der Betriebsratsarbeit
- Nachhaltigkeit durch langfristige Existenz des „Organismus“ Unternehmen (hier das Werk Emden). Betriebsräte sind stärker noch als das Management Garant für ein konsequentes Eintreten für die Arbeitsplätze vor Ort
- Nachhaltigkeit als gesamtes Politikkonzept (z. B. Einbindung in die Region und Entwicklung der Region)

Das Projekt ist seit Herbst 2009 offiziell abgeschlossen, es ist aber wichtig, kontinuierlich weiterzuarbeiten und die Energie und die Ergebnisse aus dem Projekt weiter in die Betriebsratsarbeit zu integrieren.

**Der Projektbericht kann über die Hans-Böckler-Stiftung angefordert werden.**



## 1 Vier Aufgabenfelder des Betriebsrates – Der rote Faden für Betriebsräte

Der Titel des Handbuches kündigt bereits an, dass es hier im Kern um eine nachhaltige Betriebsratsarbeit geht, die auf einer systematischen Vorgehensweise beruht und langfristige Ergebnisse zum Ziel hat. Moderne Betriebsräte benötigen hierfür das richtige Handwerkszeug, um die vielfältigen Anforderungen methodisch bewältigen zu können.

In diesem Kapitel erfahren Betriebsräte, wie der Begriff Nachhaltigkeit im Allgemeinen definiert ist und was es speziell für Betriebsräte bedeutet. Anschließend werden vier Aufgabenfelder (Strategie, Veränderung, Führung / Personalentwicklung / Qualifizierung, Kommunikation) vorgestellt, die von Betriebsratsmitgliedern im Sinne einer nachhaltigen Betriebsratsarbeit bearbeitet werden sollten.

Diese vier Aufgabenfelder stellen den roten Faden des Handbuches dar. Sie werden kurz vorgestellt und es wird begründet, warum gerade sie für eine nachhaltige Betriebsratsarbeit von Bedeutung sind. Im weiteren Verlauf des Handbuches bekommen Sie dann Instrumente an die Hand, mit denen die Arbeit in den vier Feldern systematisch angegangen werden kann.

Was bedeutet Nachhaltigkeit?

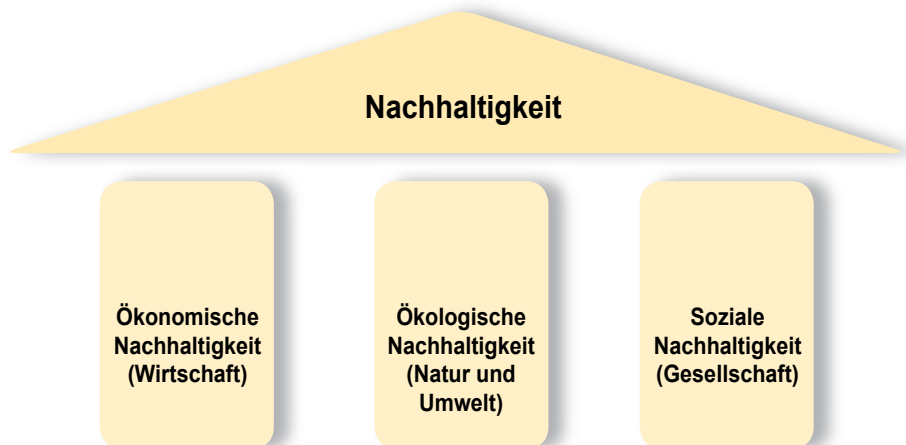
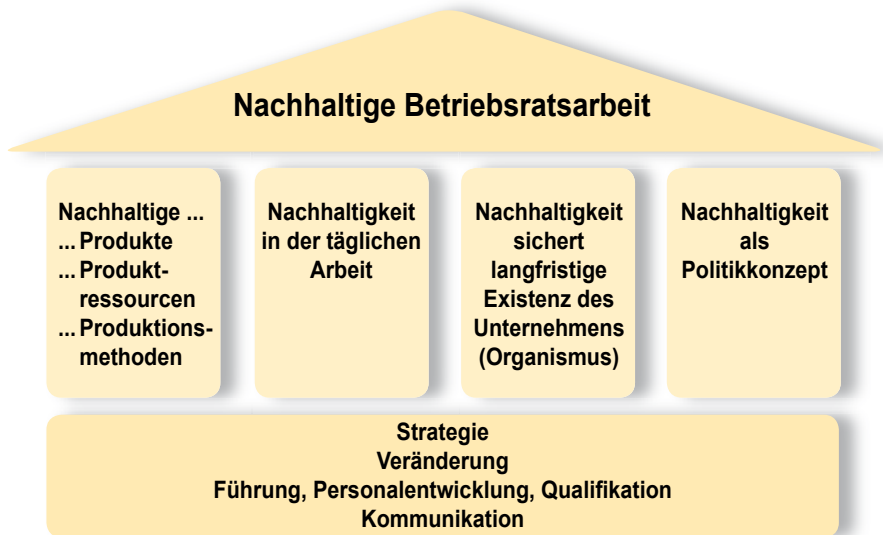


Abb. 1: Die drei Säulen der Nachhaltigkeit

Grundsätzlich wird eine nachhaltige Entwicklung definiert „... als eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ (Voss, G., 1994, Sustainable Development: Leitziel auf dem Weg in das 21. Jhrd., Köln, S. 7). Dieses Ziel wird erreicht, indem die drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales als Handlungsfelder gleichberechtigt aufeinander abgestimmt werden, um der Menschheit auch langfristig eine Lebensgrundlage gewährleisten zu können.



Was bedeutet nachhaltige Betriebsratsarbeit?

Abb. 2: Nachhaltige Betriebsratsarbeit

Die obige Grafik verdeutlicht, dass nachhaltige Betriebsratsarbeit im Wesentlichen auf vier Säulen beruht.

- Nachhaltigkeit hinsichtlich Produkten, Produktionsmethoden und Produktressourcen (z. B. bezüglich „grüne Fabrik“, siehe Kapitel 6.2 im beiliegenden Abschlussbericht)
- Nachhaltigkeit in der täglichen Arbeit, in Bezug auf eine langfristige Wirkung der Betriebsratsarbeit
- Nachhaltigkeit durch langfristige Existenz des „Organismus“ Unternehmen (hier das Werk Emden). Betriebsräte sind stärker noch als das Management Garant für ein konsequentes Eintreten für die Arbeitsplätze vor Ort
- Nachhaltigkeit als gesamtes Politikkonzept (z. B. Einbindung in die Region und Entwicklung der Region)

Das Fundament des Nachhaltigkeitskonzeptes für Betriebsräte im Projekt waren die vier Aufgabenfelder (Strategie, Veränderung, Führung / Personalentwicklung / Qualifikation, Kommunikation). Sie stehen im Fokus des Handbuchs. Mit diesen Instrumenten können Betriebsräte die Nachhaltigkeit ihrer Arbeit langfristig beeinflussen, indem sie die vier Säulen stärken. Die vier Aufgabenfelder beinhalten im zugehörigen Handbuch Anleitungen, Werkzeuge, Checklisten, Analyseinstrumente, Beispielvorlagen, Übersichtsmodelle und Leitlinien, die in der täglichen Arbeit angewandt werden können. Sie helfen dabei, die Arbeit des Betriebsrates zu systematisieren und sichern so den nachhaltigen Erfolg des Betriebsrates.



**Übersichtsmodell Aufgabenfelder für Betriebsräte**



Formular



Erläuterungen

VW Betriebsrat:

*„Nachhaltigkeit ist ein wichtiges Ziel, aber wo ansetzen?“*

<b>Für wen?</b>	Betriebsräte und Vertrauensleute
<b>Wofür?</b>	Schwerpunkte für eine nachhaltige Betriebsratsarbeit
<b>Kurzbeschreibung/ Anwendung:</b>	Die 4-Felder-Matrix zeigt auf einen Blick die vier Aufgabenfelder, in denen ein auf langfristige Ergebnisse ausgerichteter Betriebsrat tätig ist und begründet, warum sie wichtig sind.

**STRATEGIE**

- Nicht in der Tagesarbeit untergehen
- Langfristige Existenz- und Arbeitsplatzsicherung des Unternehmens erfordert strategische Betriebsratsarbeit
- Kurz-, mittel-, langfristige strategische Ziele erarbeiten
- Die Strategiewerk des Betriebsrates muss systematisiert werden

**VERÄNDERUNG**

- Komplexitätszunahmen und schnelle Veränderungen im Unternehmen und im Umfeld erfordern schnelle Anpassung und Gestaltung des BRs
- Alte Strukturen verhindern schnelles agieren, sie müssen überprüft und Entscheidungsprozesse optimiert werden
- Veränderung beginnt in den Köpfen – der Betriebsräte, – der Kollegen und Kolleginnen
- Der BR ist in unterschiedlichen Rollen gefordert (z. B. als Treiber oder Bewahrer). Hinzu kommen wechselnde Allianzen / Koalitionen, um die eigenen Ziele durchzusetzen. Dies erfordert, sich ständig neu einstellen und verändern zu können.

**FÜHRUNG,  
PERSONALENTWICKLUNG,  
QUALIFIZIERUNG**

- Komplexe BR-Arbeit erfordert Führung durch die BR-Leitung im BR, durch die BRs im Unternehmen
- Nachhaltige BR-Arbeit erfordert langfristige Personalentwicklung
- Betriebsräte brauchen systematische personenbezogene Qualifizierungsprogramme für die fachlichen und personenbezogenen Themen
- Persönlicher Überlastung muss offensiv begegnet werden

**KOMMUNIKATION**

- Betriebsratsarbeit ist ein Kommunikationsjob
- BR-Kommunikation erfolgt im Dialog
- Der Nutzen der BR-Arbeit muss in der Belegschaft kommuniziert werden
- Betriebsräte brauchen gegenüber den vielen unterschiedlichen Akteuren unterschiedliche Kommunikationskompetenzen
- Betriebsräte benötigen auch innerhalb des BR gute Kommunikationsstrukturen



## Einordnung der vier Aufgabenfelder für Betriebsräte

## Übersichtsmodell



VW Betriebsrat:

*„Wir müssen an den verschiedensten Punkten ansetzen, nur politisch zu arbeiten reicht nicht mehr.“*

Betriebsräte und Vertrauensleute

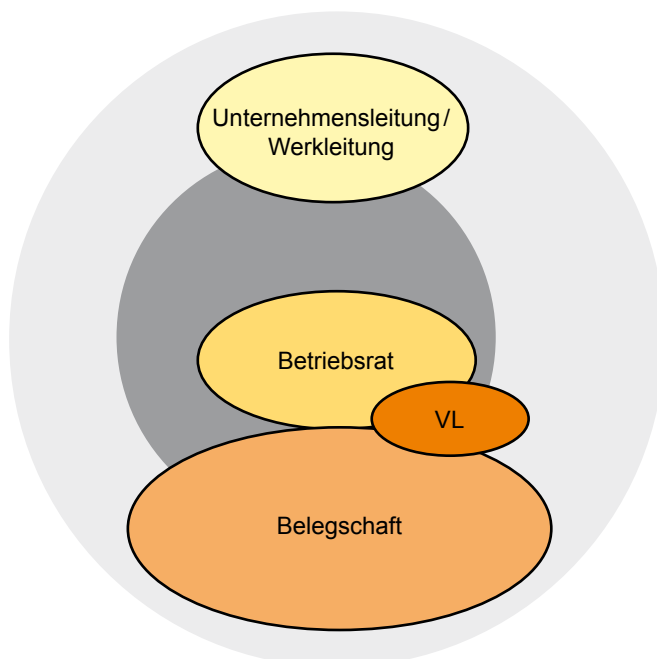
**Für wen?**

Veranschaulicht das Einsatzgebiet der 4 Felder in der Betriebsratsarbeit

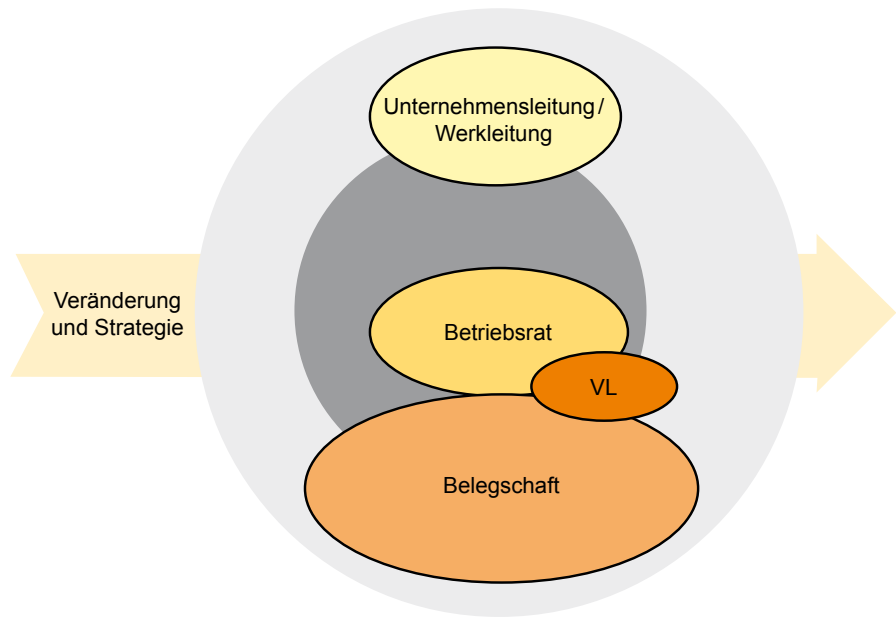
**Wofür?**

Die oben vorgestellten vier Aufgabenfelder, die Betriebsräte aktiv bearbeiten sollten, werden in das Übersichtsmodell zur Erklärung des dynamischen Rollenverhaltens von Betriebsräten (siehe Kapitel 2.1) integriert. Daraus wird deutlich, in welchen Bereichen der Betriebsratsarbeit die vier Aufgabenfelder zum Einsatz kommen.

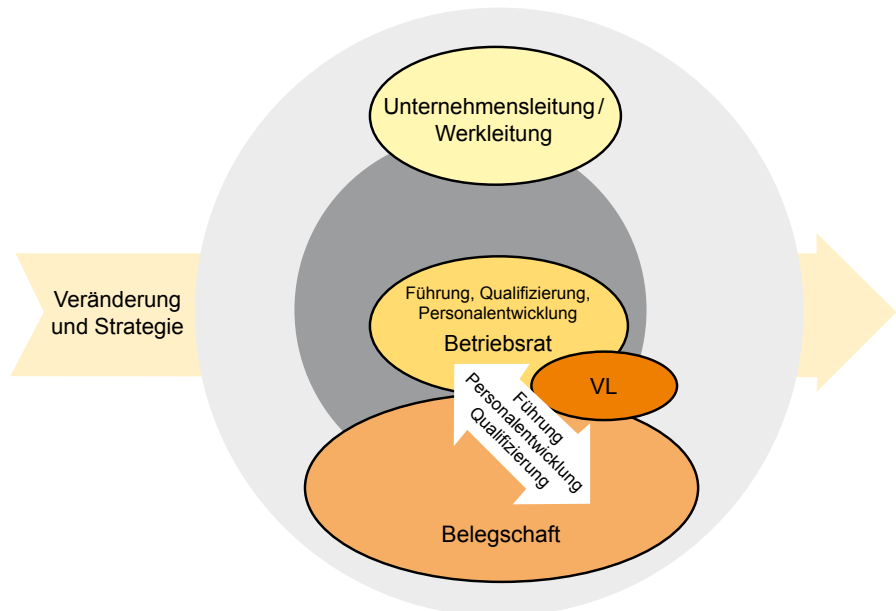
**Kurzbeschreibung/  
Anwendung:**



Das oben abgebildete Übersichtsmodell ist das Grundgerüst zur Erklärung des dynamischen Rollenverhaltens für Betriebsräte. In Kapitel 2.1 des Handbuchs wird es ausführlicher erklärt. An dieser Stelle dient es dazu, den Einsatz der vier Aufgabenfelder zu veranschaulichen.

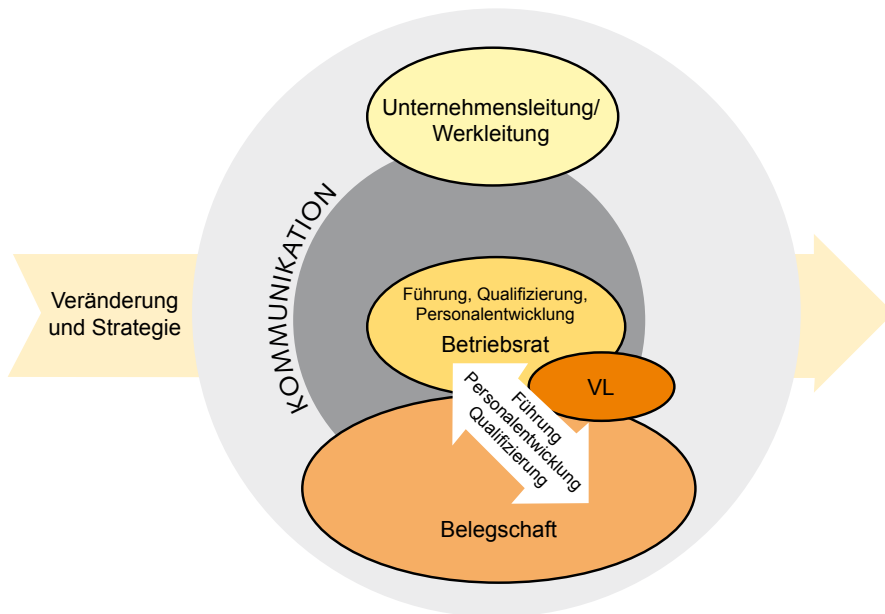


Betriebsräte müssen heute in der Lage sein, Strategien bewusst und zielgerichtet zu entwickeln. Es geht darum, langfristige Ziele wie Standort- und Beschäftigungssicherung zu verwirklichen. Dafür müssen manchmal herkömmliche Strukturen und Arbeitsprozesse überdacht und unter Umständen zeitgemäßer gestaltet werden. Moderne Betriebsratsarbeit benötigt daher auf allen Ebenen die Fähigkeit, Strategien zu entwickeln und diese umzusetzen. Damit einhergehende oder auch davon unabhängige Veränderungsnotwendigkeiten müssen von Betriebsräten wahrgenommen, initiiert und umgesetzt werden.



Führung, Personalentwicklung und Qualifizierung sind Themen, die in der Betriebsratsarbeit systematisch bisher eine zu geringe Rolle gespielt haben. Ihre Bearbeitung ist aber für den langfristigen Erfolg und die Stabilität der Betriebs-

ratsarbeit von entscheidender Bedeutung. Dieses Aufgabenfeld kommt sowohl innerhalb des Betriebsrates als auch in Interaktion mit der Belegschaft und den Vertrauensleuten zum Einsatz.



Betriebsräte stehen kontinuierlich in Kontakt mit verschiedenen Dialogpartnern (siehe Handbuch Kapitel 2.1). Die richtige Kommunikation, also auf ‚Augenhöhe‘ mit einzelnen Gesprächspartnern und verschiedenen Gruppen, trägt wesentlich dazu bei, die Arbeit des Betriebsrates zu stärken und formulierte Ziele effizienter zu erreichen.



## 2 Strategie

### 2.1 Arbeitsfelder und Prozesse im Betriebsrat

### 2.2 Strategie im Betriebsrat entwickeln und umsetzen



## 2 Strategie



Betriebsratsmitglieder stehen gegenwärtig vor der Herausforderung, neben ihren vielseitigen Alltagsaufgaben auch noch Strategiearbeit zu leisten. Sie tragen aber gerade mit ihren strategischen Entscheidungen zu einer langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens (Organismus) bei. Zentrale Ziele sind in diesem Zusammenhang die Sicherung des Standortes und der Arbeitsplätze, aber auch die Gewährleistung von „guter Arbeit“.

Obwohl Strategiearbeit mittlerweile ein notwendiger Bestandteil der Betriebsratsarbeit ist, fehlt vielen Betriebsräten auf Grund einer fehlenden Ausbildung einerseits das Verständnis und andererseits eine systematische Vorgehensweise hinsichtlich Strategiethemata. In Folge dessen handeln viele Betriebsräte zu reaktiv und es fehlt Transparenz in der Durchführung von Strategieprozessen. Ein systematisches und klar durchdachtes Vorgehen ist eher selten.

Eine proaktive und zielgerichtete Arbeit moderner Betriebsräte, die sich aus den veränderten Anforderungen des Umfelds ergibt, bedingt Kenntnisse über die Tätigkeitsfelder und Arbeitsprozesse im Betriebsrat. Betriebsräte können durch das vertiefte Verständnis ihre Tätigkeiten wesentlich effizienter, strukturierter und vor allem bewusster gestalten als in der Vergangenheit.

In diesem Kapitel des Handbuches erfahren Betriebsräte anhand von Übersichtsmodellen, in welchen Arbeitsfeldern sie tätig sind und welche Arbeitsprozesse im Rahmen ihrer Tätigkeit anfallen. Mit Hilfe von geeigneten Instrumenten, die hier vorgestellt werden, können sie Ihre Arbeit priorisieren und strukturieren.

Im nächsten Schritt wird definiert, was Strategiearbeit ist und wie sie systematisch entwickelt wird. Hierfür werden Anleitungen für einen strukturierten Strategieentwicklungsprozess im Betriebsrat, den Bereichen und Ausschüssen bereitgestellt. Kennzahlen stehen dabei in enger Verbindung zur Strategiearbeit, da sie die Zielerreichung messbar machen. Betriebsräte werden auch in dieses Thema eingeführt und erfahren, welche Bedeutung Kennzahlen haben und wie sie gefunden werden.

## 2.1 Arbeitsfelder und Prozesse im Betriebsrat

Wirkkreis

Übersichtsmodell



VW Betriebsrat:

*„Wir brauchen ein Modell, das uns Orientierung gibt bei den vielen unterschiedlichen Anforderungen, die sich uns stellen.“*

Betriebsräte und Vertrauensleute

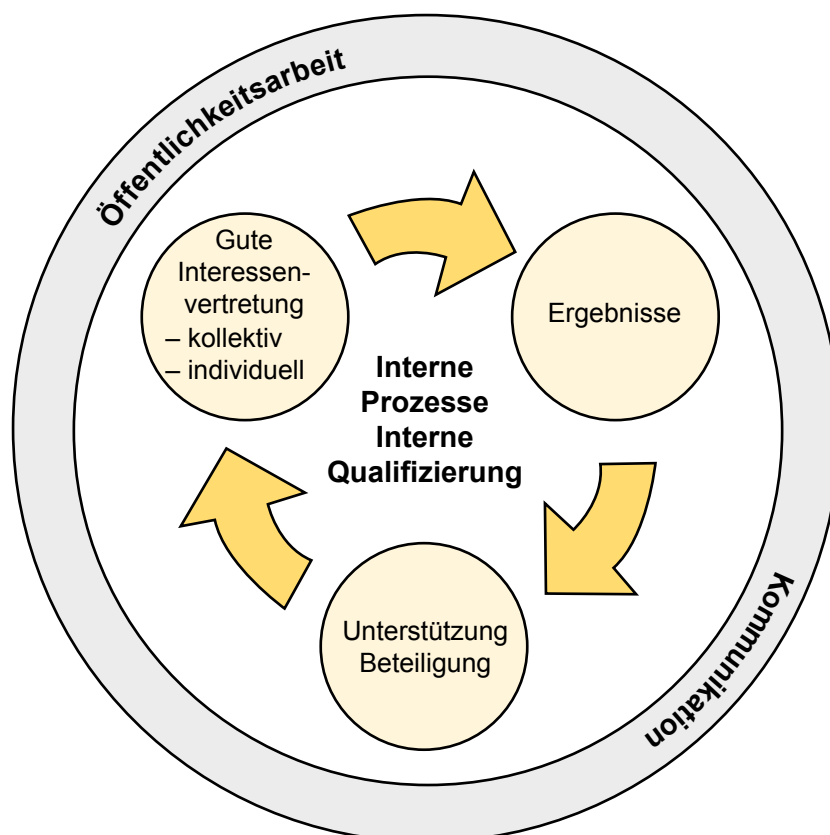
Für wen?

