

Systematische und nachhaltige Betriebsratsarbeit in KMU – „Unser BR kann mehr“

6 HANDLUNGSFELDER FÜR NACHHALTIGE BETRIEBSRATSARBEIT IN KMU

Klaus-Stephan Otto, Helmut Erbel, Joe Faß, Karoline Karl, Luise Papendieck

Juni 2018



In dieser Sammlung finden Betriebsräte die im Projekt „Systematische und nachhaltige Betriebsratsarbeit in KMU“ erstellten und gesammelten Werkzeuge sowie Hintergrundwissen zur Weiterentwicklung der Arbeit von KMU-BRs hin zu einer nachhaltigen Betriebsratsarbeit.

Die im Projekt entwickelten Werkzeuge befinden sich im Anhang. Sie sind so nummeriert, dass der erste Wert das jeweilige Feld und der zweite Wert die Nummer des Werkzeugs darstellt.

Zu jedem Feld gibt es eine übersichtliche Checkliste, die sechs Checklisten befinden sich ebenfalls gebündelt im Anhang.

Die zusammengetragenen Werkzeuge sind unter der Angabe ihrer Quellen aufgelistet. Direkte Links finden sich in der Online-Version des Werkzeugkastens im Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung.

Inhalt

1	Über das Projekt	4
2	Wie können die Projektergebnisse genutzt werden?	6
3	Evolutionäre Betriebsratsentwicklung	7
4	Die Ordnung der 6 Handlungsfelder	8
5	Die 6 Handlungsfelder nachhaltiger BR-Arbeit	10
	Handlungsfeld 1: Strategie und Erhalt/ Weiterentwicklung des Unternehmens	11
	Handlungsfeld 2: Individuelle und kollektive Interessenvertretung	16
	Handlungsfeld 3: Kommunikation und Beteiligung	20
	Handlungsfeld 4: Zusammenarbeit und Organisation im BR	24
	Handlungsfeld 5: Qualifizierung und Nachwuchsgewinnung	28
	Handlungsfeld 6: Vernetzung des Betriebsrats (Gewerkschaft / Ökosysteme)	33

Anhang: Checklisten

Checkliste Strategie und Erhalt/Weiterentwicklung des Unternehmens

Checkliste Individuelle und kollektive Interessenvertretung

Checkliste Kommunikation und Beteiligung

Checkliste Zusammenarbeit und Organisation im BR

Checkliste Qualifizierung und Nachwuchsgewinnung

Checkliste Vernetzung des Betriebsrates

Autoren

1 Über das Projekt



ICH WÜNSCHE JEDEM GREMIUM, DIE CHANCE AUF SO EINE BETREUUNG WIE IN
DIESEM PROJEKT ZU BEKOMMEN.“

Frank Sievert, BR-Vorsitzender von Kingspan-Gefinex Steffenshagen

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind das Herz der Wirtschaft. Zwei Drittel der Beschäftigten arbeiten in KMU. Sie sorgen für Beschäftigung, gerade in Zeiten wirtschaftlichen Wandels. Auch werden neue Geschäftsfelder oft von KMUs entwickelt, sie sind dann Pioniere.

Trotz dieser großen Bedeutung spielen die KMU-Betriebsräte in der Mitbestimmungsdebatte keine so große Rolle. Hier geben die größeren Betriebe den Ton an, bei ihnen ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad auch oft höher. Die Betreuung von Kleinbetrieben ist für die Gewerkschaften sehr viel aufwendiger. Aber 58,5% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten arbeiten in **KMU-Betrieben**. In KMU-Betrieben sind die Arbeitsbedingungen in der Regel schwieriger und das Ringen um das bloße Überleben des Betriebes ist bei vielen von ihnen dauernd präsent. 99% aller Insolvenzen betreffen Betriebe mit weniger als 100 Mitarbeitern. Das Lohnniveau ist in der Regel geringer als in Großbetrieben und oft wird nur der Mindestlohn gezahlt.

Dies führt dazu, dass hier mehr Menschen arbeiten, die sich als Verlierer in dieser Gesellschaft erleben. Wir sehen die Gefahr, dass bei ihnen Populisten auf offene Ohren stoßen. Die von uns begleiteten Betriebsräte setzen Zeichen, indem sie nicht passiv verharren, sondern aktiv mitgestalten und sich für ihre Sache einsetzen. Dafür brauchen sie Unterstützung.

Es macht also Sinn, sich intensiver mit der Arbeit von KMU-Betriebsräten zu beschäftigen und herauszufinden, wie die spezifischen Arbeitsbedingungen für KMU-Betriebsräte aussehen und wie ihre Arbeit weiterentwickelt werden kann. Dies veranlasste die Hans-Böckler-Stiftung gemeinsam mit der IG Metall und der IG BCE, ein Projekt zu diesem Thema anzustoßen. Es wurde von der Evoco GmbH in Schöneiche/Berlin 2016 und 2017 durchgeführt. Die Ergebnisse werden hier präsentiert.

Die Arbeit von Betriebsräten in KMU ist nicht einfach. Sie haben wenige, oft nur einen oder keine freigestellten Betriebsräte, und arbeiten unter sehr unterschiedlichen Bedingungen. Einige Betriebe sind traditionell familiengeführt, andere sind Ausgründungen von Großkonzernen. Manchmal wird die Bildung von Betriebsräten aggressiv verhindert, es gibt aber auch gerade in KMUs sehr enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsführung und den Betriebsräten. In manchen jungen Betrieben – z.B. Start Ups – gelten Betriebsräte als unmodern und man verlässt sich auf informelle Arten der Mitbestimmung. KMU-Betriebe sind viel überschaubarer. Es geht bei ihnen oft familiärer zu, in der Regel kennt Jede/r Jeden. Die Prozesse sind transparenter und damit auch die Möglichkeit von Beschäftigten, diese Prozesse mitzugestalten. Betriebsräte sind mit viel Herz und hoch engagiert bei ihrer Arbeit.

Die Vielfalt der Umstände erfordert von den Betriebsräten in KMU ein hohes Maß an Flexibilität. Die Vorlagen und Blaupausen für Betriebsräte großer Unternehmen passen bei ihnen oft nicht, sodass sie ihre Arbeitsweise im Prozess stetig neu erfinden. Sie decken bei kleiner Zahl und geringen Ressourcen eine nahezu gleiche inhaltliche Bandbreite wie große Betriebsräte ab. Das macht für sie eine strategische Arbeit nicht einfach.

Dieses Projekt hat diese Bedingungen sorgfältig analysiert und Werkzeuge entwickelt, die die Weiterentwicklung der Arbeit in KMU hin zu einer nachhaltigen Betriebsratsarbeit ermöglichen. Sie befähigen den Betriebsrat, durch strukturierte Vorgehensweisen gestaltend in die Entwicklung des Unternehmens einzugreifen und langfristig die Interessen der Belegschaft zu unterstützen. Gerade im Handlungsfeld „[Vernetzung des BR](#)“ wird deutlich, dass es Sinn macht, KMU-BR-Arbeit an wichtigen Punkten anders zu organisieren.

Dazu wurden zahlreiche Interviews mit Experten und KMU-BRs durchgeführt und es wurden zehn Betriebsratsgremien mit unterschiedlichem Entwicklungsstand und Umfeld in ihrer Arbeit und Weiterentwicklung begleitet. Die Begleitung erfolgte in Form von Interviews, Workshops und Beratungen. Beispiele guter Praxis wurden gesammelt und analysiert, um Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen herauszuarbeiten. Es wurden Werkzeuge erstellt und ausprobiert, die die Betriebsräte in KMU unterstützen können und allen Betriebsräten ab der Wahlperiode 2018 zur Verfügung stehen. Gleichzeitig will das Projekt KMU-BRs dazu ermuntern, durch Austausch und Kommunikation von Beispielen guter Praxis voneinander zu lernen und gegenseitig von ihren zahlreichen Erfahrungen zu profitieren.