Orientierung in der Arbeit

Wofür?

Der Wirkkreis zeigt in übersichtlicher Weise, wie die verschiedenen Tätigkeiten im Betriebsrat zusammenhängen und aufeinander wirken. Er gibt Orientierung für die Arbeit.

**Kurzbeschreibung/  
Anwendung:**



## 2 Strategie

### 2.1 Arbeitsfelder und Prozesse im Betriebsrat

### 2.2 Strategie im Betriebsrat entwickeln und umsetzen



#### Übersichtsmodell

#### Die dynamische Rolle des Betriebsrates



Formular



Erläuterungen

VW Betriebsrat:

*„Als Betriebsrat sind wir nicht nur ein Sprachrohr der Belegschaft, wir sind aber auch nicht ein Co-Management des Unternehmens. Wir müssen eine dynamische Rolle einnehmen, um unseren Aufgaben gerecht zu werden.“*

Für wen?

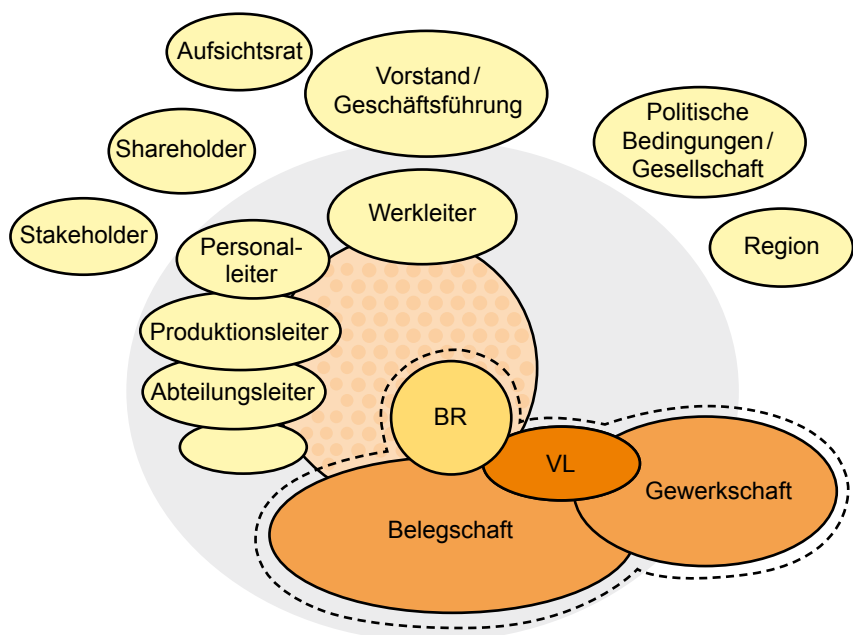
Betriebsräte und Vertrauensleute

Wofür?

Ein besseres Rollenverständnis für die eigene Arbeit

Kurzbeschreibung/  
Anwendung:

Das Übersichtsmodell zeigt, wie sich ein nachhaltig agierender Betriebsrat in seinem Umfeld verhalten kann. Der Betriebsrat nimmt, nach unserem Verständnis, idealerweise eine dynamische Rolle ein und ist dadurch in der Lage, als Interessenvertretung sowie Vermittler und Vertreter für den langfristigen Erhalt des Unternehmens zu agieren. Dieses Bewegungsfeld ist leicht gemustert gekennzeichnet. Der Betriebsrat geht nicht in der Belegschaft auf, in bestimmten Fragen muss er auch bereit sein, einen Konflikt mit Teilen der Belegschaft einzugehen, um den langfristigen Erhalt des Unternehmens abzusichern. Dazu gehört auch, sich als Konstante zu verstehen, die sich für eine nachhaltige Unternehmenslinie einsetzt. Eine ausführliche Darstellung des Erklärungsmodells ist im beiliegenden Abschlussbericht zu finden.





## Überblick Arbeitsfelder und Prozesse im Betriebsrat

Analyseinstrument



VW Betriebsrat:

*„Es ist gut, wenn man einmal einen Überblick über die hohe Komplexität unserer Arbeit bekommt.“*

Betriebsräte und Vertrauensleute

**Für wen?**

Strukturierungshilfe für die Betriebsratsarbeit im Sinne von Aufgabenklärung und Prioritätensetzung, Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit

**Wofür?**

Die Grafik zeigt die drei großen Bereiche der Betriebsratstätigkeit „Vertretung und Betreuung der Kolleginnen und Kollegen durch den Betriebsrat“ als Kerngeschäft sowie die „Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit“ und die „Interne Arbeit und internen Prozesse“ des Betriebsrats. Darunter sind die wichtigsten Prozesse aufgelistet.

**Kurzbeschreibung/  
Anwendung:**

## 2 Strategie

### 2.1 Arbeitsfelder und Prozesse im Betriebsrat

### 2.2 Strategie im Betriebsrat entwickeln und umsetzen



Analyseinstrument: Überblick Arbeitsfelder und Prozesse im Betriebsrat

**Priorisierung der Betriebsratsarbeit, Soll / Ist Abfrage** **Analyseinstrument**



VW Betriebsrat:

*„Es war hilfreich für uns, die Prozesse unserer Arbeit herauszufinden, bei denen der meiste Verbesserungsbedarf war und die für uns besonders wichtig sind.“*

Betriebsräte
Priorisierung der wichtigsten Prozesse, die optimiert werden sollen
<p>In dem Instrument sind die wichtigsten Prozesse der Betriebsratsarbeit aufgeführt für die drei Hauptfelder. Der Betriebsrat kann mit dieser Strukturierung die eigene Betriebsratsarbeit untersuchen und herausfinden, wo Stärken und Schwächen liegen und wo Verbesserungsarbeit geleistet werden sollte. Das Instrument kann entweder im Betriebsrat gemeinsam ausgefüllt werden, oder jedes einzelne Betriebsrats-Mitglied füllt es für sich aus und dann werden die Gesamtergebnisse ausgerechnet.</p> <p>Zuerst wird für jeden Prozess festgelegt, wie der gegenwärtige Stand der Arbeit auf einer Skala von 1-10 (10 voll erfüllt und 1 gar nicht erfüllt) ist. Dies wird mit einem kleinen Kreuz auf der Skala eingezeichnet. Danach wird festgelegt, wie der Stand der Arbeit für diesen Prozess sein sollte und wieder auf einer Skala von 1-10 als kleiner Kreis auf der Skala markiert. Als nächstes wird die Wichtigkeit der Prozesse auf einer Skala von 1-10 festgelegt. Für die Verbesserungsarbeit werden die Prozesse herausgearbeitet, wo eine hohe Ist-Soll-Differenz vorliegt und der Prozess besonders wichtig ist. Für die fünf priorisierten Prozesse werden dann konkrete Maßnahmen zur Verbesserung beschlossen und dokumentiert.</p>

**Für wen?**

**Wofür?**

**Kurzbeschreibung/  
Anwendung:**

## 2 Strategie

### 2.1 Arbeitsfelder und Prozesse im Betriebsrat

#### 2.2 Strategie im Betriebsrat entwickeln und umsetzen

#### Unsere Prozesse im Betriebsrat:

##### Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Prozess	Skala von 1-10. 10 bedeutet hervorragende Arbeit / hohe Wichtigkeit			
	Einschätzung Ist (X)	Einschätzung Soll (O)	Differenz	Wichtigkeit
Ohr an der Mannschaft haben	0  -----  10	10		
Problemerhebung im Teamgespräch und informellen Runden	0  -----  10	10		
Belegschaft sensibilisieren und mobilisieren	0  -----  10	10		
Kampagnen / Infostände durchführen	0  -----  10	10		
Betriebs- / Bereichsversammlungen durchführen	0  -----  10	10		
Printmedien erstellen	0  -----  10	10		
Intranet betreuen	0  -----  10	10		

#### Unsere Prozesse im Betriebsrat:

##### Vertretung und Betreuung der Kolleginnen und Kollegen durch den Betriebsrat (Kerngeschäft)

Prozess	Skala von 1-10. 10 bedeutet hervorragende Arbeit / hohe Wichtigkeit			
	Einschätzung Ist (X)	Einschätzung Soll (O)	Differenz	Wichtigkeit
	<b>a. Individuell</b>			
Kolleginnen und Kollegen individuell beraten und unterstützen	0  -----  10	10		
	<b>b. Kollektiv</b>			
Strategie des BR entwickeln und umsetzen, Zukunftsplanung des Unternehmens mitgestalten	0  -----  10	10		
Arbeitsplätze sichern	0  -----  10	10		
Arbeitszeit regeln	0  -----  10	10		
Entlohnung Eingruppierung mitgestalten	0  -----  10	10		
Strukturveränderungen begleiten	0  -----  10	10		
Personaleinsatz begleiten	0  -----  10	10		
Soziale Interessen vertreten	0  -----  10	10		
Gesundheit fördern, ergonomische Optimierung fördern	0  -----  10	10		
Demographischen Wandel gestalten	0  -----  10	10		
Für Gleichstellung sorgen	0  -----  10	10		
Umweltschutz verfolgen	0  -----  10	10		
Qualifizierung im Unternehmen verbessern	0  -----  10	10		
Betriebsvereinbarungen verhandeln, abschließen und umsetzen	0  -----  10	10		
Politisch / gesellschaftlich / regional Einfluss nehmen	0  -----  10	10		

**Unsere Prozesse im Betriebsrat:  
Interne Arbeit, interne Prozesse**

Skala von 1-10. 10 bedeutet hervorragende Arbeit/hohe Wichtigkeit			
Prozess	Einschätzung Ist (X)	Einschätzung Soll (O)	Differenz
Arbeit im BR organisieren und steuern			
– Im Gremium	0   +   +   +   +   +   +   +   +   +   10		
– In den Bereichen	0   +   +   +   +   +   +   +   +   +   10		
In Ausschüssen, Projekten und Arbeitsgruppen arbeiten	0   +   +   +   +   +   +   +   +   +   10		
Arbeit in den Bereichen durchführen	0   +   +   +   +   +   +   +   +   +   10		
Betriebsratssitzung durchführen	0   +   +   +   +   +   +   +   +   +   10		
Entwicklung der BR-Mitglieder			
– Qualifizierung	0   +   +   +   +   +   +   +   +   +   10		
– Nachwuchs entwickeln	0   +   +   +   +   +   +   +   +   +   10		
– psychosoziale Stärkung und Coaching für BR-Mitglieder	0   +   +   +   +   +   +   +   +   +   10		
BR-Ressourcen managen	0   +   +   +   +   +   +   +   +   +   10		
Strukturen und Zusammenarbeit im BR weiter entwickeln			
– Zwischen den Fraktionen	0   +   +   +   +   +   +   +   +   +   10		
– Innerhalb von Fraktionen	0   +   +   +   +   +   +   +   +   +   10		
– Mit Gewerkschaft	0   +   +   +   +   +   +   +   +   +   10		
In standortübergreifenden Gremien mitarbeiten (GBR, Wirtschaftsausschuss)	0   +   +   +   +   +   +   +   +   +   10		



## 2 Strategie


### 2.1 Arbeitsfelder und Prozesse im Betriebsrat

### 2.2 Strategie im Betriebsrat entwickeln und umsetzen

Unsere Prioritätenliste:

**Die fünf wichtigsten  
Prozesse mit einer hohen  
Soll-Ist-Differenz und was wir  
zur Optimierung tun wollen**

Prozess	Wichtigkeit	Soll-Ist-Differenz	Maßnahmen zur Optimierung

**Detaillierte Prozesserfassung** **Analyseinstrument** 

VW Betriebsrat:

*„Mit diesen Daten zur Prozessanalyse können wir besser die Prozesse beeinflussen.“*

**Betriebsräte**

**Detaillierte Prozessanalyse**

Mit diesem Instrument können die einzelnen Prozesse der Betriebsratsarbeit detailliert betrachtet werden. In der Mitte wird zunächst der Prozess beschrieben (1), danach wird aufgelistet, welche Prozesse vorgelagert sind und welchen Input es für diesen Prozess braucht (2). Im nächsten Schritt wird der Output (Ergebnis) des Prozesses beschrieben sowie die nachgelagerten Prozesse (die Prozesse, die aus diesem Prozess heraus folgen) (3). Es wird beschrieben, wer den Prozess durchführt und was er dafür braucht, um den Prozess erfolgreich durchzuführen (4). Außerdem werden Risiken des Prozesses dargestellt und – so weit vorhanden – vereinbarte Kennzahlen (5). Durch die detaillierte Prozessbeschreibung wird deutlich, wo es Schwachstellen und Optimierungsmöglichkeiten gibt. Diese Analyse sollte auf jeden Fall für die priorisierten Prozesse durchgeführt werden.

**Für wen?**

**Wofür?**

**Kurzbeschreibung/  
Anwendung:**

**Ohr an der Mannschaft**

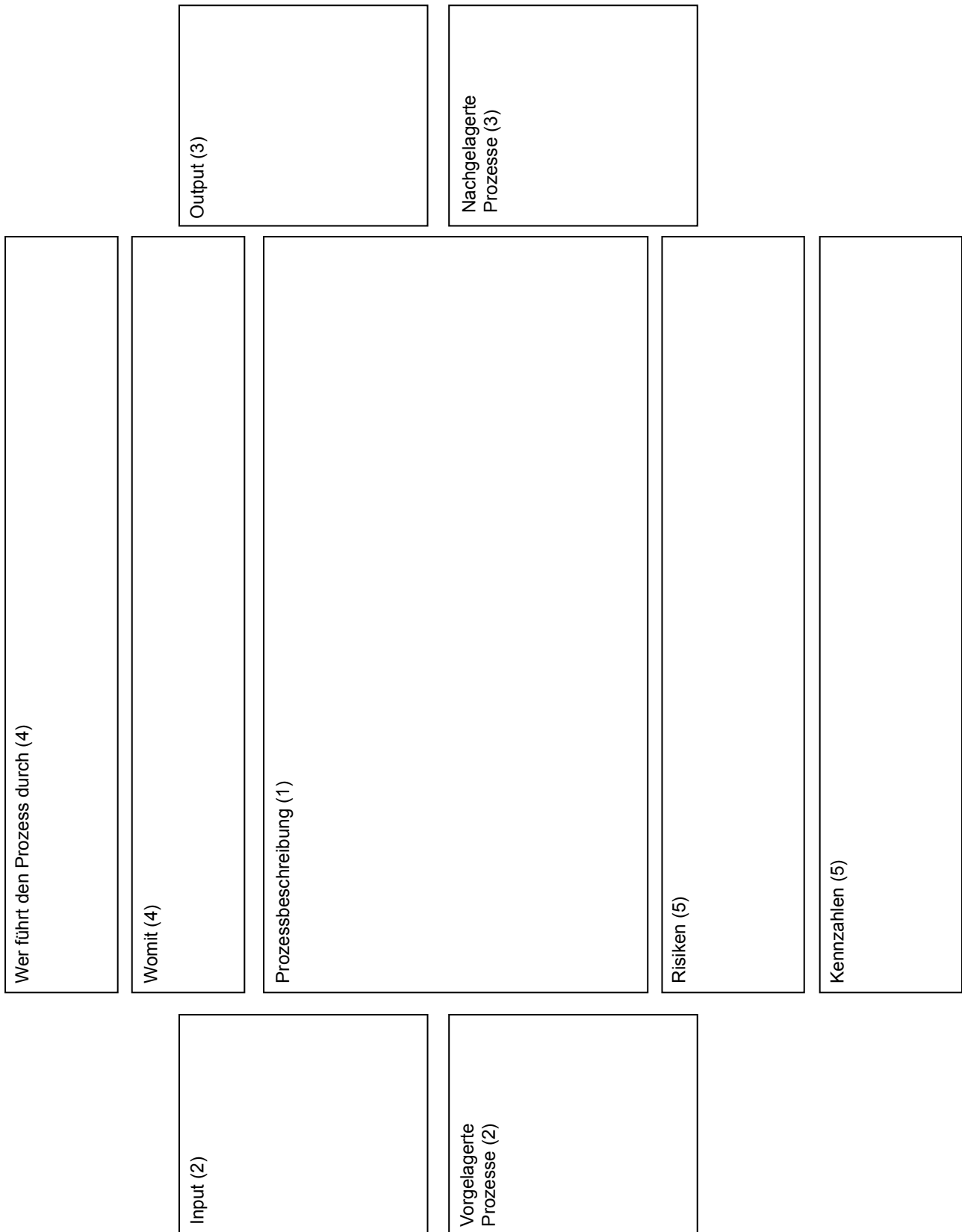
	<b>Wer führt den Prozess durch</b> Fraktion und Vertrauenskörper	<b>Womit</b> VL-Info Teamgespräche Gespräche Unternehmensvertreter	
<b>Input</b> – Imageumfrage – Hinweis durch Einzelperson – Hinweis durch Vertrauensleute – Problem in den Bereichen	<b>Prozessbeschreibung</b> Ohr an der Mannschaft haben  – Hören – Verstehen – Selektieren – Rückmeldung		<b>Output</b> Sachverhalte klären Maßnahmen
<b>Vorgelagerte Prozesse</b> – Veränderungen – Stimmungen und Meinungen der Kolleginnen und Kollegen			<b>Nachgelagerte Prozesse</b> Paraphrasieren
	<b>Risiken</b> – zu viel Info – zu wenig zu tun – zu einseitig – stille Post – Missverständnisse	<b>Kennzahlen</b> Anzahl: – Besuche Teamgespräche – VL-Info – Sprechstunden	

**Beispielhafte Anwendung für den Prozess „Ohr an der Mannschaft haben“**

## 2 Strategie

### 2.1 Arbeitsfelder und Prozesse im Betriebsrat

### 2.2 Strategie im Betriebsrat entwickeln und umsetzen



## Gestaltung von Informations- und Dialogveranstaltungen zwischen Betriebsräten und Vertrauensleuten

Anleitung



VW Betriebsrat:

*„Wir müssen vom Monolog zum Dialog kommen.“*

Betriebsratsfraktion, gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte in den Bereichen und Vertrauensleute

**Für wen?**

Hinweise zur Gestaltung von Informations- und Dialogveranstaltungen zwischen Betriebsratsfraktion und Vertrauensleuten

**Wofür?**

Die vorliegende Liste beschreibt Hinweise zur Gestaltung von Veranstaltungen, in denen die Betriebsratsfraktion die Vertrauensleute über neuere Entwicklungen, bestehende Problemsituationen oder Verhandlungsergebnisse informiert. Die Vertrauensleute tragen diese Informationen in ihre Arbeitsbereiche, so dass sie hier eine Multiplikatorenfunktion übernehmen.

**Kurzbeschreibung/  
Anwendung:**

## 2 Strategie

### 2.1 Arbeitsfelder und Prozesse im Betriebsrat

#### 2.2 Strategie im Betriebsrat entwickeln und umsetzen

## 1. Vorbereitung

---

<b>Ziele klären</b>	<p>Was will der Betriebsrat / die Fraktion mit der Veranstaltung erreichen? Was sind Erwartungen der Vertrauensleute? Welche Konsequenzen könnten sich aus der Veranstaltungsdiskussion ergeben?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Ziel: Die Vertrauensleute sind über wichtige Ergebnisse / Entwicklungen informiert. Konsequenz: Informationen müssen klar und unmissverständlich sein.</li><li>■ Ziel: Die Vertrauensleute vertreten die Ergebnisse und Informationen gegenüber den Beschäftigten. Konsequenz: Die Vertrauensleute müssen die Ergebnisse nachvollziehen und mittragen können, daher brauchen sie auf der Veranstaltung die Gelegenheit, eigene Fragen und Einwände zu klären.</li><li>■ Ziel: Der Betriebsrat / die Fraktion macht sich ein Bild über die Stimmung vor Ort in den Bereichen. Konsequenz: In der Veranstaltungsplanung müssen Fragestellungen und Zeit dafür eingeplant werden.</li></ul>
<b>Sinnvollen Namen auswählen</b>	<p>„Nomen est Omen“ – Eine Kleinigkeit mit Signalwirkung: Es macht einen Unterschied, ob zur „Vertrauensleute-Info“ oder zur „Vertrauensleute-Dialogveranstaltung“ eingeladen wird.</p>
<b>Ablauf und Moderation planen</b>	<p>Auf der Grundlage der Ziele (!) konkreten Ablauf planen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Reihenfolge der Tagesordnungspunkte</li><li>■ Pro TOP:<ul style="list-style-type: none"><li>– Zeitrahmen festlegen, Achtung: Puffer einrechnen!</li><li>– Zuständigkeit festlegen</li><li>– Moderationsfragen überlegen</li><li>– notwendige Materialien und Hilfsmittel planen</li></ul></li></ul>
<b>Klare und unmissverständliche Informationen aufbereiten</b>	<p>Es hat sich für die Informationsweitergabe ein sogenanntes „Info-Blatt“ bewährt, auf dem alle wichtigen Informationen aufgelistet sind.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Wichtig zur Gestaltung des Info-Blattes:<ul style="list-style-type: none"><li>– nur eine A4-Seite</li><li>– übersichtlich aufbereitet, klare Überschriften</li><li>– trotz Kürze wichtige Zusammenhänge ausformulieren (Stichpunkte sind zu kurz und daher missverständlich)</li><li>– eine klare, gut verständliche Sprache verwenden</li></ul></li><li>■ Vorteile: Missverständnisse werden verringert, alle Beteiligten haben dieselbe Grundlage.</li><li>■ Bei komplexen Themen bietet sich ein weiteres Blatt an mit der Zusammenfassung von Hintergrundwissen.</li></ul>
<b>Bei schwierigen, emotionalisierten Themen vermehrten Dialog schon im Vorfeld suchen</b>	<p>Bei schwierigen Themen haben Vertrauensleute das Problem, wie sie das den Kollegen vermitteln sollen. In solchen Fällen ist es günstig, schon im Vorfeld im Dialog mit einzelnen Vertrauensleuten Stimmungen und Einwände aufzugreifen und in der Aufbereitung des Info-Blatts Argumentationshilfen mit einbauen (s. auch Tool „Gemüseladen“).</p> <p><b>Hinweis:</b> Achte auf eine transparente Vorgehensweise, da ansonsten Informationsvorteile von einzelnen und Gerüchte entstehen könnten. Frag nicht immer dieselben Kollegen!</p>