Angemerkt werden soll an dieser Stelle, dass die Ergebnisse dieses Projektes, die Einteilung der Betriebsrats-Arbeit in sechs Handlungsfelder und die Bereitstellung von Werkzeugen für die praktische Arbeit vor Ort sich inzwischen auch für Betriebsräte von größeren Betrieben als hilfreich erwiesen haben. Möglicherweise kann dies dahingehend interpretiert werden, dass die Strukturen in den kleineren Betrieben viel klarer und auch überschaubarer sind, sodass ihre Analyse die Fülle der Aufgaben in den Großbetrieben auch deutlicher strukturiert. Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Entdeckungsfreude bei der Arbeit mit den hier zur Verfügung gestellten Materialien. Für neue Ideen, Anregungen, Ergänzungen oder Kritik sind wir dankbar. Teilen Sie sie uns gerne unter mail@evoco.de mit.

Wir danken allen Projektbeteiligten und den Mitgliedern des Beirats für die wertvolle Unterstützung, die diese Ergebnisse möglich gemacht hat.

Die Inhalte können unter Beachtung der üblichen Zitierregeln und mit Hinweis auf die Urheber und die Quelle verwendet werden.

Dr. Klaus-Stephan Otto, Helmut Erbel, Joe Faß, Karoline Karl,
Luise Papendieck (Evoco GmbH)

2 Wie können die Projektergebnisse genutzt werden?



DIE REFLEKTION UNSERER ARBEIT, DER MITARBEITERFRAGEBOGEN UND DIE 6 HANDLUNGSFELDER GEMEINSAM HABEN UNS EINE SEHR GUTE PLANUNG UND ENTWICKLUNG EINER BR-STRATEGIE ERMÖGLICHT.“

Frank Sievert, BR-Vorsitzender von Kingspan-Gefinex

Die sechs Handlungsfelder sind in der Begleitung von zehn KMU-Betriebsräten und die Durchführung von Experteninterviews entstanden und stetig weiterentwickelt worden. Sie decken die wichtigsten Bereiche der Betriebsratsarbeit ab. Die hier dargestellten Inhalte der Handlungsfelder sind speziell für KMU-Betriebsräte entwickelt worden, lassen sich allerdings auch an vielen Stellen auf die Arbeit von großen Gremien übertragen.

Wie können sie genutzt werden

Die **sechs Handlungsfelder** stellen die wichtigsten Aufgaben in der Arbeit von Betriebsräten dar. Sie ermöglichen einen guten Überblick und die systematische Analyse der eigenen Arbeit. Sie werden als Betriebsrat in der Regel auf Grund knapper Zeitressourcen nicht an allen Feldern gleichzeitig arbeiten können. Priorisieren Sie die Felder: Wo ist der stärkste Handlungsbedarf in der gegenwärtigen Situation? Beginnen Sie mit einem oder zwei Feldern.

Für jedes Feld gibt es unter „**Worum geht's**“ eine Definition und Abgrenzung gegenüber den anderen Feldern. Unter „**Was ist zu tun**“ wird aufgelistet, was in diesem Feld in der Betriebsratsarbeit erforderlich ist. Sie können prüfen, ob Sie in Ihrer Arbeit die aufgeführten Punkte erfüllen und finden heraus, wo Entwicklungsbedarf ist. Die Punkte sind auch in Form einer übersichtlichen Checkliste als Werkzeug vorhanden, das Sie sich herunterladen und ausfüllen können, gerne auch gemeinsam als gesamter Betriebsrat. Dadurch bekommen Sie schnell einen Überblick über den Entwicklungsstand Ihrer Arbeit und können Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Arbeit formulieren und verabreden.



IN DER GEMEINSAMEN AUSWERTUNG DES FELDES „KOMMUNIKATION UND BETEILIGUNG“ IST UNS KLARGEWORDEN, DASS WIR UNS AM PUNKT KOMMUNIKATION VERBESSERN MÜSSEN. WIR HABEN DANN ZUNÄCHST IM GREMIUM IDEEN DAZU GESAMMELT UND UNS EINEN PLAN ÜBERLEGT. SEITDEM GEBEN WIR REGELMÄSSIG INFOBLÄTTER MIT NEUIGKEITEN ZUR BR-ARBEIT AN DIE SCHWARZEN BRETTER DER FILIALEN.“

Mathias Papendieck, BR-Vorsitzender der Konsumgenossenschaft Königs Wusterhausen

In der weiteren Übersicht zum jeweiligen Handlungsfeld stellen wir wichtige **Werkzeuge** für das jeweilige Feld dar. Hierbei handelt es sich um Dokumente, die im Projekt entstanden sind, aus früheren Projekten stammen oder von anderen Organisationen bzw. Quellen zur Verfügung gestellt werden (Gewerkschaften, HBS etc.). Dabei geht es uns nicht darum, sämtliche

vorhandenen Werkzeuge aufzulisten, sondern eine Auswahl der nützlichsten zusammenzustellen. Durch Links können Sie darauf zugreifen. Die von uns entwickelten Werkzeuge sind als Download verfügbar.