## 2. Durchführung und Nachbereitung

- 
- In der Regel leitet der Betriebsrat die Veranstaltung. Optimalerweise im Sinne einer guten Zusammenarbeit wird die Veranstaltung gemeinsam von VK und BR geleitet: Dann sitzen beide Vertreter/innen vorne.  
 Bei gemeinsamer Leitung hat sich eine zusätzliche Runde der VL (ohne Betriebsrat) im Anschluss an die Veranstaltung bewährt.
  - Grundsätzlich gilt: Bei einer klaren Rollenverteilung und Zuständigkeiten von mehreren Betriebsräten wirkt der Betriebsrat kompetent und kann professioneller handeln.
  - Bei regelmäßigen Veranstaltungen wechseln sich die Betriebsratsmitglieder in der Leitung sinnvollerweise ab. Das qualifiziert die einzelnen und gibt dem BR-Vorsitzenden oder dem Mitglied im Betriebsausschuss die Gelegenheit, sich stärker auf die inhaltlichen Themen konzentrieren zu können.
  - Aufgaben der Veranstaltungsleitung:
    - Eröffnet die Veranstaltung, begrüßt, nennt die TOP
    - Erteilt das Wort, führt Rednerliste oder organisiert sich Hilfe dafür
    - Achtet auf Einhaltung von Regeln (z. B. alle müssen sich melden, auch die Betriebsräte – das ermöglicht eine gleichberechtigte Diskussion)
    - Gibt Zeitrahmen vor, sagt Pause an etc.
    - Strukturiert ggf. inhaltlich (nach Absprache; es ist auch möglich, die inhaltliche Diskussionsleitung an das zuständige Betriebsratsmitglied zu geben)
    - Schließt die Veranstaltung
  - Das für die Inhalte zuständige Betriebsratsmitglied stellt die Informationen anhand des Infoblatts dar, die anderen Betriebsräte ergänzen bei Bedarf.
  - Welche Fragen zur Klärung gibt es?  
 Vor allem bei schwierigen Themen lohnt es sich, Verständnisfragen von der Diskussionsphase zu trennen und zuerst zu beantworten.
  - Wo gibt es Anmerkungen und Diskussionsbedarf?
    - Fragen und Anmerkungen aufnehmen, also erst mal in Ruhe sammeln
    - dann gesammelt beantworten
    - Fragen, Anmerkungen, Probleme für das Protokoll notieren (in Kürze)
- 
- Einwände ernst nehmen: sich erst ein Bild machen (nachfragen, verstehen), dann darauf antworten (statt sofort „abzubügeln“)
  - Dialogcharakter ausweiten, TOP ergänzen, die die Vertrauensleute gestalten, z. B. Berichte zu bestimmten Themen
- 
- Veranstaltungen dieser Art können am besten weiterentwickelt werden, wenn systematisch Rückmeldung eingeholt wird. Daher bietet es sich an, eine regelmäßige Auswertung zu installieren wie z. B.:
    - Rückmeldebogen nach der Veranstaltung ausfüllen lassen
    - 2-3 Zeilen formlose Kommentare per Mail einholen
    - 2 Fragen gezielt per Mail beantworten lassen
    - als festen TOP auf der Fraktionssitzung
  - Rückmeldungen in die Planung der nächsten Veranstaltung einfließen lassen

### Zur Leitung der Veranstaltung

### Dialog fördern

### Veranstaltung nachbereiten

## 2 Strategie

### 2.1 Arbeitsfelder und Prozesse im Betriebsrat

### 2.2 Strategie im Betriebsrat entwickeln und umsetzen



## 2.2 Strategie im Betriebsrat entwickeln und umsetzen



Anleitung

Strategieentwicklung

VW Betriebsrat:

*„Wir müssen aufpassen, dass wir nicht in der Tagesarbeit absaufen. In der Auseinandersetzung mit der Unternehmensleitung braucht der Betriebsrat eine eigene Strategie.“*

<b>Für wen?</b>	Betriebsrat
<b>Wofür?</b>	Strategie des Betriebsrats entwickeln
<b>Kurzbeschreibung/ Anwendung:</b>	Im Folgenden werden wichtige Fakten und Definitionen für die Strategiearbeit des Betriebsrates dargestellt.

### Strategieentwicklung

- Grundlagen, Definition**
- „Ein strategisches Management verkörpert eine spezifische Denkweise, sich mit der Entwicklung von Unternehmen auseinander zu setzen. Diese Denkweise basiert auf der Vorstellung der geplanten Evolution, (...) vollzieht sich in Form eines kollektiven Lernprozesses und greift all die Themen auf, die es hinsichtlich der Entwicklung von Unternehmen als wichtig erachtet.“ (Aus Müller-Stewens, Lechner „Strategisches Management“)
  - Eine in sich stimmige Anordnung von Aktivitäten, die ein Unternehmen durch sein spezifisches Aktivitätsprofil von seinen Konkurrenten unterscheidet ... (Nach Porter, Wirtschaftswissenschaftler)
  - Langfristig geplanter Weg, um das Überleben des Unternehmens zu gewährleisten
  - **Abgrenzung Ziele:**  
Mit der Zielhierarchie kann das beschrieben werden, was erreicht werden soll – in einer abstrakten Weise (Hauptziele) oder konkreter als Teilziel.
  - **Abgrenzung Taktik:**  
Weg und Maßnahmen, um kurzfristige Zwischenziele zu erreichen
  - **Abgrenzung Jahresplanung:**  
Aktivitätsplanung, um Jahresziele zu erreichen

- **Jeder Betriebsrat hat seine eigene Strategie im Kopf! – Auch wenn sie nicht immer bewusst ist!**  
 Z. B. „Wir kommen nur vorwärts, wenn wir unsere Streikfähigkeit erhalten.“  
 Z. B. „Arbeitsplätze können nur gerettet werden, wenn wir Outsourcing verhindern.“
- **Der Weg zu einer gemeinsamen Strategie**
  - Sich der eigenen strategischen Gedanken bewusst werden
  - Strategische Ansätze durch Analysen vertiefen
  - Sie in gemeinsamen Diskussionsprozessen entwickeln und optimieren
  - Strategie im Konsens verabschieden

### Betriebsräte machen sich oft strategische Gedanken.

Es geht darum, sie zu systematisieren und in einen bewussten Konsensprozess zu überführen.

---

## Was sollte in eine zukünftige Strategie des Betriebsrats einfließen?

- **Ausgangssituation – Aspekte der bisherigen Entwicklung**
  - Stärken und Schwächen aus der gemeinsamen Sicht
  - Herausragende Ereignisse
  - Welche wichtigen Weiterentwicklungen gab es in der Vergangenheit?
  - Welche strategischen Elemente gibt es schon?  
 Z. B. Strategische Ziele, die im Rahmen der BR-Wahlen festgelegt und kommuniziert wurden  
 Gibt es aus dem letzten Jahr eine wichtige Kennzahl aus der eigenen Arbeit?
- **Was wird auf uns zukommen? – Aspekte der zukünftigen Entwicklung**
  - ... in der Wirtschaft, in der Branche
  - ... im Konzern, im Werk
  - ... im Betriebsrat
  - sowie Wünsche, Interessen, Themen der Beschäftigten

## Strategieentwicklung: Einzelne Aspekte



## 2 Strategie

### 2.1 Arbeitsfelder und Prozesse im Betriebsrat

### 2.2 Strategie im Betriebsrat entwickeln und umsetzen



#### Übersichtsmodell

#### Prozess zur Strategieentwicklung im Betriebsrat

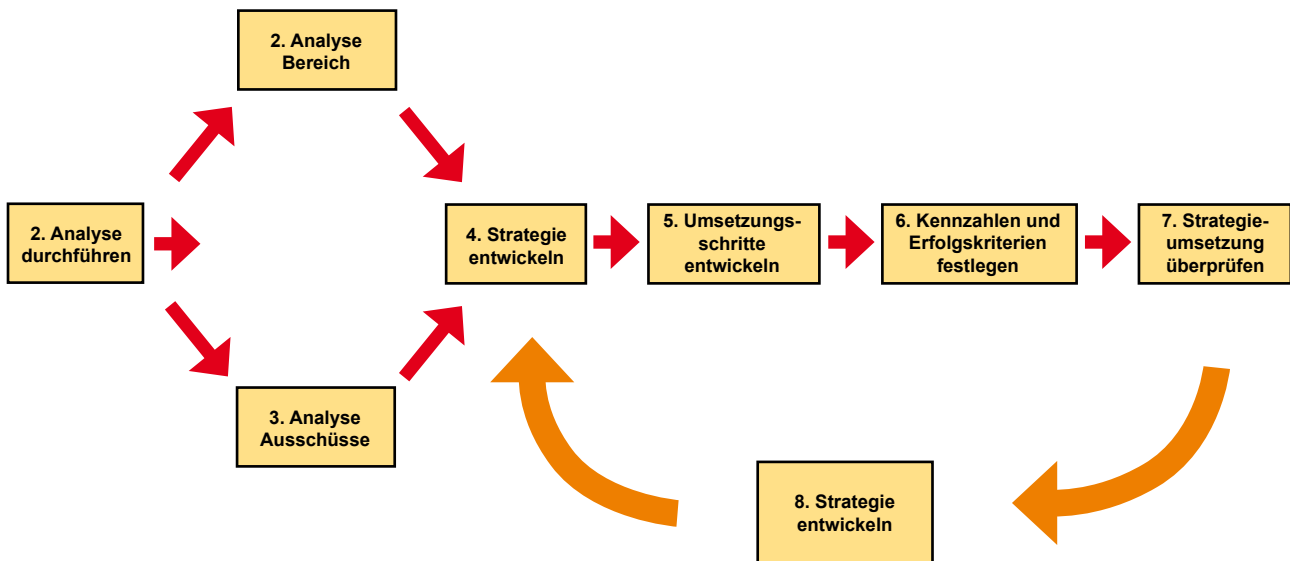


Formular

VW Betriebsrat:

*„Es ist hilfreich, den komplexen Prozess der Strategieentwicklung visualisiert zu haben.“*

<b>Für wen?</b>	Mit der Strategieentwicklung betraute Betriebsräte
<b>Wofür?</b>	Gibt Überblick über den Ablauf des Strategieprozesses
<b>Kurzbeschreibung/ Anwendung:</b>	Planen Sie mit diesem Schema ihren eigenen Strategieprozess des Betriebsrates im Unternehmen.



Übersichtsmodell: Prozess zur Strategieentwicklung im Betriebsrat

**Beispiel eines Strategieentwicklungsprozesses**

- (1) Eine Befragung der Betriebsratsmitglieder zeigt die Notwendigkeit einer Strategieentwicklung besonders auch zur Arbeitsplatzsicherung auf. Zuerst werden die allgemeinen Daten des Unternehmens und der Veränderungen im Umfeld analysiert. (Z. B.: aktuelle wirtschaftliche Lage und zukünftige Annahmen, Marktentwicklung, Haltung des Konzernvorstandes, usw.)
- (2) Nach der Gesamtanalyse diskutieren die einzelnen Bereiche die Situationen bei sich. Welche speziellen Entwicklungen gibt es? Wie ist z. B. die Perspektive für einzelne Produktlinien, oder welche Entwicklung kommt auf sie zu?
- (3) Als nächstes diskutieren die Ausschüsse die Situation und die zu erwartende Entwicklung in ihrem Aufgabengebiet und fassen die Ergebnisse zusammen (siehe dazu die spätere Anleitung).
- (4) Im nächsten Schritt werden diese Ergebnisse zusammengetragen und die Vertreter der Ausschüsse und Bereiche entwickeln strategische Forderungen, wie z. B.: „Arbeitsplätze können nur gerettet werden, wenn wir Outsourcing verhindern und Insourcing erreichen.“
- (5) Daraufhin werden Umsetzungsschritte formuliert: Identifizierung der Bereiche, wo Outsourcing droht, Identifizierung der Bereiche, wo Insourcing möglich wäre, Verhandlungen mit der Leitung usw.
- (6) Die Gruppe legt Kennzahlen und Erfolgskriterien fest (z. B.: Im Bereich xy die Aufgaben yz wieder hereinholen (Erfolgskriterium); dadurch in den nächsten 12 Monaten 20 Arbeitsplätze sichern. (Kennzahl)
- (7) Alle zwei Monate wird der Stand der Umsetzung im Gremium überprüft und dokumentiert.
- (8) Im nächsten Schritt wird die Strategie bei Bedarf punktuell weiter entwickelt. Je nach zwischenzeitlich eingetroffenen Veränderungen kann im Prozess an Schritt vier oder eins angesetzt werden. Eine grundlegende Neuformulierung sollte ca. alle zwei Jahre erfolgen.

## 2 Strategie

### 2.1 Arbeitsfelder und Prozesse im Betriebsrat

### 2.2 Strategie im Betriebsrat entwickeln und umsetzen



Anleitung

## Strategieprozess



Formular

VW Betriebsrat:

*„In der Regel haben wir als Betriebsräte Strategieentwicklung nicht gelernt, da ist eine klare Anleitung hilfreich.“*

<b>Für wen?</b>	Betriebsräte und Vertrauensleute
<b>Wofür?</b>	Leitfragen für die Strategieentwicklung
<b>Kurzbeschreibung/ Anwendung:</b>	Mit diesen Fragen kann die Strategiearbeit des Betriebsrats strukturiert werden. Zuerst werden die Daten zur Ausgangssituation gesammelt danach wird die Zukunftsperspektive erarbeitet. Daraus leitet sich dann die Strategie des Betriebsrats ab. Zum Schluss sollten Umsetzungsschritte für die Realisierung der Strategie erarbeitet werden.

#### Ausgangssituation

- Was haben wir im vergangenen Jahr positiv erreicht?
- Wo gab es wichtige Weiterentwicklungen?
- Welche Schwachstellen, Probleme und offenen Punkte gab es im vergangenen Jahr und was wollen wir weiter bearbeiten?
- Wo gibt es schon Kennzahlen und Erfolgskriterien?

#### Zukunftsperspektive


- Wie wird sich die Wirtschaft / Branche weiter entwickeln?
- Wie wird sich das Unternehmen weiter entwickeln?
- Wie wird sich das Werk weiter entwickeln?
- Was bedeutet das für den Betriebsrat?
- Was wird den Kolleginnen und Kollegen wichtig sein?

#### Zukünftige Strategie

- Was wollen wir langfristig, etwa in den nächsten zwei Amtsperioden erreichen?
- Was wollen wir in den nächsten drei Jahren erreichen?
- Angesichts der zu erwartenden Entwicklungen:  
Wofür steht der Betriebsrat?
- Welche strategischen Leitsätze sind für die Betriebsratsarbeit in der Zukunft wichtig?

#### Umsetzungsschritte

- Mit welchen Einzelschritten wollen wir die Strategie umsetzen?
- Welche strategischen Projekte könnten uns helfen, unsere Ziele zu erreichen?
- Wie wollen wir die Strategie bekannt geben?

**Strukturierung der Strategieentwicklung für Bereiche und Ausschüsse** **Anleitung** 

VW Betriebsrat:

*„Was in den Bereichen und Ausschüssen passiert, sollte in die Strategiearbeit des Betriebes einfließen.“*

Ausschussmitglieder und Betriebsräte in den Bereichen  
 Dezentrale Strategieentwicklung  
 Für die Entwicklung der Gesamtstrategie des Betriebes ist es wichtig, das Geschehene in den Ausschüssen und in den einzelnen Bereichen des Betriebes in die Gesamtstrategie einfließen zu lassen. Dafür sollten die Betriebsräte in den jeweiligen Bereichen bzw. den jeweiligen Ausschüssen die folgenden Fragen beantworten. Die Ergebnisse werden allen Betriebsrats-Mitgliedern zugänglich gemacht und in die Gesamtstrategie integriert.

**Für wen?**

**Wofür?**

**Kurzbeschreibung/  
Anwendung:**

- Was haben wir in den vergangenen 12 Monaten im Bereich / Ausschuss positives erreicht?  
Wo gab es wichtige Weiterentwicklungen?
- Welche Schwachstellen, Probleme, Konflikte und offenen Punkte gab es in den vergangenen 12 Monaten?

**Ausgangssituation**

- Wie wird sich unser Bereich / Ausschussfeld weiter entwickeln?  
Welche Konflikte gibt es oder sind zukünftig zu erwarten?  
Wodurch könnten diese Konflikte auftreten?  
Wie gehen wir damit um?
- Was wird den Kolleginnen und Kollegen wichtig sein?

**Zukunftsperspektive**

- Welche drei wichtigen bereichs- / ausschussspezifischen Ziele haben wir für die nächsten drei Jahre?
- Welche Ziele setzen wir uns für die nächsten 12 Monate?  
Was sind wichtige Meilensteine der Bereich-Ausschussarbeit in den nächsten 12 Monaten?

**Was bedeutet das für den Betriebsrat / den Bereichsbetriebsrat?**

## 2 Strategie

### 2.1 Arbeitsfelder und Prozesse im Betriebsrat

### 2.2 Strategie im Betriebsrat entwickeln und umsetzen



## Übersichtsmodell Der Weg zu den Kennzahlen im Betriebsrat

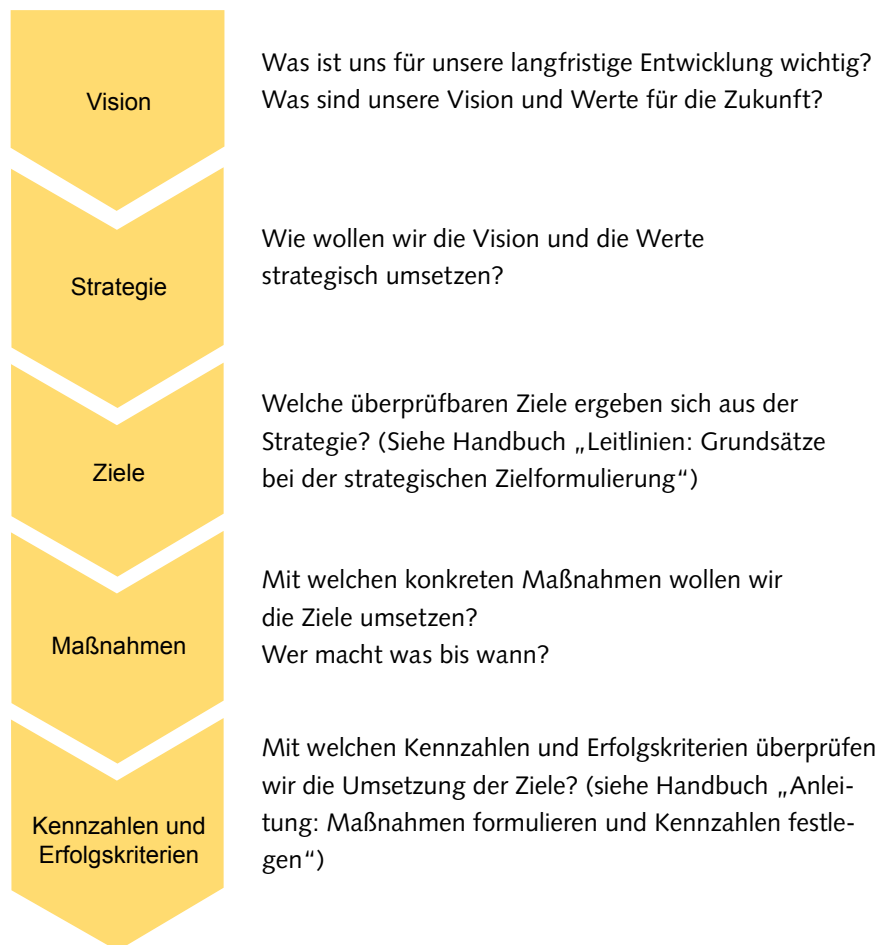


Formular

VW Betriebsrat:

*„Es hilft den Zusammenhang von Visionen, Strategie, Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen zu kennen.“*

<b>Für wen?</b>	Betriebsräte und Vertrauensleute
<b>Wofür?</b>	Zusammenhang der verschiedenen Elemente des Strategieprozesses erkennen
<b>Kurzbeschreibung/ Anwendung:</b>	Die verschiedenen Elemente des Strategieprozesses haben eine klare hierarchische Ordnung. Dies hilft bei der Gestaltung und Durchführung des Prozesses.





**Beispiel Vision:** „Wir wollen zu einer „grünen Fabrik“ werden und bis zum Jahr 2020 CO2-neutral produzieren.“

**Beispiel Strategie:** Der Energieverbrauch soll durch moderne Produktionsmethoden gesenkt und alternative Energiequellen genutzt werden.

**Beispiel Ziele:** Wir wollen bis 2011 eine Solargenossenschaft gründen und Fernwärme und Windkraftanlagen mit den folgenden Mengen ... nutzen. Die Werksleitung soll das Ziel in ihrer Strategie verankern.

**Beispiel Maßnahmen:** Person X erstellt ein Konzept zur Nutzung von Fernwärme. Auf der nächsten Sitzung mit der Werksleitung unterbreiten wir den Strategievorschlag. Wir treffen uns in 6 Wochen wieder und besprechen die Ergebnisse.

**Beispiele Kennzahlen und Erfolgskriterien:**

- 500 Genossenschaftsmitglieder bis 2012
- CO2-Neutralität in 2020
- Werksleitung verankert Ziele in Strategie

## Anwendungsbeispiel

## 2 Strategie

### 2.1 Arbeitsfelder und Prozesse im Betriebsrat

### 2.2 Strategie im Betriebsrat entwickeln und umsetzen



#### Leitlinien

#### Grundsätze bei der strategischen Zielformulierung



Formular

VW Betriebsrat:

*„Dadurch, dass wir unsere Ziele klarer formulieren, haben wir eine bessere interne Kommunikation und weniger Doppelarbeit.“*

<b>Für wen?</b>	Für Betriebsratsmitglieder auf allen organisatorischen Ebenen
<b>Wofür?</b>	Zielformulierung zur Richtungsklärung, in der Strategiearbeit und vor der Planung von Handlungen in der Betriebsratsarbeit (Abkehr vom Aktionismus)
<b>Kurzbeschreibung/ Anwendung:</b>	<p>Viele Betriebsräte sind eher darin geschult, Maßnahmen zu organisieren, als Ziele zu formulieren. Das kann sich negativ auswirken, wenn später erst klar wird, dass verschiedene Betriebsratsmitglieder unterschiedliche Ziele verfolgt haben oder dass durch Maßnahmen etwas anderes erreicht wurde als gewollt. Folgende Möglichkeiten der Anwendung gibt es:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Die Themenverantwortlichen / Ausschussvertreter formulieren Ziele nach den u. g. Grundsätzen und stellen diese dem Gremium zur Diskussion vor (kürzere Vorgehensweise).</li><li>– Im Gremium werden Arbeitsgruppen gebildet, die zu demselben Thema parallel Ziele entwickeln und nach den Grundsätzen formulieren. Danach werden die Ergebnisse im Plenum zusammengetragen und sich auf die wichtigsten Ziele geeinigt (längere Vorgehensweise).</li></ul>

1. Es sollten Ziele formuliert werden, die der **Weiterentwicklung** der Interessenvertretung der Kolleginnen und Kollegen im Bereich / im Werk dienen oder aber deren **Existenz sichern**.
2. Ziele sollen **anspruchsvoll und herausfordernd, aber erreichbar** formuliert werden.
3. Ziele sollen **überprüfbar** sein:
  - Sie sind so formuliert, dass man zu den festgelegten Zeitpunkten erkennen kann, ob die Ziele erreicht wurden.
  - Statt Formulierungen wie „mehr ...“, „besser ...“, „weniger ...“ sollen Quantifizierungen vorgenommen werden.
4. Ziele sollen in der Regel **positiv** formuliert sein. Es können aber auch Ziele zur Vermeidung negativer Folgen formuliert werden.  
In der Zielformulierung kann man **Sollziele** (müssen in jedem Fall erreicht werden) und **Wunschziele** unterscheiden.

**Maßnahmen formulieren und Kennzahlen festlegen**

Anleitung



VW Betriebsrat:

*„Wir haben viele Ideen, Ziele und Verbesserungswünsche, die aber häufig nicht konsequent umgesetzt werden. Uns helfen klar definierte Maßnahmen und Kennzahlen, um unsere Arbeit konsequent umzusetzen und die Umsetzung regelmäßig zu überprüfen.“*

Betriebsräte	<b>Für wen?</b>
Festlegung von Maßnahmen und Kennzahlen für langfristige, überprüfbare Zielerreichung	<b>Wofür?</b>
Nachdem Ziele definiert wurden, sollen Maßnahmen festgelegt werden. Das Festlegen von Maßnahmen unterstützt die Zielerreichung, indem es einen Leitfaden für die Umsetzung der Ziele gibt.  Außerdem sollten Kennzahlen und Erfolgskriterien festgelegt werden. Dadurch wird die Zielerreichung messbar gemacht und weitere Orientierung im Prozess geboten.	<b>Kurzbeschreibung/ Anwendung:</b>

**Maßnahmen formulieren**

Zur Umsetzung ausgewählter Ziele werden sinnvolle Maßnahmen abgeleitet.

**Ziel**

In einem ersten Durchlauf wird folgende Frage beantwortet:

**„Mit welchen Maßnahmen und Umsetzungsschritten können wir die Ziele erreichen?“**

**Vorgehensweise**

- Es ist hilfreich, neue, unkonventionelle Ideen zu suchen!
- Maßnahmen sollten so formuliert werden, dass in der nächsten Phase genau festgelegt werden kann „Wer macht was bis wann“.



## 2 Strategie

### 2.1 Arbeitsfelder und Prozesse im Betriebsrat

### 2.2 Strategie im Betriebsrat entwickeln und umsetzen

#### Nach der Abstimmung mit den Beteiligten:

#### Auswahl der 3-5 wichtigsten Maßnahmen bzw. Arbeitspakete

#### Mögliche Leitfragen zu dieser Auswahl sind:

- Mit welchen Maßnahmen erreichen wir am ehesten unsere Ziele?
- Welche Maßnahmen brauchen weniger Aufwand und sind trotzdem wirksam?

#### Zu beachten ist:

- Während Ziele die Richtung vorgeben, sind Maßnahmen ganz konkrete umsetzbare Arbeitsschritte: Wer macht was bis wann?
- Bei Unklarheiten oder Unstimmigkeiten bei der Maßnahmendiskussion kann über „Warum-Fragen“ das dahinter liegende Teil- und Hauptziel abgeklärt werden.
- Auch Maßnahmen können mehrere einzelne Aufgaben zusammenfassen. So ist die Durchführung und Organisation einer Großveranstaltung für Betriebsräte eine Maßnahme, die aus vielen Einzelaufgaben besteht. Wir sprechen dann auch von „Arbeitspaketen“.
- Arbeitspakete werden dann formuliert, wenn man den Überblick über Maßnahmen aus verschiedenen Bereichen behalten will. Eine oder mehrere Personen sind für die Durchführung verantwortlich.

#### Überblick über Maßnahmenprozess

Planungsschritte	Kennzahlen, Erfolgskriterien
<p><b>1. Schritt: Bestandsaufnahme</b>            Wie können wir unsere Ausgangssituation beschreiben?            Was sind unsere Stärken?            Was sind unsere Schwächen in diesem Arbeitsfeld?</p>	<p><b>Beschreibende Kennzahlen:</b>            In welchen Zahlen und Erfolgskriterien drücken sich die bisherigen Stärken und Schwächen aus?</p>
<p><b>2. Schritt: Ziele formulieren</b>            Was wollen wir erreichen?            Welche Ziele verfolgen wir?</p>	<p><b>Soll-Kennzahlen, Erfolgskriterien zur Ergebnisüberprüfung:</b>            Welche Zahl entspricht dem Endergebnis?            Wie genau soll das Endergebnis gemessen / überprüft werden?</p>
<p><b>3. Schritt: Maßnahmen festlegen</b>            Mit welchen Maßnahmen / Umsetzungsschritten wollen wir das erreichen?            Zu welchem Zeitpunkt soll wer was getan haben, was erreicht sein?            Was braucht es dazu?</p>	<p><b>Kennzahlen, Erfolgskriterien zur Maßnahmenüberprüfung:</b>            Welche Kennzahlen überprüfen die Umsetzung quantitativ, welches Erfolgskriterium zeigt die Umsetzung der Maßnahme?</p>

- Kennzahlen sind eine Form von Zahlen, die quantitativ erfassbare Sachverhalte zusammenfassen und verdichten und dadurch über die Zeitschiene verfolgt werden können. Sie stellen Sachverhalte prägnant dar und bieten dadurch eine Orientierung.
- Die sogenannten „harten Kennzahlen“ sind objektiv messbare Zahlen, die meist „harte“, also genau zählbare Dinge messen. Diese Kennzahlen sind meistens absolute Zahlen (Summen, Häufigkeiten, Mittelwerte) oder Verhältniszahlen (z. B. Prozentzahlen). In Betriebsräten wird mit solchen Kennzahlen z. B. gearbeitet, um die Zahl der Betriebsversammlungen oder die durchgeführten Beratungsgespräche zu nennen.
- Darüber hinaus gibt es „weiche Kennzahlen“: Das sind Zahlen aus subjektiver Sicht, die „weiche“ – nur indirekt messbare – Dinge einschätzt. Das kann beispielsweise die Zufriedenheit der Kolleginnen und Kollegen oder die Arbeitsatmosphäre sein. Abgefragt werden sie durch einen Fragebogen oder auch durch Schätzungen.
- Harte Kennzahlen können weiche Bereiche messen: Die Arbeitsatmosphäre und Zufriedenheit der Belegschaft sind vielschichtig. Die Anzahl von Beschwerdedarufen oder auch Häufungen von Krankheitstagen, sind jeweils harte Zahlen, die durchaus Rückschlüsse auf die Zufriedenheit und Arbeitsatmosphäre zulassen.
- Erfolgskriterien sind keine Zahlen, sondern sie sagen etwas darüber aus, ob ein bestimmtes Ziel erreicht oder eine Maßnahme durchgeführt wurde. Sie werden also nur mit „ja“ oder „nein“ beantwortet (z. B. „Jahresplanung des Betriebsrates erstellt“ – Ja oder Nein).
- Mit Soll-Kennzahlen und Erfolgskriterien können konkrete und überprüfbare Ziele für die Zukunft gesetzt werden.
- Kennzahlen und Erfolgskriterien dienen der Überprüfung von zielführenden Maßnahmen.
- **Wichtig:** Kennzahlen sprechen nicht für sich, sondern haben ihre Aussagekraft im Zusammenhang mit weiteren Informationen aus dem Betriebsrat.

## Definition und Anwendung von Kennzahlen

## 2 Strategie

### 2.1 Arbeitsfelder und Prozesse im Betriebsrat

### 2.2 Strategie im Betriebsrat entwickeln und umsetzen

#### Kennzahlen festlegen

---

**Ziel** Zur Ergebnis- und Maßnahmenüberprüfung werden Kennzahlen und Erfolgskriterien festgelegt.

---

**Vorgehensweise** Zunächst werden für die Hauptziele und abgeleiteten Maßnahmen folgende Fragen bearbeitet:

- Welche Ist-Kennzahl existiert? Welche Soll-Kennzahlen wollen wir uns hier setzen?  
Kennzahlen sollten immer herausfordernd, aber realistisch formuliert werden!
- Wie genau soll das Endergebnis gemessen werden?
- Welches Erfolgskriterium zeigt die Umsetzung der Maßnahme, die Erreichung des Zieles an?

Es muss nicht für jedes Ziel und jede Maßnahme eine Kennzahl festgelegt werden, es geht vielmehr darum, die wichtigsten und aussagekräftigsten für euren Bedarf zu finden.

Daraufhin ist (nochmals) der Zeitpunkt für eine Abstimmung mit den Beteiligten gekommen: Dort werden die Zwischenergebnisse präsentiert und Rückmeldung und Anregungen eingeholt.

d) Auswahl der wichtigsten 3 Kennzahlen und Erfolgskriterien.

---

**Zu beachten ist**

- Kennzahlen und Erfolgskriterien können auch komplexe Zusammenhänge widerspiegeln. Man sollte also immer die Gesamtsituation im Blick haben.
- Propagandistische Soll-Kennzahlen sollten vermieden werden – sie bringen in der Regel Misserfolgslebnisse und demotivieren!
- Die Festlegung von Kennzahlen und Erfolgskriterien ist ein gemeinsamer Prozess, der von dem gegenseitigen Vertrauen abhängig ist.

---


**Beispiele Soll-Kennzahlen**

... können absolute Zahlen sein „10 Gesundheitsveranstaltungen in diesem Jahr“ oder Verhältniszahlen „Steigerung der BR Infoblätter im Jahr um 20 %“

... können „harte“ Zahlen sein = objektiv zu messende Zahlen  
oder „weiche“ Zahlen = Einschätzungszahlen (z. B. Zufriedenheitswerte)

... sind keine „propagandistischen“ Zahlen  
(z. B. „100 % Zustimmung zu dieser Frage muss sein!“, auch wenn der Ausgangswert bei 50% liegt),

sondern sind herausfordernd, aber realistisch formuliert!

**Kennzahlen und Erfolgskriterien im Betriebsrat** **Beispielvorlage** 

VW Betriebsrat:

*„Kennzahlen helfen uns bei der Bearbeitung unserer vielfältigen Aufgaben. Dadurch gehen uns wichtige Dinge nicht durch die Lappen und wir behalten den Überblick. Außerdem lassen sich Erfolge durch die Visualisierung besser feiern.“*

Betriebsräte
Orientierung in der Arbeit und Prüfung der Ergebnisse
Die Kennzahlen werden in einem gemeinsamen Prozess der Gruppe beschlossen. Ein Kennzahlenblatt, das alle Kennzahlen übersichtlich sammelt, hilft sowohl bei der persönlichen Planung und Bearbeitung der gesteckten Ziele als auch bei der (Selbst-) Überprüfung, ob die Ziele erreicht wurden. Abweichungen können immer auftreten, dann hilft eine Analyse: Warum lief es nicht wie geplant? Was lernen wir daraus? Abweichungen können vielfältige Gründe haben und können auch positive Gründe haben (z. B. dass andere, wichtigere Themen Vorrang bekommen haben).

**Für wen?**

**Wofür?**

**Kurzbeschreibung/  
Anwendung:**

## 2 Strategie

### 2.1 Arbeitsfelder und Prozesse im Betriebsrat

### 2.2 Strategie im Betriebsrat entwickeln und umsetzen



#### Beispielvorlage

#### Kennzahlen und Erfolgskriterien im Betriebsrat VW Emden bis zur Betriebsratswahl 2010




#### Formular

##### Kennzahlen

- 2 Teamentwicklungen pro Legislaturperiode des Betriebsausschusses, 2010 – 2014
- 2 Teamentwicklungen pro Legislaturperiode je Bereich 2010 – 2014
- 16 Info-Veranstaltungen mit Vertrauensleuten im Jahr
- 6 Besuche bei Teamgesprächen pro Bereichsbetriebsrat bis BR-Wahl
- 4 Info-Stände pro Bereich mit zentralen Betriebsräten und 4 Info-Stände im Bereich allein
- 4 Werkszeitschriften pro Jahr
- Intranet: 1 x Aktuelles pro Woche
- 1 Pressemitteilung pro Monat
- **X Qualifizierungen pro Betriebsrat (in Planung für die nächste Wahlperiode)**
- **Erstellen von Anforderungs- und Qualifizierungsprofil bis [Datum]**  
– pro Betriebsrat und pro Fachausschuss
- 3 Forderungen aus der AG Demografie / Personalentwicklung an Arbeitgeber
- 4 Schwebesitze in den Montagen
- 2 weitere Mitfahrbänder in den Montagen
- 8 Gesundheitszirkel im Werk im Jahr

##### Erfolgskriterien

- Beschäftigungssicherung über 2011 hinaus umgesetzt
- Neues Fahrzeug (Modell) bis Ende der Beschäftigungsgarantie für das Werk vereinbart
- Neue Lackiererei bis „start of production“ des nächsten Passatmodells
- Standardblatt für Arbeitsweise von Arbeitsgruppen entwickelt (Strategie, Maßnahmen, Visualisierung / Dokumentation) bis September 2009
- Regionale Entwicklung: Aufbau einer Struktur 2009
- Einstieg in die Windenergie bei der Werksenergieversorgung – 2010
- Emissionsarme Herstellung von Fzg. in der Gesamtbilanz – Wertfestlegung in 2010 mit der Werkleitung

**Maßnahmenplan** **Werkzeug** 

VW Betriebsrat:

*„Gute Sitzungen enden mit einem Maßnahmenplan.“*

Betriebsräte
Sichtbarmachung von Maßnahmen, verbindlicher Abschluss von Sitzungen
Der Maßnahmenplan ist ein nicht zu unterschätzendes Werkzeug für die tägliche Betriebsratsarbeit. Er dient der verbindlichen Aufgabenzuordnung. Durch einen Maßnahmenplan wird allen Beteiligten deutlich, welche Aufgaben durch wen bis wann zu erledigen sind. Es wird auch deutlich, wenn eine ungleiche Aufgabenverteilung droht. Es empfiehlt sich, jede relevante Sitzung mit der Erstellung eines Maßnahmenplanes abzuschließen.

**Für wen?**

**Wofür?**

**Kurzbeschreibung/  
Anwendung:**



## Veränderung 3

Moderne Betriebsräte stehen vor der Herausforderung, komplexe und schnelle Veränderungen im Umfeld wahrzunehmen und die Arbeit und die Strukturen des Betriebsrates entsprechend zu verändern und anzupassen. Insbesondere in Krisenzeiten müssen Entscheidungen, die zum Teil die Existenz des Unternehmens sichern, wohlüberlegt und schnell gefällt werden. Es geht nicht mehr allein darum, die tägliche Arbeit gut zu bewältigen, sondern auch darum, die notwendigen Veränderungen anzustoßen und umzusetzen. In dieser Hinsicht müssen sich Betriebsräte fragen, ob die traditionellen Strukturen einen effizienten und schnellen Entscheidungsprozess eher fördern oder behindern.

Beispielsweise nimmt die Ausschussarbeit sehr viel Zeit und Kraft in Anspruch, die der Arbeit vor Ort fehlt, wohingegen Einzelfragen, die die Arbeit vor Ort betreffen, zu zahlreich sind, um sie alle im gesamten Betriebsrat zu bearbeiten. Insgesamt führen veraltete Strukturen des Betriebsrates zu einer mangelnden Effektivität der Betriebsratsarbeit und verhindern eine schnelle Entscheidungsfindung. Zusätzlich steht der Betriebsrat in einem komplexen Spannungsfeld: Vertretung der Interessen der Belegschaft, der Region und der Gewerkschaft sowie Kommunikation mit Führungskräften und Entscheidungsträgern im Werk, aber auch im Konzern.

Diese veränderten Rahmenbedingungen erfordern, dass Betriebsräte die vorhandenen Strukturen auf ihre Effizienz hin überprüfen und sie auch weiterentwickeln. Betriebsräte benötigen hierfür einerseits die erforderlichen Veränderungskompetenzen und Werkzeuge, um den Wandel zu gestalten. Gleichzeitig müssen sie aber auch von ihrer Einstellung her die Bereitschaft und Flexibilität mitbringen, vorhandene Strukturen in Frage zu stellen und zu verändern.

In einem Übersichtsmodell werden zunächst die Phasen des Veränderungsprozesses veranschaulicht. Anschließend werden Werkzeuge, Anleitungen, Leitlinien und Beispielvorgaben vorgestellt, die für ein Veränderungsmanagement wichtig sind. Mit ihnen können vorhandene Strukturen überprüft und notwendige Maßnahmen für die Umsetzung von Veränderungen und zur Restrukturierung des Betriebsrates eingeleitet und umgesetzt werden.



- 3 **Veränderung**
- 3.1 **Veränderungsprozesse strukturieren**
- 3.2 Arbeitsorganisation
- 3.3 Diskussionsleitung und Sitzungsgestaltung
- 3.4 Weiterentwicklung des Gremiums

## 3.1 Veränderungsprozesse strukturieren



### Übersichtsmodell Veränderungsprozesse strukturieren



Formular

VW Betriebsrat:

*„So ein Veränderungsprozess ist ganz schön komplex, da hilft eine Strukturierung der Phasen.“*

<b>Für wen?</b>	Betriebsräte und Projektbeteiligte
<b>Wofür?</b>	Die klare Einteilung der Phasen eines Veränderungsprojektes zeigt, was wann gemacht werden sollte.
<b>Kurzbeschreibung/ Anwendung:</b>	Für jede einzelne Phase sind Prozessschritte festgelegt. Anleitung für die Planung der einzelnen Phasen.



Übersichtsmodell: Veränderungsprozesse strukturieren

### 3 Veränderung

3.1 Veränderungsprozesse strukturieren

### 3.2 Arbeitsorganisation

3.3 Diskussionsleitung und Sitzungsgestaltung

3.4 Weiterentwicklung des Gremiums

## 3.2 Arbeitsorganisation

### 3.2.1 TÄTIGKEIT IM BETRIEBSRAT



Werkzeug

#### Fragebogen Tätigkeiten im Betriebsrat



Formular

VW Betriebsrat:

*„Wenn man so einen Fragebogen ausfüllt, merkt man erst einmal, an wie vielen unterschiedlichen Fronten wir kämpfen.“*

<b>Für wen?</b>	Betriebsräte
<b>Wofür?</b>	Überblick bekommen über die vielen Tätigkeitsfelder, um dann besser Schwerpunkte setzen zu können
<b>Kurzbeschreibung/ Anwendung:</b>	Der Fragebogen wird von allen Betriebsräten ausgefüllt und dann ausgewertet. Es kann nun geprüft werden, ob die Zeiteinteilung so in Ordnung ist oder die Schwerpunkte anders gesetzt werden müssten. Das vorliegende Beispiel kann natürlich an die eigenen Bedürfnisse und die unterschiedlichen Situationen angepasst werden.

Zur weiteren Bestandsaufnahme der Situation, der Arbeit, der Probleme und der Chancen soll dieser Fragebogen ausgefüllt werden. Die beiden ersten Fragen wollen ermitteln, mit welcher Art von Tätigkeiten und mit welchen Inhalten Betriebsräte / Fraktionsmitglieder überwiegend beschäftigt sind. Hier soll einmal die Ist-Situation dargestellt werden und zudem ersichtlich werden, wie eure Wunsch-Situation wäre. Auf der zweiten Seite bitten wir um Einschätzungen zur Arbeit von Gremien und der eigenen Qualifizierung. Bitte betrachtet einen größeren Zeitraum, um ein repräsentatives Bild eures Arbeitsablaufes wiederzugeben. Zum Ausfüllen solltet Ihr maximal 30 Minuten benötigen.

**1. Mit welcher Art von Tätigkeiten verbringe ich meine Arbeit als Betriebsrat? Insgesamt 100 Prozent.**

Art der Tätigkeit	Ist	Wunsch / Soll
1. Sitzungen im Bereich (intern), z. B. Frühbesprechung		
2. Sitzungen in Ausschüssen		
3. Sitzungen in Projekten / Arbeitsgruppen		
4. Sitzungen in GBR, extern, Dienstreisen		
5. Arbeit am PC, Lesen, Unterlagenstudium		
6. Einzelgespräche etc. mit K+K, Telefonate, Begehungen		
7. Gespräche, etc. mit K + K in Gruppen, Begehungen		
8. Gespräche etc. mit Vertrauensleuten / VL-Info		
9. Gespräche etc. mit Unternehmensvertretern, Telefonate, Begehungen		
10. Eigene Qualifizierung		
11. Sonstiges (z. B. Aktionen wie Tarifkonflikte)		
<b>Summe</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

**2. Mit welchen Inhalten verbringe ich meine Arbeit als Betriebsrat? Insgesamt 100 Prozent.**

	Inhalte	Ist	Wunsch / Soll
Betr. Mitgestaltung	1. Unterstützung von einzelnen K+K (Versetzungen, Entgelt, Konflikte)		
	2. Arbeitszeitplanung, Mehrarbeit		
	3. Arbeitsorganisation, MTM, Ergonomie, Ratio, Arbeitssicherheit, Teamarbeit, Ideenmanagement		
	4. Soziales, Familie, Gesundheit		
	5. Arbeitsplatzsicherung, In- / Outsourcing, Fabrikplanung		
Weitere Inhalte	6. Kommunikation / Öffentlichkeitsarbeit, Reden, Publikationen		
	7. Bildung, Ausbildung, Weiterbildung		
	8. Eigene Qualifizierung		
	9. Gestaltung und Vorbereitung der internen BR-Arbeit		
	10. Sonstiges		
<b>Summe</b>		<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

### 3 Veränderung

3.1 Veränderungsprozesse strukturieren

#### 3.2 Arbeitsorganisation

3.3 Diskussionsleitung und Sitzungsgestaltung

3.4 Weiterentwicklung des Gremiums

#### 3. Wie empfinde ich die Zusammenarbeit zwischen Bereichsbetriebsrat und Zentrale?

Sehr gut +2 +1 0 -1 -2 schlecht

#### 4. Wie schätze ich die bereichsübergreifende Zusammenarbeit ein?

Sehr gut +2 +1 0 -1 -2 schlecht

#### 5. Wie schätze ich die Zusammenarbeit mit den Vertrauensleuten ein?

Sehr gut +2 +1 0 -1 -2 schlecht


#### 6. Wie qualifiziert fühle ich mich?

Sehr gut +2 +1 0 -1 -2 schlecht

#### 7. An welchen Punkten sollte die Betriebsratsarbeit verbessert werden? Bitte nennt einige Ansatzpunkte aus Eurer Sicht.

Danke für die Mitarbeit.

### 3.2.2 SITZUNGSMANAGEMENT

<b>Sitzungsgestaltung</b>	<b>Anleitung</b>	
---------------------------	------------------	---

VW Betriebsrat:

*„Wir haben noch viel Potential, unsere Sitzungen effektiver zu gestalten.“*

Gremien in der Betriebsrats- und Vertrauenskörperarbeit	<b>Für wen?</b>
Leitfaden zur effektiven Sitzungsgestaltung	<b>Wofür?</b>
Der folgende Leitfaden beinhaltet die wichtigsten Punkte in der Leitung von Sitzungen. Er dient der Orientierung.	<b>Kurzbeschreibung/ Anwendung:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tagesordnungspunkte vorstellen, nach weiteren Punkten fragen</li> <li>■ Zeitrahmen überprüfen, evtl. für einzelne TOP Zeit festlegen</li> <li>■ Klären, wer Protokoll schreibt</li> <li>■ Klären, ob die Diskussionsleitung bei einzelnen TOP wechselt</li> </ul>	<b>Begrüßen und Rahmen festlegen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kurze Einführung geben: Worum geht's, was ist bisher passiert?</li> <li>■ Welche Punkte müssen wir hier diskutieren? Mit welchem Ziel? (Erstes Meinungsbild? Entscheidung?)</li> <li>■ Einzelne Punkte nacheinander bearbeiten</li> <li>■ Entscheidungsfindung durch Moderationsmethoden (z. B. sammeln – ordnen – gewichten, visualisiert auf Flipchart oder Karten) unterstützen</li> </ul>	<b>Pro TOP: Thema strukturiert bearbeiten</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Genau zuhören</li> <li>■ Auch bei Meinungsunterschieden alle ausreden lassen</li> <li>■ Auf Abschweifungen hinweisen, auf den diskutierten Punkt zurückführen</li> <li>■ Alle in die Diskussion einbeziehen: bei den „Stillen“ nachfragen oder eine Meinungsrunde machen</li> <li>■ Zwischenzusammenfassungen machen: Was ist schon geklärt, was muss noch geklärt werden?</li> <li>■ Achtung! Die eigene Meinung von der Zusammenfassung trennen</li> </ul>	<b>Diskussionen in der Gruppe steuern</b>
Gemeinsam überlegen:	<b>Thema / Sitzung verbindlich beenden</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Was muss auf der Grundlage unserer Diskussion jetzt passieren? Wer macht was bis wann?</li> <li>■ Ergebnisse (Beschlüsse und Maßnahmen) schriftlich festhalten: Wer? Macht was? (Bis) Wann?</li> </ul>	

- 3 **Veränderung**
- 3.1 Veränderungsprozesse strukturieren
- 3.2 **Arbeitsorganisation**
- 3.3 Diskussionsleitung und Sitzungsgestaltung
- 3.4 Weiterentwicklung des Gremiums



Anleitung

## Visualisierung in Sitzung



Formular

VW Betriebsrat:

*„Es fällt uns schwer zu visualisieren, hilft aber sehr.“*

<b>Für wen?</b>	Betriebsräte und Vertrauensleute
<b>Wofür?</b>	Visualisierung während Sitzungen aller Art
<b>Kurzbeschreibung/ Anwendung:</b>	Der nachfolgende Überblick begründet die Vorteile der Visualisierung und zeigt wichtige Visualisierungsmöglichkeiten und -regeln.

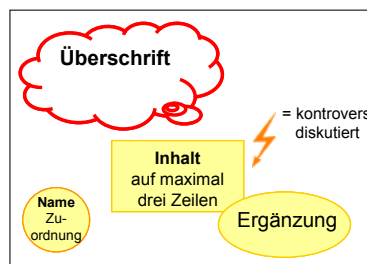
**Visualisierung** = sichtbares Festhalten von Arbeits- und Gesprächsinhalten für alle Teilnehmenden

### Vorteile von Visualisierungen:

- Aufgeschriebene Fragestellungen bringen Klarheit.
- Die Materialfülle kann geordnet werden, Beziehungen zwischen einzelnen Punkten können verdeutlicht werden.
- Jede/r weiß: An diesem Punkt sind wir jetzt, nach einer „Konzentrationschwäche“ findet man schnell wieder ins Thema.
- Die Ergebnisse sind stichwortartig festgehalten, erleichtern den Überblick und die Zusammenfassung für die Sitzungsleitung.
- Die besprochenen Inhalte werden leichter behalten.

### Wie visualisieren?

- Mit Moderationskarten, Flipchart und / oder Pinnwand
  - **Schreibregeln:** Druckbuchstaben, Groß- und Kleinschreibung, maximal drei Reihen auf eine Moderationskarte
  - **Die richtigen Stifte:** Filzstift mit schräger Spitze, ganze schräge Fläche aufdrücken
  - **Auf Farben und Formen achten:** Helle Karten, schwarze oder blaue Stifte als Grundlage, rote Stifte nur zur besonderen Hervorhebung



- „Live Protokollierung“ am Computer über Beamer: erspart das nachträgliche Protokollieren

**Klare Absprachen zur Terminlage – fixe Eckpunkte („Regeltermine“) und flexible Zeitfenster**

Beispielvorlage



VW Betriebsrat:

*„Wir brauchen beides: feste Strukturen und trotzdem viele zeitliche Freiräume!“*

Größere Betriebsratsgremien

Zeitplanung für regelmäßige Termine und flexible Pufferzeiten in größeren Gremien, wo viele unterschiedliche regelmäßige und spontane Anforderungen zu bewältigen sind

Das folgende Beispiel zeigt eine Wochen-Zeittafel mit festgelegten wöchentlichen und monatlichen Fixterminen sowie ausreichend flexiblen Zeitfenstern für die Organisationsebenen „Betriebsrat, Bereiche, Fraktionsitzungen, Betriebsausschuss, Ausschüsse, Veranstaltungen mit den Vertrauensleuten, Sonstiges. ... Dazu sind einige Sitzungen synchronisiert: die Frühbesprechungen in den Bereichen sowie die Lage der Ausschüsse auf einen Tag (Donnerstag). Durch die vielfältigen Anforderungen gibt es in dem vorliegenden Beispiel nur ein kleines tägliches Zeitfenster über Mittag für besonders spontane, dringliche Probleme: Hier trifft sich in solchen Fällen der Betriebsausschuss „mit Suppe“. Weitere Pufferzeiten liegen auf jedem 2. Mittwoch (im Wechsel mit den Vertrauensleuten). Die Unterschiede im Turnus sind durch Farben deutlich gemacht.

**Für wen?**

**Wofür?**

**Kurzbeschreibung/  
Anwendung:**



### 3 Veränderung

3.1 Veränderungsprozesse strukturieren

### 3.2 Arbeitsorganisation

3.3 Diskussionsleitung und Sitzungsgestaltung

3.4 Weiterentwicklung des Gremiums






#### Termine

Zeit	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
08:00		Frühbesprechung	VL Info FS	BVKL Sitzung	
08:15		i. d. Bereichen	alle 2 Wochen	1 mal im Monat	
08:30	Fraktionsvorstand	08:00 - 09:00			AutoVision
08:45	08:30 - 10:15			<b>AUSSCHUSS-TAG</b>	alle 2 Wochen
09:00					Lange Fraktion
09:15					ab 08 alle 6 Wochen
09:30		Fraktion „normal“			
09:45		09:30 - 11:15			
10:00					
10:15					
10:30	BA				
10:45	10:30 - 12:00				
11:00					
11:15					
11:30		BR-Sitzung			
11:45		11:30 - 12:00			
12:00	BA spontan	BA spontan	BA spontan	BA spontan	BA spontan
12:15	„mit Suppe“	„mit Suppe“	„mit Suppe“	„mit Suppe“	„mit Suppe“
12:30					
12:45					
13:00	VKL Sitzung bis 15 h		VL Info SS		
13:15			alle 2 Wochen		
13:30	BA / WM				
13:45	13:00 - 15:30				
14:00	alle 2 Wochen				
14:15					
14:30					
14:45					
15:00					
15:30					
15:45					
16:00					


VL Info NS  
alle 2 Wochen

- 12-Augen-Gespräch
- Geschäftsführender Fraktionsvorstand

#### LEGENDE

-  wöchentlich
-  alle 2 Wochen
-  1 x im Monat
-  alle 6 Wochen
-  OPTIONAL!

### 3.3 Diskussionsleitung und Sitzungsgestaltung

<p><b>Befragung zur Sitzungsgestaltung</b></p>	<p>Beispielvorlage </p>
--	--

VW Betriebsrat:

*„Es ist schon erstaunlich, wie allein die Dokumentation unserer Sitzungen mit diesem Bogen dazu geführt hat, dass wir disziplinierter die Sitzungen durchgeführt haben und sich die Qualität gesteigert hat.“*

<p>Betriebsräte</p>	<p><b>Für wen?</b></p>
<p>Dokumentation der vielen Sitzungen und der Qualität ihrer Durchführung</p>	<p><b>Wofür?</b></p>
<p>Für einen bestimmten Zeitraum (z. B. zwei Wochen) werden alle Sitzungen, an denen Betriebsräte teilnehmen, dokumentiert und in ihrer Qualität eingeschätzt. Die Ergebnisse werden ausgewertet und dann im Betriebsrat diskutiert. Es werden dann Maßnahmen beschlossen zur Optimierung der Qualität der Sitzungen. Gleichzeitig werden Häufigkeit und Länge von Sitzungen hinterfragt und eventuell reduziert.</p>	<p><b>Kurzbeschreibung/ Anwendung:</b></p>

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

wir, ...*Fraktion/Personen/Projektteam XYZ*....., haben am ..... beschlossen, für 4 Wochen alle Sitzungen mit Betriebsräten zu dokumentieren, um einen Überblick über unsere „Sitzungslandschaft“ zu bekommen. Bitte dokumentiert mit den beigefügten Listen ab *Wochentag*, den ..... bis *Wochentag*, den ..... alle stattfindenden Sitzungen. Dabei geht es nicht nur um die internen Sitzungen des Betriebsrates, sondern auch um Sitzungen in Unternehmen, an denen Ihr teilnehmt. Die ausgefüllten Formulare und Listen gebt Ihr bitte an ..... weiter.

Mit freundlichen Grüßen

- 3 Veränderung**
- 3.1 Veränderungsprozesse strukturieren
- 3.2 Arbeitsorganisation
- 3.3 Diskussionsleitung und Sitzungsgestaltung**
- 3.4 Weiterentwicklung des Gremiums

## Vorlage zur Sitzungsdocumentation

---

1. Art der Sitzung: \_\_\_\_\_ Datum .....

2. Regelmäßig       außerordentlich

3. Bereichsintern     BR zentral     mit Unternehmen     sonstige

4. Themen: .....

.....

.....

5. angesetzte Zeit: .....      tatsächliche Zeit: .....

6. Teilnehmerzahl: .....      Davon BR: .....      Andere: .....

7. Pünktlicher Beginn (innerhalb von 15 Min.):    ja     nein

8. Es sind die Ergebnisse erreicht worden,

die geplant waren:      *überhaupt nicht*

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

*vollständig*

.....

9. Effektivität des Sitzungsablaufs:      

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

10. Die Sitzung war:      *nicht notwendig*

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

*unbedingt notwendig*

11. Besondere Bemerkungen:

.....

.....

.....

Ausgefüllt von: .....

## 3.4 Weiterentwicklung des Gremiums

### 3.4.1 STRUKTUREN DER BETRIEBSRATSARBEIT

#### Leitlinien für komplexe Projekte im Betriebsrat

Leitlinien



VW Betriebsrat:

*„Projektarbeit ist für uns doch noch ungewohnt, da hilft es, wenn man ein paar Leitlinien hat.“*

Betriebsräte, die in Projekten arbeiten

**Für wen?**

Anleitung für die Durchführung von Projekten im Betriebsrat

**Wofür?**

Die Leitsätze haben sich aus den Erfahrungen mit der Projektarbeit im Betriebsrat ergeben. Die Reduzierung von Ausschussarbeit zu Gunsten von flexiblerer Projektarbeit fällt nicht so leicht.

**Kurzbeschreibung/  
Anwendung:**

- Prozessoffenes Arbeiten braucht Struktur (Ziele, Organisation, Zeitpläne, regelmäßige Reflexionstermine)
- Je komplexer das Projekt, umso klarer muss die Struktur sein
- Klare Strukturierung in Lenkungs-, Arbeits- und Beteiligungsebene
- Bei größeren Projektteams einen Kern zur Strukturierung, Vor- und Nachbereitung bilden
- Parallelstrukturen vermeiden, vorhandene Strukturen sinnvoll nutzen
- Die Projektstruktur muss an veränderte Bedingungen angepasst werden.
- Sich Raum / Zeit nehmen für unterschiedliche Bereiche: Vor- und Nachbereitung, Beziehungsaufbau, Konfliktauseinandersetzung, Reflexionen
- Krisen gehören zu jedem guten Projekt. Sie sind nicht zu tabuisieren, sondern konstruktiv auszutragen, um dadurch das Projekt weiter zu entwickeln.
- Interne Projektleitung braucht gute Anbindung an interne Organisation.
- Bei externer Begleitung starkes Tandem gewährleisten zwischen interner und externer Projektleitung, Zusammenarbeit reflektieren und weiterentwickeln
- Außentermine und Besuch bei anderen Institutionen können sinnvoll sein, um entscheidende Projektimpulse zu geben.
- Sogenannte Ruhephasen sind wertvoll, um Prozesse zu reflektieren und Ideen zu generieren.
- Ziele und Zeitpläne sollten im Projektverlauf angepasst werden. Das bedeutet aber nicht, immer den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen.

- 3 **Veränderung**
- 3.1 Veränderungsprozesse strukturieren
- 3.2 Arbeitsorganisation
- 3.3 Diskussionsleitung und Sitzungsgestaltung
- 3.4 **Weiterentwicklung des Gremiums**

### 3.4.2 ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN DEN FRAKTIONEN VERBESSERN



Beispielvorlage

#### Deeskalationsprozess



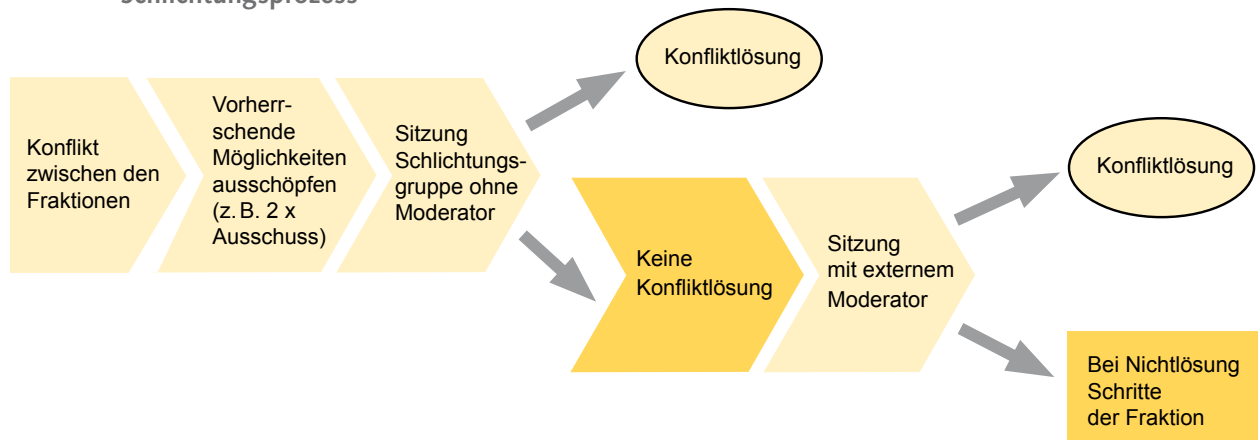
Formular

VW Betriebsrat:

*„Die ständigen Reibereien zwischen den Fraktionen kosten einfach zu viel Kraft und Energie!“*

<b>Für wen?</b>	Betriebsratsgremien mit verschiedenen Fraktionen
<b>Wofür?</b>	Festgelegte Verfahrensweise bei fraktionsübergreifenden Konflikten zur Verminderung von Reibungsverlusten und Orientierungshilfe zur Bewältigung
<b>Kurzbeschreibung Anwendung:</b>	<p>Die Vereinbarung über einen fraktionsübergreifenden Schlichtungsprozess legt eine Struktur fest (fraktionsübergreifende Schlichtungsgruppe) sowie ein Verfahren zur Bearbeitung von Konflikten zwischen den Fraktionen. Ein solches Verfahren wird sinnvollerweise von einer fraktionsübergreifenden Arbeitsgruppe erarbeitet und dann in den Fraktionen diskutiert. Nach einer weiteren Überarbeitungsphase kann die Abstimmung darüber im Betriebsrat erfolgen.</p> <p>Für den Erfolg eines solchen Prozesses ist wichtig, dass die Vertreter/innen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. ihre Fraktion und deren Bedürfnisse gut einschätzen können</li> <li>b. in ihrer Fraktion gut anerkannt sind.</li> </ul>

#### Vorgehen beim fraktionsübergreifendem Schlichtungsprozess



Der Betriebsrat der Firma ABC beschließt:

Um ein Deeskalationsinstrumentarium zur Lösung von Konflikten zwischen den Fraktionen X, Y und Z aufzubauen, wird eine fraktionsübergreifende Schlichtungsgruppe gebildet.

### Vereinbarung über einen fraktionsübergreifenden Schlichtungsprozess

- Die Schlichtungsgruppe ist zusammengesetzt aus einem Vertreter der Fraktion X, zwei Vertretern der Fraktion Y und vier Vertretern der Fraktion Z.
- Die Schlichtungsgruppe tagt turnusmäßig mindestens alle 2 Monate.
- Bevor ein Konflikt in das Gremium kommt, sollten die vorherigen Möglichkeiten ausgeschöpft werden (z. B. bei Fachkonflikten zweimal im Ausschuss behandelt).
- Danach können sich die Fraktionen bezüglich der Einberufung einer Sitzung an die Geschäftsführung des Betriebsrates wenden.
- Einladung und Organisation erfolgt über die Geschäftsführung des Betriebsrates.
- Wenn es nicht zu einer Einigung in der Sitzung kommt, wird auf Antrag und durch Betriebsratsbeschluss eine neutrale externe Person hinzugezogen (die „neutrale Person“ wird bei Bedarf bestimmt).
- Die Ergebnisse werden protokolliert und das Protokoll mit der jeweiligen Fraktion abgestimmt.
- Das Gremium arbeitet mit dem Prinzip der dialogischen Konfliktaustragung und Konsensfindung, es ist kein Beschlussgremium.
- Am Ende der Sitzung wird besprochen, ob und wie die Öffentlichkeit informiert wird.
- Bei ungelöstem Konflikt erklären die Fraktionen ihre weitere Vorgehensweise.
- Nach 6 Monaten wird die Arbeitsweise des Gremiums überprüft und gegebenenfalls optimiert.

Diese Vereinbarung darf den Rechten des einzelnen Betriebsratsmitglieds nach dem Betriebsverfassungsgesetz nicht widersprechen.

- 3 **Veränderung**
- 3.1 Veränderungsprozesse strukturieren
- 3.2 Arbeitsorganisation
- 3.3 Diskussionsleitung und Sitzungsgestaltung
- 3.4 Weiterentwicklung des Gremiums



Beispielvorlage

## Betriebsratsethos / Verhaltenskodex



Formular

VW Betriebsrat:

*„Wenn wir uns unfair bekämpfen, dann verlieren wir alle an Ansehen bei der Belegschaft.“*

**Für wen?**

Betriebsratsgremien mit unterschiedlichen Fraktionen

**Wofür?**

Im Vorfeld von starken Konkurrenzsituationen (v. a. vor Wahlen), um langfristige persönliche Verletzungen und damit Einbuße der Betriebsratsarbeit zu vermeiden

**Kurzbeschreibung/  
Anwendung:**

Entwicklung eines Verhaltenskodex, der Leitlinien der Zusammenarbeit zwischen den Fraktionen beschreibt. Dieser Kodex sollte von einer Arbeitsgruppe mit Vertreter/innen der im Betriebsrat vorhandenen Fraktionen entwickelt und dann in den Fraktionen diskutiert werden. Nach einer weiteren Überarbeitungsphase kann die Abstimmung darüber im Betriebsrat erfolgen.

Für den Erfolg eines solchen Prozesses ist wichtig, dass die Vertreter/innen

- a. ihre Fraktion und deren Bedürfnisse gut einschätzen können
- b. in ihrer Fraktion gut anerkannt sind
- c. der Verhaltenskodex kann an veränderte Bedürfnisse angepasst und muss dann erneut bestätigt werden.

**Präambel**

Im Folgenden werden Verhaltensweisen aufgeführt, die in Arbeitszusammenhängen und im persönlichen Miteinander selbstverständlich sein sollten. Wie die Erfahrungen zeigen, ist diese Selbstverständlichkeit in politischen Auseinandersetzungen oftmals nicht gegeben, vor allem dann, wenn im Rahmen von bevorstehenden Wahlen starke Konkurrenzsituationen entstehen. Daher haben wir – die Fraktionen X, Y und Z im Betriebsrat der Firma ABC – entschieden, als Orientierung für unseren Umgang miteinander und vor anderen den folgenden Leitfaden festzuschreiben und uns danach zu richten. Er ergänzt unsere Abmachungen zum fraktionsübergreifenden Schlichtungsprozess und die Verabredung, bei sich entwickelnden Konflikten frühzeitig direkt ins Gespräch zu kommen.

**Folgende Regeln wollen wir in der Außendarstellung und Öffentlichkeitsarbeit der einzelnen Fraktionen beachten:**

- Respektvolles Umgehen miteinander
- Gemeinsame Erfolge nach gemeinsamen Aktivitäten auch so nach außen kommunizieren
- Keine Diffamierungen der anderen Fraktionen bzw. keine persönlichen Angriffe oder Diffamierungen
  - Keine falschen Zusammenhänge herstellen (z. B. Vergleich mit Nationalsozialisten, Betriebsräteskandal)
  - Keine Gerüchte, Spekulationen in Gang setzen
- Öffentliche Anschuldigungen werden nur nach eindeutiger Sachlage und Tatbestand kundgetan.

### 3.4.3 TEAMENTWICKLUNG

## Feedback im Team Anleitung

VW Betriebsrat:

*„Beim Qualifizierungsworkshop waren der Austausch und die persönliche Rückmeldung etwas ganz Besonderes.“*

Betriebsräte
Korrektur der Selbsteinschätzung, Hinweise zur Weiterentwicklung persönlich und im Team, Teamstärkung bei Berücksichtigung der Regeln zum konstruktiven Feedback
Die folgende Übersicht gibt einen Überblick über konstruktives Feedback, und die dafür notwendigen Regeln. Die Checkliste hilft, sich als Feedbackgeber/in oder -empfänger/in kritisch zu überprüfen. Das Feedbackgeben ist immer wieder in der Auswertung der praktischen Arbeit sinnvoll, z. B. nach Sitzungen, nach Betriebs- oder Abteilungsversammlungen, nach gemeinsamen Verhandlungs- oder Beratungsgesprächen. Etwas ausführlicher kann Feedback im Teamentwicklungsworkshop gegeben werden.

**Für wen?**

**Wofür?**

**Kurzbeschreibung/  
Anwendung:**

#### Wofür ist „konstruktives Feedback“ gut?

- Feedback = Rückkopplung
- Durch konstruktives Feedback lerne ich mehr über mich und mein Verhalten, so wie es bei den anderen ankommt.
- Feedback verringert den „blinden Fleck“.
- Die Veränderung der eigenen Sicht kann wehtun und dennoch bereichern.

#### Wie geht Feedback vor sich?

- Ich teile dem anderen mit, wie ich mein Verhalten einschätze, was ich denke und fühle (Selbstbild).
- Ich teile dem anderen mit, wie er auf mich wirkt und was er bzw. sein Verhalten bei mir auslöst (Fremdbild).
- Die Gesprächspartner geben sich gegenseitig Feedback (Feedback-Dialog).

#### Konstruktives Feedback – Überblick



### 3 Veränderung

3.1 Veränderungsprozesse strukturieren

3.2 Arbeitsorganisation

3.3 Diskussionsleitung und Sitzungsgestaltung

3.4 Weiterentwicklung des Gremiums

#### Was ist zu beachten?

##### Regeln des konstruktiven Feedbacks:

- **Positive und negative Punkte** – nicht einseitig kritisieren
- **Konkret** – nicht pauschal, keine Verallgemeinerungen
- **Konkrete Lösungs- und Verbesserungsvorschläge** – nicht pauschal, keine Verallgemeinerungen
- **Zur rechten Zeit** – möglichst zeitnah, nicht anhäufen lassen
- **Angemessen** – Bedürfnisse und Fähigkeiten der anderen Personen nicht außer Acht lassen
- **Sich sachlich mit Kritik auseinander setzen** – keine Verteidigungshaltung einnehmen

#### Checkliste zur Überprüfung des eigenen Feedback-Verhaltens

##### Wenn ich Feedback gebe:

- Beziehe ich mich auf konkrete Situationen, Verhaltensweisen?
- Lasse ich meine Beobachtungen durch andere überprüfen?
- Gebe ich die Informationen auf eine Weise, die wirklich hilft?
- Vermeide ich moralische Bewertungen und Interpretationen?
- Gebe ich das Feedback sobald wie möglich?
- Zwinge ich meine Informationen auf oder biete ich sie an?
- Gebe ich zu, dass ich mich möglicherweise auch täusche?

##### Wenn ich Feedback bekomme:

- Verteidige ich mich, wenn ich Feedback erhalte, oder kann ich zuhören, in Ruhe nachfragen und Missverständnisse klären?
- Bin ich offen für Feedback?
- Neige ich zu Widerspruch?
- Neige ich dazu, misszuverstehen oder falsch zu deuten?
- Neige ich zu Gegenangriffen?
- Akzeptiere ich Feedback mit Worten, lasse es aber nicht wirklich an mich herankommen?
- Akzeptiere ich Feedback unkritisch und ohne es zu prüfen?
- Kann ich Feedback so nutzen, dass ich dadurch mehr Handlungsmöglichkeiten gewinne?
- Ist Feedback für mich wie ein Geschenk?

### 3.4.4 WISSENSMANAGEMENT

#### Aktenplan

Beispielvorlage



VW Betriebsrat:

*„Unglaublich, mit wie vielen Dokumenten und Papieren wir umgehen müssen. Wenn man die nicht ordentlich ablegt, findet man nie was wieder.“*

Betriebsräte

Ordnung in die vielen Dokumente bringen

Hier ist beispielhaft der Aktenplan eines Betriebsratsbereiches dokumentiert worden. Nach einem ähnlichen Muster können sie sich einen eigenen Aktenplan anlegen, der die Bedingungen in ihrem Unternehmen berücksichtigt.

Sinnvoll kann es auch sein, das Wissensmanagement mit Softwareprogrammen zu unterstützen. Ein Beispiel für ein solches, speziell für Betriebsräte entwickeltes Programm, ist die Software „endorse“: <http://www.endorse.de>.

Für wen?

Wofür?

Kurzbeschreibung/  
Anwendung:

- Abteilungsversammlung
- AK-System
- Aktuelle Themen
- Altersteilzeit
- Arbeitskreise Tapo, Ratio, ASI
- Arbeitszeiten
- Ausschuss Bereich XY
- Ausschuss Gleichstellung
- Ausschuss Planung
- Ausschuss Sozial
- Betriebsvereinbarungen
- Bildung
- Betriebsrats-Sitzungen
- Karosseriebau
- DL-BKK
- IG Metall Info
- Info-Blätter
- ISA Stellenausschreibung
- Kostenstelle X, Halle 1, Personal-Pünktchenplan
- Kostenstelle Y, Facharbeiter
- Kostenstelle Z, Quasi DEA Schwerpunktgruppe
- KVP
- Logistik
- Lokaler Steuerkreis
- Personalausschuss Protokolle
- Personal Service Center
- Schichtmodelle
- Sonstiges
- Strukturiertes Arbeiten
- Tarifliche Themen
- Steuerkreis Produktionssysteme



## 4 Führung, Personalentwicklung Qualifikation

4.1 Führung im Betriebsrat

4.2 Qualifizierung

4.3 Stärkung der Person / Selbstmanagement

4.4 Bearbeitung Genderprozess



Formular

## 4 Führung, Personalentwicklung, Qualifizierung



Erläuterungen

Die Komplexität der vielen Arbeitsaufgaben des Betriebsrates stellt einen immer höheren Anspruch an seine Mitglieder. Sie müssen sich in immer neue Fragestellungen hineindenken und haben es mit den unterschiedlichsten Gruppen zu tun. Dafür müssen sie lernen sich flexibel zu verhalten, damit sie den vielfältigen Personen auf Augenhöhe begegnen können. Die Erreichung ihrer langfristigen Ziele (Standort- und Beschäftigungssicherung, gute Arbeit) hängt in hohem Maße von ihrer Fähigkeit ab, mit den unterschiedlichsten Anforderungen und Belastungen umzugehen und sich auch zu schützen gegenüber Überforderung.

Betriebsräte müssen sich deshalb aktiv in den Themengebieten Führung, Personalentwicklung und Qualifizierung weiter entwickeln. Sie gehören zu den wichtigsten Feldern nachhaltiger Betriebsratsarbeit. Dennoch sind ihre Bestandteile wie Führung und Personalentwicklung in der praktischen Betriebsratsarbeit für viele neu bzw. noch kaum entwickelt und zum Teil auch noch gar nicht als gewerkschaftliches Feld akzeptiert. Doch gerade in diesen Feldern benötigen Betriebsräte Anleitung und Orientierung für eine erfolgreiche Betriebsratsarbeit.

In diesem Kapitel werden Betriebsräten Leitlinien, Übersichtsmodelle und Checklisten vorgestellt. Im Bereich Führung können sich Betriebsräte an den vorgeschlagenen Leitlinien orientieren. Führung erfordert aber auch gute Beteiligung, verschiedene Stufen werden hier vorgestellt. Übersichtsmodelle und Werkzeuge aus dem Bereich Qualifizierung helfen dabei, die Qualifizierung der Betriebsratsmitglieder auf das Anforderungsprofil abzustimmen. Ein Beispiel eines Fragebogens zur Abfrage des Qualifizierungsstandes und der Qualifizierungswünsche der einzelnen Betriebsratsmitglieder wird vorgestellt. Im Feld Persönlichkeitsentwicklung / Selbstmanagement können Betriebsratsmitglieder auf Leitlinien und Checklisten zugreifen, um sich und ihre Arbeit besser zu planen und strukturieren. Weitere Materialien unterstützen die Diskussion am Thema „Gender“.

## 4.1 Führung im Betriebsrat

### Führungsarbeit im Betriebsrat

Leitlinien



VW Betriebsrat:

*„Auch wenn es mancher nicht wahr haben will: Auch ein Betriebsrat braucht Führung.“*

Betriebsräte, besonders Vorsitzende und Stellvertreter	<b>Für wen?</b>
Leitlinie für das schwierige Feld der Führung im Betriebsrat	<b>Wofür?</b>
Die Leitlinien sind aus der konkreten Erfahrung der Arbeit im Projekt entstanden.	<b>Kurzbeschreibung/ Anwendung:</b>

- Führung ist wichtiger Bestandteil in der Betriebsratsarbeit.
- Führung und „Geführt-Werden“ gehören zusammen.
- Es bedarf eines gemeinsamen, auf die Betriebsratsarbeit abgestimmten und transparenten Führungskonzepts.
- Führung wird im Team ausgeübt, Betriebsräte brauchen keine „Napoleons“, wichtige Entscheidungen werden gemeinsam diskutiert und im Team verantwortet.
- Personalentwicklung ist insbesondere in dezentralen Strukturen schwer zu etablieren, muss aber trotzdem angegangen werden.
- Überlastungen aufgreifen und Unterstützungsangebote geben (Kuren, etc.)
- Qualifizierungsmatrix schafft Überblick und Orientierung
- Einzelne Betriebsräte in ihrer Person stärken
- Überfachliche Qualifizierung ist ein Schlüsselfaktor, um Rollenklarheit in den wechselnden Situationen zu haben.
- Zur Steuerung bedarf es einer klaren Struktur, die auch eingehalten wird.
- Die wichtigen Entwicklungen und Entscheidungen müssen für alle im Betriebsrat transparent sein, „Hinterzimmerpolitik“ erzeugt Widerstand oder Lethargie.
- Durchsetzungskraft kann nur erreicht werden, wenn alle bereit sind Verantwortung zu übernehmen. Dies zu erreichen ist Führungsaufgabe.
- Verantwortungsübernahme durch das Team erfordert von den starken Persönlichkeiten die Bereitschaft Verantwortung abzugeben.
- Der Aufbau von Vertrauen und das Ringen um neues Vertrauen nach Enttäuschungen ist das Fundament einer guten Zusammenarbeit im Betriebsrat.

- 4 Führung, Personalentwicklung Qualifikation
- 4.1 Führung im Betriebsrat
- 4.2 Qualifizierung
- 4.3 Stärkung der Person / Selbstmanagement
- 4.4 Bearbeitung Genderprozess



**Übersichtsmodell**

**Beteiligung im Problemlösungsprozess – Ein 4-Stufen-Modell zur Führung**



**Formular**

VW Betriebsrat:

*„Die genaue Unterscheidung, wo geführt werden muss und wo es unbedingt die Beteiligung der Basis braucht ist wichtig für durchsetzungsstarke Betriebsratsarbeit.“*

<b>Für wen?</b>	Betriebsräte, besonders Vorsitzende und Stellvertreter
<b>Wofür?</b>	Anleitung zur beteiligungsorientierten Führung
<b>Kurzbeschreibung/ Anwendung:</b>	Die beteiligungsorientierte Führung erfolgt in vier unterschiedlichen Stufen. Es gilt jeweils abzuwägen, welcher Grad an Beteiligung der Situation und dem Thema angemessen ist. Wer plant und entscheidet muss sich der angemessenen Stufe der Beteiligung sehr bewusst sein und auch die Grenzen transparent machen. Beteiligungsorientierung heißt nicht, dass alle gleichermaßen mitreden und mitentscheiden können. Manche Entscheidungen sind den verantwortlichen Gremien vorbehalten.



Nach einem Konzept der IG Metall zu „Beteiligungsorientierte Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit“

## 4.2 Qualifizierung

### Anforderungsprofil für Betriebsräte

Übersichtsmodell



VW Betriebsrat:

*„Die wenigsten können sich vorstellen, wie vielfältig die Anforderungen sind, die sich im Alltag eines Betriebsrates stellen.“*

Betriebsräte und Lehrer in der BR-Qualifizierung

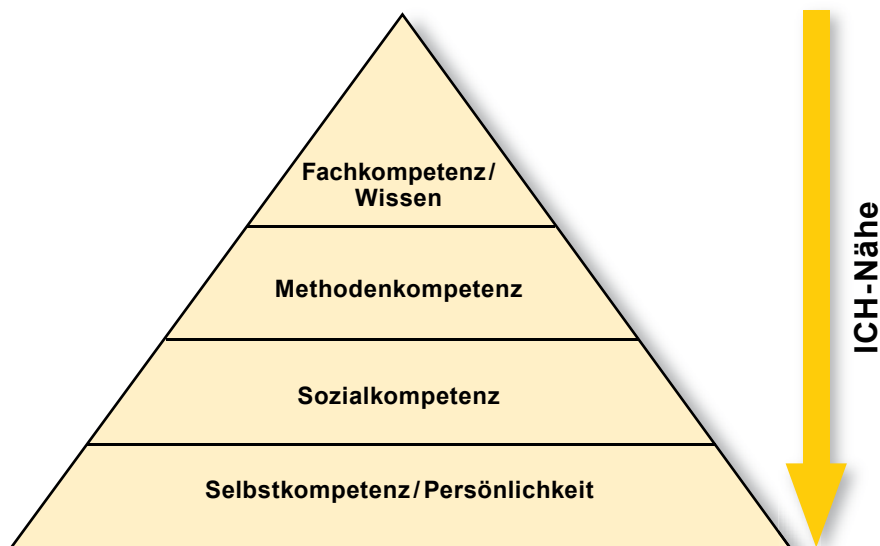
**Für wen?**

Überblick über die unterschiedlichen Anforderungen an einen Betriebsrat

**Wofür?**

Das Dreieck gibt einen Überblick über die verschiedenen Kategorien der Betriebsratskompetenzen, die Tabelle gliedert diese weiter auf.

**Kurzbeschreibung/  
Anwendung:**



#### 4 Führung, Personalentwicklung Qualifikation

4.1 Führung im Betriebsrat

#### 4.2 Qualifizierung

4.3 Stärkung der Person / Selbstmanagement

4.4 Bearbeitung Genderprozess

### Übersichtsmodell:

#### Anforderungsprofil für Betriebsräte

SELBSTKOMPETENZ / PERSÖNLICHKEIT	SOZIALE KOMPETENZ	METHODEN- KOMPETENZ	FACHKOMPETENZ / WISSEN
EINFÜHLUNGS- VERMÖGEN	GESPRÄCHS- FÜHRUNG	GRUNDKENNTNISSE PC	POLITISCHE KENNTNISSE
PSYCHISCHE BELASTBARKEIT	AUFMERKSAM ZUHÖREN	PROJEKTARBEIT	FACHLICHE QUALIFIZIERUNG (SCHWERPUNKTE)
AUS FEHLERN LERNEN KÖNNEN	TEAMFÄHIG SEIN	FÄHIGKEIT ZUM SYSTEMATISCHEN ARBEITEN	ARBEITSRECHT GRUNDKENNTNISSE
FEHLER EINGESTEHEN KÖNNEN	VERHANDLUNGS- FÜHRUNG	SITZUNGEN LEITEN UND VISUALISIEREN	
AUFGESCHLOSSEN SEIN	NETZWERKE SCHAFFEN	ORGANISATIONS- FÄHIGKEITEN	BEREICHSORGANI- SATION KENNEN
KONFLIKTFÄHIG- KEIT	GRUNDLAGEN DER RHETORIK		
FLEXIBEL SEIN			
DURCHSETZUNGS- FÄHIGKEIT			
DISTANZ HERSTELLEN KÖNNEN			

## Fragebogen zur Qualifizierung der Betriebsräte

Werkzeug



VW Betriebsrat:

*„Es war für mich erstaunlich, was ich schon alles an Qualifizierungen mitgemacht habe. Ich merke, wie sehr meine Qualifizierungen mir bei meiner Arbeit geholfen haben.“*

Betriebsräte, Gewerkschaftssekretäre

**Für wen?**

Überblick über den Stand der Qualifizierung der einzelnen Betriebsräte bekommen, Grundlage für die weitere individuelle Bildungsplanung

**Wofür?**

Der Fragebogen sollte von allen Betriebsräten ausgefüllt werden. Auf dieser Grundlage können dann Einzelgespräche von den für Qualifizierung im Betriebsrat Zuständigen durchgeführt werden.

**Kurzbeschreibung/  
Anwendung:**

Liebe Kollegin, lieber Kollege,

um das Thema Qualifizierung zu bearbeiten und zu verbessern, wollen wir im 1. Schritt eine Bestandsaufnahme über deine bisherige Teilnahme an Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen erstellen.

Im 2. Schritt möchten wir mit Dir ein persönliches Gespräch führen, in dem Du die Möglichkeit hast, Deine Wünsche und Vorstellungen für Deine weitere Qualifizierung zu äußern, damit wir dann eine entsprechende persönliche Bildungsplanung ermöglichen können.

Diesem Brief haben wir eine Übersicht Deiner bisherigen Seminarbesuche, soweit sie über die *Gewerkschaft XY* durchgeführt wurden, aufgelistet.

Wir bitten Dich, die fehlenden Seminarbesuche nachzutragen, damit die Übersicht vervollständigt werden kann.

Zu dem noch zu vereinbarenden Gesprächstermin bitten wir Dich, beide Unterlagen mitzubringen.

Selbstverständlich werden Deine Daten vertraulich behandelt.

Mit freundlichen Grüßen

gez.

Person 1

gez.

Person 2

Anlage: Persönliche Seminarübersicht  
Ergänzungsbogen



**4 Führung, Personalentwicklung Qualifikation**

4.1 Führung im Betriebsrat

**4.2 Qualifizierung**

4.3 Stärkung der Person / Selbstmanagement

4.4 Bearbeitung Genderprozess

**Erfassungsbogen**

**Qualifizierung Betriebsräte**

Name:

Bereich:

Weitere Seminare an denen ich teilgenommen habe:

SEMINARTHEMA	WANN	ORT	ANBIETER

Hier habe ich noch Qualifizierungswünsche

THEMA	GEWÜNSCHTE DAUER	VOR ORT	AUSSERHALB	EGAL

Interview-Leitfaden für das Projekt Qualifizierung Betriebsräte

**Name:**

1) Wo liegen deine Schwerpunkte in der Betriebsratsarbeit?

---

---

---

2) Wo liegen deine Schwerpunkte in der Gewerkschaftsarbeit?

---



---



---

3) In welchem Bereich möchtest du dich weiter entwickeln?

	Fachliche Qualifizierung	Politische Qualifizierung	Soziale / überfachliche Qualifizierung	Persönlichkeitsstärkung
<b>Beispiel</b>	<b>BetrVG-Schulung</b>	<b>Umgang prekäre Arbeit</b>	<b>Besprechungen leiten</b>	<b>Coaching</b>
Von dir gewünschte Themen:				

4) Wie viel Zeit willst du in den nächsten 12 Monaten in deine Qualifizierung investieren, bzw. welche Seminare hast du schon fest eingeplant?

---



---



---

**4 Führung, Personalentwicklung Qualifikation**

4.1 Führung im Betriebsrat

**4.2 Qualifizierung**

4.3 Stärkung der Person / Selbstmanagement

4.4 Bearbeitung Genderprozess

5) Welche Seminarform wäre für dich richtig?

TS	WS	WES	MEHRTAGES- SEMINARE MIT ÜBERNACHTUNG	MEHRTAGES- SEMINARE OHNE ÜBERNACHTUNG	EGAL

6) Welche anderen Formen des Lernens wären für dich interessant?

COMPUTER	COACHING	BÜCHER	PERSÖNLICHE GESPRÄCHE	


7) Was fehlt dir im bestehenden Bildungsangebot?

---

---

---

### 4.3 Stärkung der Person / Selbstmanagement

**Persönliche Themenplanung** **Checkliste** 

VW Betriebsrat:

*„Es ist gar nicht so einfach, Privatleben und Betriebsratstätigkeit zusammenzubringen.“*

Betriebsräte	<b>Für wen?</b>
Gewichtung von Privatleben und Betriebsratstätigkeit, sich selber Ziele setzen, um Privatleben und berufliche / Betriebsratsarbeit besser in Einklang zu bringen	<b>Wofür?</b>
Zuerst wird die Spalte der letzten 12 Monate ausgefüllt, danach wird eingetragen, wie die nächsten 12 Monate verlaufen sollen. Die Summe der Einzelprozentzahlen soll jeweils 100 betragen. Zum Schluss werden Maßnahmen festgelegt, um die Veränderungen zu erreichen.	<b>Kurzbeschreibung/ Anwendung:</b>

Wähle auf einer Skala von 0 - 100, welche Bedeutung (Mischung aus Zeit und Energie) für dich der jeweilige Bereich hatte und in den nächsten 12 Monaten haben soll. Formuliere bei den Maßnahmen zur Umsetzung positiv was Du tun willst, statt nur zu sagen, was Du nicht tun willst aus!

	Letzte 12 Monate	Nächste 12 Monate	Maßnahmen zur Umsetzung
Arbeit			
Gewerkschafts-Tätigkeit			
BR-Tätigkeit			
Beziehungen – Familie – Liebe			
Gesundheitliche Entwicklung			
Geistige Entwicklung / Fortbildung			
Persönliche Interessen / Hobbys			
	100 %	100 %	

#### 4 Führung, Personalentwicklung Qualifikation

4.1 Führung im Betriebsrat

4.2 Qualifizierung

4.3 Stärkung der Person/Selbstmanagement

4.4 Bearbeitung Genderprozess



### Leitlinien

## 10 Leitlinien für eine erfolgreiche persönliche Zeitplanung



### Formular


VW Betriebsrat:

*„Die Regeln haben mir geholfen, mehr Struktur in meine vielen Termine rein zu bekommen.“*

<b>Für wen?</b>	Betriebsräte
<b>Wofür?</b>	Struktur in die persönliche Zeitplanung bekommen
<b>Kurzbeschreibung/ Anwendung:</b>	Die Regeln können ihnen helfen, eine Struktur in die persönliche Zeitplanung zu bekommen und sich selber klarer Prioritäten zu setzen.

1. Rücke die wichtigsten Aufgaben in den Mittelpunkt deiner Wochen- oder Tagesplanung, erst danach platziere die anderen Aufgaben.  
Achtung: Die Wochenplanung sollte alle wichtigen Bereiche beinhalten!
2. Schreibe Ziele, Aufgaben und Termine für deine Tagesplanung auf.
3. Vergib Prioritäten (A, B, C) für die Aufgabenerledigung.
4. Schätze die Zeitspanne, die du für die verschiedenen Aktivitäten benötigst.
5. Fasse kleinere und gleichartige Tätigkeiten zu Aufgabenblöcken zusammen.
6. Plane ausreichend Pufferzeiten (ca. 40% und mehr) für Unvorhergesehenes und Routineaufgaben ein.
7. Achte darauf, dir „stille Stunden“ (Termine mit sich selbst) einzurichten, in denen du störungsfrei arbeiten kannst.
8. Berücksichtige deine Leistungskurve sowie Störzeitenkurve!
  - A-Aufgaben: hohe Leistungsfähigkeit, ruhig
  - B-Aufgaben: mittlere Leistungsfähigkeit, leicht unruhig
  - C-Aufgaben: niedrigere Leistungsfähigkeit, unruhig
9. Plane regelmäßig Pausen ein, um gesund zu bleiben und deine Leistungsfähigkeit zu erhalten.
10. Schau regelmäßig auf die Umsetzung deiner Tagespläne zurück und berücksichtige deine Erfahrung und Intuition bei der Planung des nächsten Tages.

### 4.4 Bearbeitung Genderprozess

**Ablaufplan Workshop zum Gender Mainstreaming** Anleitung 

VW Betriebsrat:

 Erläuterungen

*„Das Thema war im Alltag so beiseite geschoben – es war gut, das hier anzuschieben. Aber jetzt wird es wichtig sein, es in der alltäglichen Arbeit umzusetzen.“*

Betriebsräte und Vertrauensleute, Moderation durch Experten sinnvoll
Workshopbeispiel zum Einstieg in die Beschäftigung mit dem Thema Gender Mainstreaming/Gleichstellung im Betrieb und im Betriebsrat/Vertrauenskörper
Das folgende Beispiel zeigt die Bestandteile eines „Gender-Workshops“ als Einstieg in das Thema auf, mit dem Ziel, für Fragen im Sinne des Gender Mainstreaming neu zu sensibilisieren und neue Prozesse anzustoßen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten eine gewisse Offenheit gegenüber dem Thema haben und als Promotor/in gewonnen werden.

**Für wen?**

**Wofür?**

**Kurzbeschreibung/  
Anwendung:**

#### 4 Führung, Personalentwicklung Qualifikation

4.1 Führung im Betriebsrat

4.2 Qualifizierung

4.3 Stärkung der Person / Selbstmanagement

4.4 Bearbeitung Genderprozess

### Beispielhafter Workshopablauf zum Thema Gender Mainstream

Grobablauf:	Hinweise zur Umsetzung:
Einstieg in den Tag	<ul style="list-style-type: none"><li>• Workshopstart, Roter Faden, Klären von Erwartungen, Zielsetzungen für den Tag</li></ul>
Einstieg in das Thema	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"><li>• Jede/r sucht sich ein Cartoon oder einen Spruch aus einer Menge ausgelegter Materialien aus und sagt kurz etwas dazu. → holt jede/n von seinem Standpunkt ab und kann sehr witzig sein</li><li>• Perspektivenwechsel, z. B.: Ich als Mann / Frau im Werk – was wäre gut? Was wäre nicht gut? → zeigt sehr schön die unterschiedlichen Erlebenswelten und Klischees</li></ul>
Begriffsklärung und Gestaltungsfeld	<ul style="list-style-type: none"><li>• Klärung des Begriffs „Gender Mainstreaming“</li><li>• Vortrag mit möglichst praktischen und anregenden Beispielen</li></ul>
Bestandsaufnahme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyse von ‚harten Daten‘: „Welche Daten / Fakten haben wir?“</li><li>• Offene Fragen zur Einschätzung und Bewertung „Bezüglich der Einbeziehung von Frauen und Männern: Womit sind wir zufrieden? Was haben wir erreicht?“ „Bezüglich der Einbeziehung von Frauen und Männern: Womit sind wir (noch) nicht zufrieden? Was fehlt uns?“</li></ul>
Ableitung von Zielen	<ul style="list-style-type: none"><li>• „Was wollen wir erreichen?“</li></ul>
Umsetzungsmöglichkeiten erarbeiten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erarbeiten von Leitfragen und Maßnahmen (s. Tool „Leitfragen“)</li><li>• Festlegen von Verabredungen</li></ul>
Ausblick, Abschluss	

## Fragen zur vertieften Bearbeitung des Themas Gender Mainstreaming

Beispielvorlage



VW Betriebsrat:

*„Die Frage bei diesem komplizierten Thema ist, wo setzt man an?“*

Betriebsräte, Fraktion, Vertrauensleute

**Für wen?**

Identifizierung wichtiger Fragen als Ausgangspunkt für die weitere Bearbeitung des Themas Gender / Gleichstellung

**Wofür?**

Die folgenden Auflistungen zeigen zwei Möglichkeiten, mit Leitfragen zu arbeiten. In einer ersten Variante werden während des Workshops wichtige Fragen gesammelt und später weiter bearbeitet. In der zweiten Variante werden wichtige Themenbereiche des Gremiums systematisch unter dem „Gender-Blick“ bearbeitet und weiterbringende Maßnahmen unter Berücksichtigung der Lebenswelten von Männern und Frauen herausgearbeitet.

**Kurzbeschreibung/  
Anwendung:**
**Beispiele:**

- Wie können wir durch das Thema „Gender Mainstreaming“ die Attraktivität als Betriebsrat/IGM erhöhen?
- Wie können wir die Bedürfnisse der einzelnen Gruppen besser erfassen?
- Wie können wir die Ernsthaftigkeit des Themas auf breitere Füße stellen?
- Was kommt in Zukunft auf uns im Werk ... zu? Was hat das mit Gender Mainstreaming zu tun?
- Wie können wir vermehrt Frauen für die Belegschaft bzw. für die Führung gewinnen?
- Welchen Preis zahlen Frauen für die berufliche Entwicklung?
- Welche Bedeutung hat das Thema in den einzelnen Generationen?

**1. Im Workshop werden Fragen zum weiteren Umgang gesammelt und weiter bearbeitet**



**4 Führung, Personalentwicklung Qualifikation**

4.1 Führung im Betriebsrat

4.2 Qualifizierung

4.3 Stärkung der Person / Selbstmanagement

**4.4 Bearbeitung Genderprozess**

**2. Systematische Bearbeitung wichtiger Themen unter dem Gender-Aspekt**

- a. Strategisch wichtige und brennende inhaltliche Themen werden identifiziert und drei Themen davon ausgewählt.
- b. Diese Themen werden unter dem Gender-Aspekt beleuchtet (Arbeit in Arbeitsgruppen). Beispiel:

„Unsere strategisch wichtigen Themen: Wie können wir... durch die Beachtung der Lebens- und Arbeitssituationen von Männern und Frauen noch stärker voranbringen?“		
Familienfreundlichkeit	Personalentwicklung	Demografische Entwicklung
Arbeitszeiten (Schichtmodelle, Reduzierung Mehrarbeit)	Mehr weiblicher Nachwuchs	Altersstrukturanalyse geschlechtsbezogen durchführen
Elternzeit gleichberechtigt für Frauen und Männer unterstützen	Stellenausschreibungen geschlechtsneutral	Bei der Arbeitsplatzgestaltung anatomische Unterschiede von Männern und Frauen berücksichtigen
Freizeit für Väter bei Geburt des Kindes garantieren	Berufliche Entwicklung und Familienfreundlichkeit verbinden	
...	...	...

- c. Die Verknüpfungen und Ideen werden im Plenum vorgestellt und die erfolgversprechendsten / wichtigsten Maßnahmen werden ausgewählt.
- d. Für die ausgewählten Maßnahmen wird ein Umsetzungsplan entworfen.

## Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrates 5



„Betriebsratsarbeit ist ein Kommunikationsjob“, stellte ein Betriebsratsmitglied bei Volkswagen fest.

Kommunikation ist somit ein wichtiges Element guter und erfolgreicher Betriebsratsarbeit. Als zentrale Akteure in einem betrieblichen und überbetrieblichen Spannungsfeld müssen Betriebsräte mit den unterschiedlichsten Zielgruppen kommunizieren, z. B. mit dem Management, der regionalen Politik, Experten und natürlich den Kolleginnen und Kollegen. Hieraus ergeben sich sehr unterschiedliche Anforderungen an die Kommunikationsarbeit des Betriebsrates.

Gegenüber dem Management bedarf es einer erfolgreichen Verhandlungsführung. Während die Arbeit des Betriebsrates für die Belegschaft nachvollziehbar und transparent sein soll. Ferner braucht die Belegschaft die Möglichkeit, dem Betriebsrat die eigenen Meinungen und Empfindungen mitzuteilen („Ohr an der Mannschaft haben“ siehe Kapitel 5.1.1). Neben den unterschiedlichen Zielgruppen, mit denen der Betriebsrat kommuniziert, ist es aber auch notwendig, die Kommunikation innerhalb des Betriebsrates, also zwischen den Betriebsratsmitgliedern, zu optimieren.

In diesem Kapitel finden Betriebsräte Hilfsmittel, mit denen sie ihre Kommunikationsfähigkeiten und Instrumente weiter entwickeln können. Hierbei wird in der Kommunikation mit der Belegschaft zwischen zwei Ebenen der Kommunikation unterschieden. Eine Ebene stellt die Massenkommunikation dar (z. B. Öffentlichkeitsarbeit, Betriebsversammlungen, gedruckte Produkte), während die andere sich auf das persönliche Gespräch mit den Kolleginnen bezieht.

Mit den vorgestellten Analyseinstrumenten zur Massenkommunikation / Öffentlichkeitsarbeit können sie z. B. die Meinung der Belegschaft zum Betriebsrat genauso erfassen wie das Wertesystem der Belegschaft. Für die Kommunikation auf der individuellen Ebene werden hilfreiche Anleitungen, Werkzeuge, und Checklisten bereit gestellt. Hier geht es darum, die Beratungsarbeit zu unterstützen und Hilfsmittel für die Dokumentation bereit zu stellen.

5 Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrates

5.1 Kommunikation mit der Belegschaft

5.2 Individuelle Unterstützung und Beratung der Beschäftigten

5.3 Öffentlichkeitsarbeit

## 5.1 Kommunikation mit der Belegschaft

### 5.1.1 OHR AN DER MANNSCHAFT HABEN



#### Analyseinstrument Regelmäßige Imagebefragung mit dem Polaritätenprofil



VW Betriebsrat:

*„Wir brauchen eine Methode, mit der wir unser Image messbar machen können und die Auswirkungen unserer (Öffentlichkeits-)Arbeit feststellen können.“*

**Für wen?** Betriebsräte

**Wofür?** Feststellen, wie die Belegschaft die Arbeit des Betriebsrates beurteilt und wie sich das Image über die Zeit ändert

**Kurzbeschreibung/ Anwendung:** Bei der Nutzung des Polaritätenprofils für die Imagebefragung werden der Belegschaft eine Reihe von Fragen mit Gegensatzpaaren gestellt. Schwankungen und Veränderungen in einer gleichen Fragengruppe oder Vergleiche von unterschiedlichen Befragungen geben Hinweise auf Handlungsfelder oder bestätigen die Arbeit der Betriebsräte. Polaritätenprofile bieten eine gute Grundlage für Stärken / Schwächen-Analyse. Wir setzten diese Abfragen ein, weil wir wissen wollen, wie zufrieden die Beschäftigten mit unserer Arbeit sind.

Häufungen in der Mitte verraten „Profillosigkeit“. Tendenzen um „etwas“ und „weder noch“ haben geringe Aussagekraft. Je flacher die Kurve zwischen den Gegensatzpaaren in der Mitte verweilt, umso flacher ist auch das Profil; je stärker der Ausschlag, umso eindeutiger ist das Profil bei der befragten Personengruppe.

Es gibt bei den Polaritäten „Rationale Komponenten“, „Emotionale Komponenten“ und „Fachliche Komponenten“. Die Polaritäten stehen in einem Verhältnis zueinander und dienen als Überprüfungsinstanzen. Deutlich wird der tatsächliche Stellenwert, wenn das Polaritätenprofil vor dem Start eines Projektes angewandt wird. Als Nullpunktmessung ergeben sich dann Maßnahmen und Möglichkeiten. Misst man am Ende des Projektes ebenfalls, so ergeben sich aus den übereinander gelegten Kurven die Veränderungen.

Das folgende „Klima-Profil“ bitten wir spontan, ohne lange nachzudenken, anzukreuzen (die sieben Felder der Gegensatzpaare dienen der persönlichen Gewichtung, wobei die mittlere Spalte „weder-noch“, „weiß nicht“, o. ä. bedeutet). Vielen Dank.

### Das Image des Betriebsrates ist ...

	sehr	mittel	etwas	weder-noch	etwas	mittel	sehr	
unbürokratisch								bürokratisch
von gestern								aktuell
unflexibel								flexibel
qualifiziert								unqualifiziert
defensiv								offensiv
selbstkritisch								überheblich
schnell								langsam
zuverlässig								unzuverlässig
erfolgreich								erfolglos
autoritär								kooperativ
engagiert / innovativ								gleichgültig / abwertend
nicht transparent								transparent
gerecht								ungerecht
glaubwürdig								nicht glaubwürdig

### Nutzen des Imageprofils

1. Stärken und Schwächen herausfinden
2. An den Schwächen aktiv arbeiten, die Stärken stärken
3. Kurze und aussagekräftige Feedbacks
4. Vorher / nachher Messungen möglich
5. Klare Aussagen für eine fundierte Analyse

## 5 Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrates

### 5.1 Kommunikation mit der Belegschaft

#### 5.2 Individuelle Unterstützung und Beratung der Beschäftigten

#### 5.3 Öffentlichkeitsarbeit

### 5.1.2 KOMMUNIKATIONSINSTRUMENTE DES BETRIEBSRATES



#### Übersichtsmodell

#### Kommunikationsinstrumente des Betriebsrates



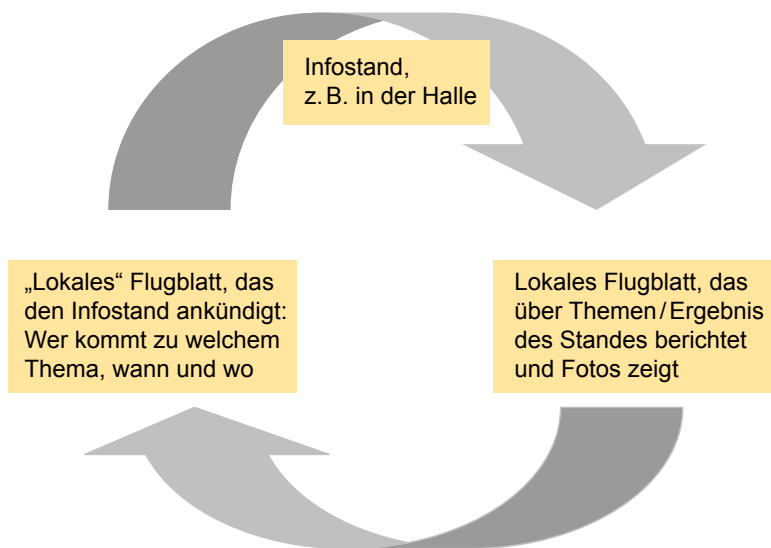
#### Formular

VW Betriebsrat:

*„Wir sollten als Betriebsrat die Meinungen der Kolleginnen und Kollegen über professionelle Instrumente erfassen.“*

<b>Für wen?</b>	Betriebsräte
<b>Wofür?</b>	Stimmungen und Haltungen in der Belegschaft erfassen
<b>Kurzbeschreibung/ Anwendung:</b>	Umfragen bringen systematischer die Meinungen im Unternehmen an den Tag, als sie nur über Einzelgespräche erfasst werden können.

1. **Imageumfrage:** Stimmungen und Haltungen zum Betriebsrat in der Belegschaft erfassen. (Siehe Kapitel 5.1.1 **Ohr an der Mannschaft** haben)
2. **Werteumfrage:** Identifizierung der Werte, die die Belegschaft wichtig findet. (Siehe Kapitel 5.1.2 Fragebogen Identifizierung des Wertesystems)
3. **Infostände vor Ort – Kommunikationskreisläufe schaffen:** Infostände werden über Flugblätter angekündigt und vor Ort durchgeführt. Die Ergebnisse werden über Flugblätter wieder einem größerem Publikum zur Verfügung gestellt.



4. **Erfolge feiern und kommunizieren:** Erfolge, die im Zusammenhang mit Neuerungen stehen, werden oftmals nicht ausreichend gewürdigt. Selbst die beteiligten und verantwortlichen Personen übergehen diesen wichtigen Schritt. Die Würdigung und öffentlichkeitswirksame Kommunikation stellt jedoch einen wichtigen Aspekt dar, Erfolge zu feiern. Praktische Möglichkeiten zur Würdigung und Kommunikation von erfolgreichen Veränderungen wären z. B. folgendes:
  - **Neuer Pausenraum:** Verantwortliche Kolleginnen und Kollegen bekommen ein Geschenk vom Betriebsrat.
  - **Neue Sanitäranlagen:** Seife mit einem Hinweis auf die Arbeit des Betriebsrates, die das ermöglicht hat wird verteilt.
  - **Neue Kantine:** Die Betriebsräte verteilen Kuchen, eine Postkarte mit einem Preisrätsel und kommunizieren, wer für den Erfolg verantwortlich ist.

5 Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrates

5.1 Kommunikation mit der Belegschaft

5.2 Individuelle Unterstützung und Beratung der Beschäftigten

5.3 Öffentlichkeitsarbeit



**Analyseinstrument** Fragebogen zur Identifizierung des Wertesystems der Belegschaft

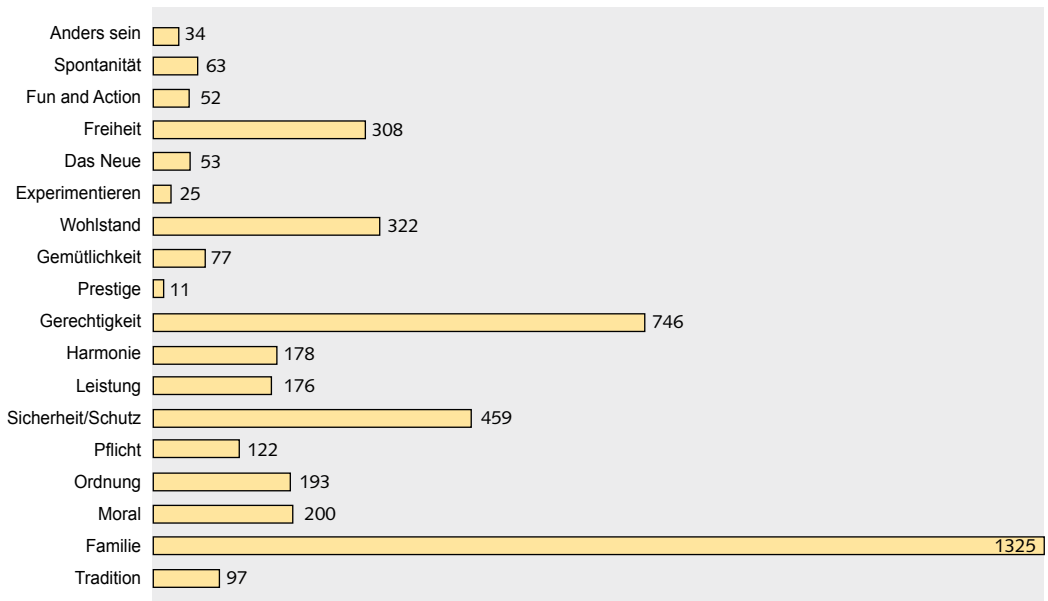


VW Betriebsrat:

*„Für eine effiziente Kommunikation müssen wir das Wertesystem unserer Mitarbeiter kennen.“*

<b>Für wen?</b>	Betriebsräte
<b>Wofür?</b>	Der Fragebogen ermittelt die wichtigsten Werte der Beschäftigten im Unternehmen.
<b>Kurzbeschreibung/ Anwendung:</b>	<p>Was Menschen in der Informationsvielfalt wahrnehmen, hängt im Wesentlichen von ihren Werten ab. Deshalb ist es wichtig zu wissen, welchen Stellenwert die einzelnen Werte für die Belegschaft haben. In Verbindung mit der Sinus-Studie ergibt sich nun eine klare und effiziente Kommunikation. In Emden ist der bedeutendste Wert Familie, gefolgt von Sicherheit und Gerechtigkeit.</p> <p>Im Wertefragebogen sind alle relevanten Themen aufgelistet. Den Befragten stehen zur Bewertung insgesamt 9 Punkte zur Verfügung. Diese können entweder einzeln oder gebündelt auf die Werte verteilt werden.</p>

Werte bei VW in Emden gesamt, Anzahl der Punkte



Beispiel

**Frage: Welche Werte sind mir persönlich wichtig?**

Jeder Befragte erhält insgesamt 9 Punkte, die einzeln oder gebündelt auf die Werte verteilt werden können. Abfrage Juni 2005 nach ausgewählten Gruppen innerhalb der Gebäudestruktur und Altersgruppen.

Jede(r) Befragte erhält **insgesamt 9 Punkte**, die einzeln oder gebündelt auf die Werte verteilt werden können.

Hinweis: Es dürfen insgesamt nur 9 Punkte verteilt werden!

Werte	Punkte
Anders sein	
Spontanität	
Fun and Aktion	
Freiheit	
Das Neue	
Experimentieren	
Wohlstand	
Gemütlichkeit	
Prestige	
Gerechtigkeit	
Harmonie	
Leistung	
Sicherheit / Schutz	
Pflicht	
Ordnung	
Moral	
Familie	
Tradition	

Welche Werte sind mir persönlich wichtig?



**5 Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrates**

5.1 Kommunikation mit der Belegschaft

**5.2 Individuelle Unterstützung und Beratung der Beschäftigten**

5.3 Öffentlichkeitsarbeit

## 5.2 Individuelle Unterstützung und Beratung der Beschäftigten

### 5.2.1 SERVICE / KONTAKTE



Werkzeug

**Gesprächsnotizblatt mit den wichtigsten Daten**



Formular

VW Betriebsrat:

*„Die vielen Gespräche, die ich führe, da muss ich aufpassen, dass ich nicht Sachen durcheinander bringe.“*

**Für wen?**

Betriebsratsmitglieder und Vertrauensleute

**Wofür?**

Erfassung wichtiger Gesprächsnotizen bei Gesprächsanfragen

**Kurzbeschreibung/  
Anwendung:**

Kleines, überschaubares Notizblatt mit den wichtigsten Eckpunkten (Wer wurde angesprochen, wo, wann, von wem, wie erreichbar?) und Platz für inhaltliche Notizen. Diese Blätter können durch die Überschaubarkeit gut in der Tasche mitgetragen und vor Ort, z. B. beim Gang durch den Betrieb eingesetzt werden.

<b>BR:</b>	<b>Datum:</b>
Schicht:	Uhrzeit:
Kollege / Kollegin:	Tel. Nr.:
Sachverhalt, Ablauf:	

## 5.2.2 BERATUNGSGESPRÄCHE

### Roter Faden im Beratungsgespräch

Anleitung



VW Betriebsrat:

*„Beratungen von Kolleginnen und Kollegen gehören zu unserem täglichen Geschäft, da lohnt es, zu optimieren.“*

Betriebsratsmitglieder und Vertrauensleute

**Für wen?**

Orientierungshilfe für den Aufbau eines Beratungsgesprächs

**Wofür?**

Der vorliegende Ablauf beschreibt die Phasen eines Beratungsgesprächs. Neulinge in der Beratung können den Ablauf als Orientierungshilfe nutzen. Erfahrene Betriebsratsmitglieder können anhand der Liste überprüfen, welche Gewohnheiten sich eingeschlichen haben und wo Weiterentwicklung empfehlenswert wäre.

**Kurzbeschreibung/  
Anwendung:**

## 5 Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrates

### 5.1 Kommunikation mit der Belegschaft

### 5.2 Individuelle Unterstützung und Beratung der Beschäftigten

### 5.3 Öffentlichkeitsarbeit

#### 1. Einstieg, Beziehung aufbauen



- Aufbau einer Vertrauensbeziehung, die von Akzeptanz und Wertschätzung geprägt ist.
- Muss auf die/den Gesprächspartner/in und den konkreten Beratungsfall abgestimmt werden.

#### 2. Problem erkennen, klären



- Beratungsthema, Problem, Bedarf erfragen und erkennen
- Offene Fragen stellen („Worum geht es?“)
- Bestätigungsfragen stellen („Habe ich Sie/dich richtig verstanden, dass...?“)
- Gut zuhören!

#### 3. Ziel und Auftrag klären



- Was soll erreicht werden? Was will der/die Ratsuchende?  
Was will er/sie auf keinen Fall?
- Welchen Kriterien müssen die Lösungen entsprechen?
- Was erwartet der/die Ratsuchende vom Betriebsrat?  
Worauf können sich beide einigen?

#### 4. Lösungen suchen, entscheiden



- Sammeln: Welche Lösungsalternativen gibt es?
- Evtl. frühere Lösungen ermitteln  
(„Was hast du schon versucht? Mit welchem Erfolg?“)
- Klären, welche Ergebnisse schon verabredete Maßnahmen gebracht haben
- Informationen anbieten: Lösungen und Begründungen
- Lösungen anhand der vorher festgelegten Ziele und Kriterien gemeinsam bewerten
- Gemeinsam Entscheidung für eine Lösung treffen!

#### 5. Gespräch verbindlich beenden

- Abschließend zusammenfassen
- Vereinbarungen treffen, weitere Unterstützung klären:  
Wer macht was bis wann?
- Weiteren Bedarf erfragen
- Gespräch positiv und verbindlich abschließen

**Prozessklärung in der Beratung**
**Checkliste**


VW Betriebsrat:

*„Wenn es kompliziert wird, ist es gut, einen Leitfaden in der Hand zu haben.“*

Betriebsratsmitglieder und Vertrauensleute

**Für wen?**

Klärungshilfe in komplexen Beratungsgesprächen

**Wofür?**

Die Checkliste beinhaltet wichtige Fragen zur Klärung komplexer Zusammenhänge in Beratungsgesprächen. Sie dient in Beratungsgesprächen als Leitfaden und unterstützt auf diese Weise die Analyse des Problems.

**Kurzbeschreibung/  
Anwendung:**
**Was ist das Problem?**

- Was läuft bisher gut?
- Was läuft bisher schlecht?

**Was ist dem Anliegen / der Beratung vorangegangen?**
**Wer sind die Beteiligten?**

- im Bereich?
- außerhalb des Bereichs?

**Wer hat welche Interessen?**
**Welche Konflikte sind im Prozess zu erwarten?**

- im Bereich?
- außerhalb des Bereichs?

**Was sind die Ziele des Beratungsprozesses?**

- Was unterstützt die Zielerreichung?
- Was behindert die Zielerreichung?

**Welche Lösungen wurden schon ausprobiert?**
**Welche unterschiedlichen Lösungen sind denkbar?**
**Welche Informationen brauchen wir und wo bekommen wir Sie her?**
**Wer sollte zur Unterstützung einbezogen werden?**

- im Bereich?
- außerhalb des Bereichs?
- Wie ansprechen / motivieren?

**Geplante Maßnahmen / Aktivitäten (wer, was, bis wann)**
**Wie verfolgen wir den Prozess weiter?**
**Wie kontrollieren wir die Umsetzung?**

## 5 Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrates

### 5.1 Kommunikation mit der Belegschaft

### 5.2 Individuelle Unterstützung und Beratung der Beschäftigten

### 5.3 Öffentlichkeitsarbeit



#### Checkliste

## Kommunikationskompetenz im Beratungsgespräch



#### Formular

VW Betriebsrat:

*„Ich muss aufpassen, nicht zu schnell eine Lösung aufzudrücken.“*

<b>Für wen?</b>	Betriebsratsmitglieder und Vertrauensleute
<b>Wofür?</b>	Überprüfung des eigenen Verhaltens in Beratungsgesprächen
<b>Kurzbeschreibung/ Anwendung:</b>	Die Liste zeigt wichtige Verhaltensweisen in Beratungsgesprächen auf. Sie dient Neulingen als Orientierung und erfahrenen Beraterinnen und Beratern als Unterstützung in der Auseinandersetzung mit der eigenen Beratungskompetenz.

- Ich trete sicher auf durch klare, deutliche Aussprache.
- Ich höre aktiv zu.
- Ich gehe auf Konfrontationen des Ratsuchenden nicht ein.
- Ich achte auf die Stimmung bei den Betroffenen und mache mir ein Gesamtbild.
- Ich ergreife in der Beratung nicht zu schnell Partei.
- Ich vermittele das Gefühl, Hilfestellung zu geben, ohne überheblich zu sein.
- Ich prüfe, ob die ratsuchende Person beraten werden möchte, aber selber die Sache in der Hand behalten will, oder ob ich es für Sie regeln soll.
- Ich lasse mich nicht für etwas benutzen, was ich nicht vertreten will.
- Ich fühle mich in die andere Person ein, achte aber auch auf meine eigenen emotionalen Möglichkeiten und Grenzen.
- Ich bin als Person offen für unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten.

## Dokumentation von Beratungsprozessen

Werkzeug



VW Betriebsrat:

*„Bei längeren Beratungen ist es gut, wenn ich die Chronologie verfolgen kann.“*

Betriebsräte in der Beratung

**Für wen?**

Ausführlicherer Dokumentationsbogen zur Nachverfolgung von Maßnahmen nach längeren / komplexeren Beratungsgesprächen

**Wofür?**

Der Bogen hilft, ohne allzu viel Arbeitsaufwand, längere Beratungsprozesse zu verfolgen und vor allem auch die Absprachen nachverfolgen zu können.

**Kurzbeschreibung/  
Anwendung:**

**5 Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrates**

5.1 Kommunikation mit der Belegschaft

5.2 Individuelle Unterstützung und Beratung der Beschäftigten

5.3 Öffentlichkeitsarbeit

**Dokumentation von Beratungsprozessen**

Bereich: ..... Ort: .....  
 Betriebsrat: ..... Anfragende/r: .....  
 Beratungsthema: .....

Datum	Was ist abgelaufen?	Aktivität des betreuenden Betriebsratsmitglieds:	Vereinbarungen / Maßnahmen?	Kurzbewertung -- sehr schwierig / - schwierig 0 mittelmäßig + gut / ++ sehr gut

## 5.3 Öffentlichkeitsarbeit

### Prozess „Gemüseladen“

Beispielvorlage



VW Betriebsrat:

*„Manchmal fällt es mir bei der ganzen Arbeit schwer, den Überblick zu behalten, wie ich den Kolleginnen und Kollegen den Nutzen unserer Tätigkeit am Besten vermittele und wie ich sie davon überzeuge, dass unsere Arbeit wichtig ist.“*

Betriebsräte und Vertrauensleute

**Für wen?**

Strategische Kommunikation und Werbung

**Wofür?**

Die Methode hilft Betriebsräten und Vertrauensleuten, die besten Nutzen zu finden und ihre Zielgruppen zu begeistern. Ähnlich zu dem Einkauf eines Gemüseladenbesitzers für sein Sortiment, sollen dem Modell nach auch die Anbieter von Dienstleistungen ihre Leistungen anbieten.

**Kurzbeschreibung/  
Anwendung:**

Zuerst wird der Nutzen für die ausgewählte Zielgruppe ausgesucht und „auf den LKW geladen“. Bei der Bestimmung der Zielgruppen helfen die Sinus-Milieus und berufliche Milieus wie Entwickler, Facharbeiter oder Studenten.

Die Nutzen können daraufhin „im Gemüseladen“ präsentiert werden. Die besonders aktuellen Nutzen werden der Zielgruppe besonders präsent „angeboten“.

Auf den Altar kommen die Nutzen, die den Kunden wirklich wichtig sind. Nicht nur aktuell, sondern grundsätzlich. Hier werden im „Gemüseladen“ die Werte konserviert. Sie schaffen Vertrauen.

Damit der Kunde wiederkommt, muss präsentiert werden, welche Nutzen in Zukunft angeboten werden. Alle anderen Nutzen gehören in das „Regal“. Mit ihnen kann der Betriebsrat nur dann punkten, wenn der Kunde bereits Interesse zeigt. Dafür muss aber zunächst sein Interesse geweckt worden sein.



## 5 Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrates

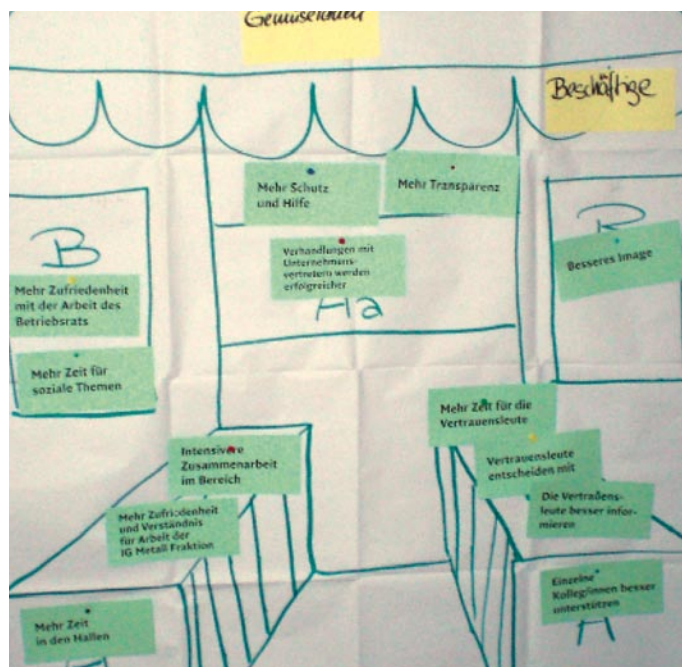
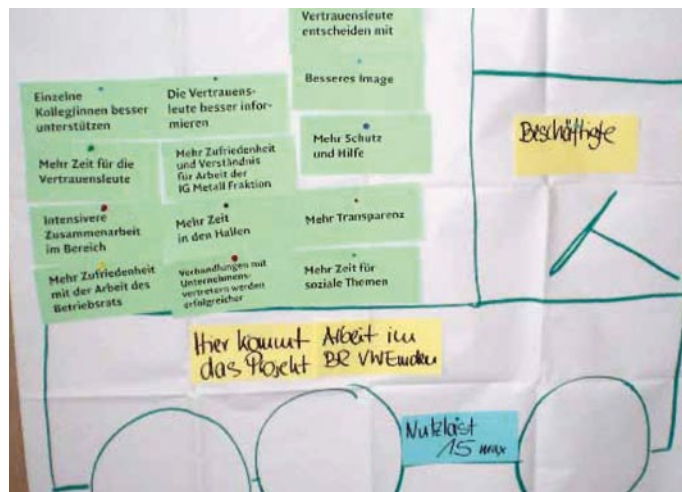
### 5.1 Kommunikation mit der Belegschaft

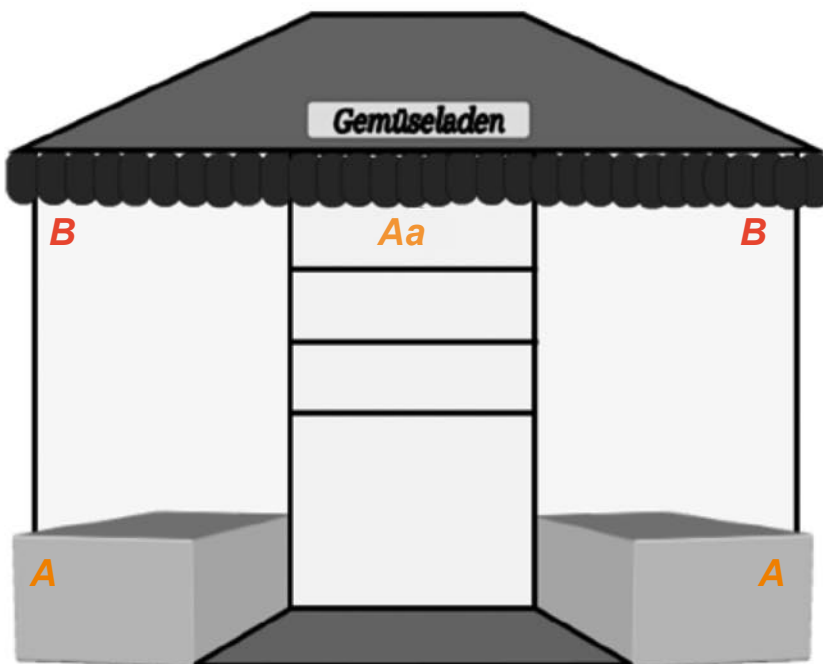
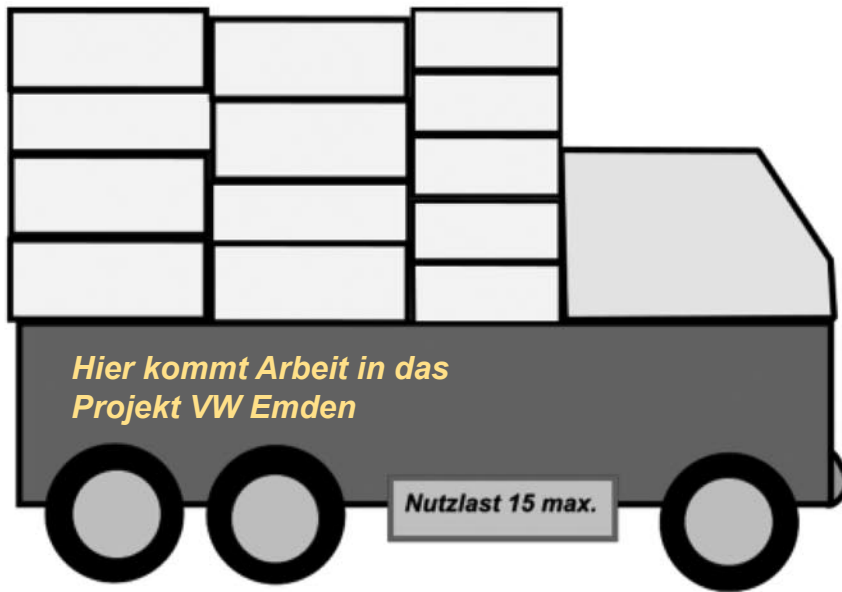
### 5.2 Individuelle Unterstützung und Beratung der Beschäftigten

### 5.3 Öffentlichkeitsarbeit

#### Nutzen des Gemüseladens

1. Nutzen begeistert
2. Nutzen lassen Bilder entstehen. Und Bilder lassen sich besser merken
3. Unterschiedliche Zielgruppen erfordern unterschiedliche Gemüseläden
4. Gute Kommunikation planen und besser texten
5. Bessere Reden schreiben
6. Kampagnenlogan einfacher finden
7. Öffentlichkeitsarbeit auf den Punkt bringen





Legende:  
A: Aktuelle und grundsätzlich wichtige Nutzen  
Aa: Die besonders aktuellen Nutzen  
B: Andere wichtige Nutzen

## 5 Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrates

5.1 Kommunikation mit der Belegschaft

5.2 Individuelle Unterstützung und Beratung der Beschäftigten

5.3 Öffentlichkeitsarbeit



### Leitlinien

### Leitsätze für die Öffentlichkeitsarbeit



Formular

VW Betriebsrat:

*„Wenn man sich anschaut, mit welchen Medien unsere Kolleginnen und Kollegen so bombardiert werden, da haben wir es nicht leicht mitzuhalten.“*

<b>Für wen?</b>	Betriebsräte, Verantwortliche für Öffentlichkeitsarbeit
<b>Wofür?</b>	Gibt Hinweise für eine gute Kommunikation
<b>Kurzbeschreibung/ Anwendung:</b>	Aus der Erfahrung im Projekt entwickelt, kann es helfen, die eigene öffentliche Kommunikation zu hinterfragen und überprüfen.

- Kommunikation ist ein ständiger Prozess (nicht nur im Wahlkampf).
- Kommunikation benötigt Kompetenz und Ressourcen:
  - Für die Massenkommunikation, z. B. mit Hilfe externer Expertise
  - Wer richtig kommunizieren will, muss qualifiziert sein.
  - Die richtige Ausstattung von der Software bis zum Banner
- Mit einzelnen Menschen bzw. Gruppen zu diskutieren erfordert eine hohe menschliche und fachliche Kompetenz.
- Betriebsräte brauchen Vertrauensleute, um ihren Auftrag zu erfüllen.
- Vertrauensleute sind gleichzeitig Multiplikatoren des Betriebsrats und dessen politisches Korrektiv.
- Dieses Spannungsfeld muss beschrieben und geklärt werden.
- Es bedarf eines qualifizierten Verantwortlichen für Kommunikation sowie eines Teams zur Unterstützung.
- Ein Budget für Kommunikation sichert Qualität.
- Kommunikation muss vom Gremium getragen werden.
- Synergien prüfen
- Kennzahlen für die Öffentlichkeitsarbeit müssen festgelegt, überprüft und weiterentwickelt werden.
- Betriebsräte und Vertrauensleute müssen hinsichtlich ihrer Kommunikation kontinuierlich geschult werden.

## QUELLEN

Die Instrumente und Werkzeuge basieren auf dem Projekt „Mit System zum Erfolg“ im Betriebsrat VW Emden.

Wir danken für die Zuarbeit von Michael Rasch (Praxis für Öffentlichkeitsarbeit, [www.gopraxisgo.de](http://www.gopraxisgo.de)) und Sissi Banos (IG Metall Vorstand, Fachbereich Organisation und Personal).

Einzelne Werkzeuge dieses Handbuches sind angelehnt an Werkzeuge aus dem SPAs Handbuch der IG Metall:

Christel Bässler, Klaus-Stephan Otto: Mit SPAs zum Ziel,  
Strategische Prioritätensetzung: Die Arbeit systematisch steuern,  
Hrsg: IGM Bezirksleitung Frankfurt, 2003

## WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Peter Legner, Cäcilia Müller, Sylvia Rydzewski, Hermann Thomsen:  
Beteiligung durch Projektarbeit – Ein Konzept mit Zukunft.  
Köln: Bund-Verlag 1997.

Ingo Kübler:  
Stabsmitarbeiter und Referenten betrieblicher Interessenvertretungen.  
Düsseldorf: edition der Hans Böckler Stiftung Nr. 174, 2006

Michael Rasch (Hrsg.):  
Öffentlichkeit und Betriebsrat – Beispiele aus der Praxis  
Bremen: Klaus Kellner Verlag 2007

Lothar Kamp (Hrsg.):  
Team Betriebsrat- Interessenverteter berichten von ihren  
Modernisierungsprojekten  
Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung 1998

Die Kleine Betriebsratsbibliothek (Band 1 bis Band 6)  
Köln: Bund-Verlag, Neuauflage 2010

- Die Betriebsratssitzung: Jetzt geht's ran! (Band 1)
- Betriebsratsarbeit, aber mit System! (Band 2)
- Die Betriebsversammlung, so wird's gemacht! (Band 3)
- Das Betriebsratsbüro: Ausstattung, Organisation, PC-Einsatz (Band 4)
- Der Wirtschaftsausschuss, sinnvoll genutzt! (Band 5)
- Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrats, attraktiv und erfolgreich! (Band 6)

## Beteiligte am Projekt „Mit System zum Erfolg“

**VW Betriebsrat Emden** Der Betriebsrat Emden bestand in der Projektlaufzeit aus 37 freigestellten Betriebsratsmitgliedern, die das Projekt unterstützt haben und aktiv an der Umsetzung beteiligt waren. Ralf Behrens, Fachreferent des Betriebsrates Emden, hat das Projekt als interner Projektleiter maßgeblich geprägt. Peter Jacobs und Folkert Schwitters als BR-Leitung, Herta Everwien als VK Leiterin und Martin Refle als Fraktionsvorsitzender der IGM-Fraktion haben für den Erfolg des Projektes gesorgt.

**IGM-Verwaltungsstelle Emden** Wilfried Alberts leitet als Bevollmächtigter die Verwaltungsstelle Emden, war in alle wichtigen Schritte des Projektes eingebunden und hat die Projektarbeit mit wertvollen Anregungen unterstützt.

**Dr. Otto Training & Consulting** Dr. Otto Training & Consulting hat das Projekt als externes Beratungsunternehmen über die gesamte Projektlaufzeit unterstützt und betreut. Dr. Klaus-Stephan Otto war der externe Projektleiter, Christel Bässler und Frederik Fleischmann waren aktiv in das Projekt involviert. Das Unternehmen ist seit über 25 Jahren in der Beratung und Weiterbildung für Unternehmen, Organisationen und Betriebsräte tätig ([www.dr-otto.de](http://www.dr-otto.de)).

**Beirat der HBS** Das Projekt „Mit System zum Erfolg“ wurde durch einen Beirat aus Betriebsräten, Gewerkschaftsreferenten, Beratern, Wissenschaftlern und Referenten der Hans-Böckler-Stiftung unterstützt. Der Beirat hat den Projektprozess als „externer Blick“ begleitet und mit seinen anregenden Diskussionen wichtige Impulse für die Projektgestaltung gegeben.

Wenn Sie dieses Handbuch anregend fanden, können Sie sich intensiver über den Projektbericht und das Handbuch zum Projekt informieren. Handbuch, Kurzbroschüre und Projektbericht können über die HBS angefordert werden oder über [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) heruntergeladen werden.

Sie können aber auch gerne mit den Autoren direkt in Kontakt treten:

**Ralf Behrens**, Betriebsrat VW-Emden,  
[ralf2.behrens@volkswagen.de](mailto:ralf2.behrens@volkswagen.de), 04921 - 862045

**Dr. Klaus-Stephan Otto**, Dr. Otto Training & Consulting,  
[mail@dr-otto.de](mailto:mail@dr-otto.de), 030 - 649083

**Frederik Fleischmann**, Dr. Otto Training & Consulting,  
[mail@dr-otto.de](mailto:mail@dr-otto.de), 030 - 649083

## Die Autoren

Diplom-Sozialwissenschaftler, Ausbildungen in Prozessbegleitung, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, Supervision und Organisationsberatung sowie Evolutionsmanagement. Referent bei Volkswagen Emden Betriebsrat, Begleitung von internen und externen Veränderungsprozessen, Mitautor des Buches „Öffentlichkeit und Betriebsrat“.



**Ralf Behrens**

Diplom-Psychologe, Promotion; Gründer und Geschäftsführer der Dr. Otto Training & Consulting; seit fast 30 Jahren tätig in der Organisations- und Personalentwicklung in großen Organisationen; Leitung von komplexen Beratungsprojekten im Profit- und Non-Profit-Bereich; Autor zahlreicher Publikationen.



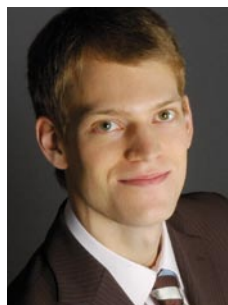
**Dr. Klaus-Stephan Otto**

Diplom-Psychologin (Arbeits- und Organisationspsychologie), Konzeption und Durchführung von Trainer- und Beraterweiterbildungen (ABF e.V., Dr. Otto Training & Consulting); Training und Beratung im Profit- und Non-Profit-Bereich, Lehrbeauftragte (ASFH, FU Berlin), Mitautorin des Buches „Evolutionsmanagement“.



**Christel Bässler**

B.Sc. Betriebswirtschaftslehre; Begleitung von Veränderungsprozessen im Profit- und Non-Profit-Bereich; Mehrjährige Vorstandstätigkeit in zwei gemeinnützigen Vereinen.



**Frederik Fleischmann**

## Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

### Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

### Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

### Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

### Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

### Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

### Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14-tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft.

Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon: 02 11/77 78-0  
Telefax: 02 11/77 78-225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

---

**Handbuch**  
zum Arbeitspapier **194**

---