Zusätzlich zu den aufgeführten Werkzeugen haben wir für Sie nützliche **Links** für das jeweilige Feld zusammengestellt. Hier finden Sie weiteres reichhaltiges Material, das Ihnen Anregungen für die Weiterentwicklung im jeweiligen Feld gibt.

Die Rubrik **Besonders zu beachten in KMU-Betrieben** weist auf Punkte hin, die sich aus unserer Erfahrung in der KMU-Betreuung in den KMU-Betrieben anders gestalten als in großen Gremien und die hier besonders beachtet werden sollten.

Außerdem gibt es für jedes Feld **Beispiele guter Praxis**, um einen Erfahrungsaustausch zwischen Betriebsräten zu ermöglichen und Anregungen und Lösungsvorschläge für die eigene Arbeit zu bekommen. **Zitate** von Betriebsräten ergänzen diese Praxisbeispiele.

Mit Blick auf die Felder können Betriebsräte den Ist-Zustand ihrer Arbeit in den wesentlichen Bereichen ermitteln und darauf aufbauend priorisieren, in welchen Feldern was zu tun ist. Die Empfehlungen, Checklisten und Werkzeuge ermöglichen ein strukturiertes Vorkommen innerhalb der jeweiligen Felder.

3 Evolutionäre Betriebsratsentwicklung

KMU-BRs haben unterschiedliche Entwicklungsstände in ihrer Arbeit. Die einen sind gut in dem einen Handlungsfeld, die anderen eher in einem anderen. In der heutigen sich schnell verändernden Zeit ist es wichtig, dass der Betriebsrat seine Arbeit ständig weiterentwickelt. Dabei ist seine Weiterentwicklung abhängig vom jeweiligen Stand in den sechs Handlungsfeldern und der aktuellen Situation, in der sich der Betriebsrat und das Unternehmen gerade befinden. In einer akuten Gefährdungssituation des Unternehmens kann es wichtig sein, sich auf die Weiterentwicklung der Arbeit im Handlungsfeld „Strategie und Erhalt/Weiterentwicklung des Unternehmens“ zu konzentrieren. In einer anderen Situation hat mit finanziellen Forderungen das Handlungsfeld „Individuelle und kollektive Interessenvertretung“ Vorrang. Die nächsten Entwicklungsschritte sind also für jeden BR unterschiedlich. Es ist wichtig herauszuarbeiten, was für den Betriebsrat im Moment gerade ansteht. Wie geht der Betriebsrat dabei vor?

- Analyse seiner Arbeit anhand der Checkpunkte der sechs Handlungsfelder
- Ableitung der nächsten Entwicklungsschritte des Betriebsrates und der Mitglieder des Betriebsrates. Dadurch Potenzialentfaltung des Gremiums und seiner Mitglieder
- Überprüfung der Weiterentwicklung nach einer bestimmten Zeit und Nachjustierung

Entwicklung und Potentialentfaltung richtig angegangen machen Spaß. Die Neurobiologie hat herausgefunden, dass im Körper Glückshormone ausgeschüttet werden, wenn wir etwas Neues gelernt haben.

Manchmal gibt es aber auch Rückschritte und es ist nötig, Entwicklungsschritte wieder aufzufrischen. Wenn ein Betriebsrat seine Sitzungskultur erfolgreich verbessert hat, dann treten manchmal nach einiger Zeit alte Verhaltensweisen wieder auf, dann muss nachgebessert werden. Entwicklung ist nicht eine lineare Aufwärtskurve, sondern erfolgt in Wellen mit Auf und Abs. Wichtig sind der langfristige Trend in Richtung positiver Weiterentwicklung und die ständige Bereitschaft dazu.

4 Die Ordnung der 6 Handlungsfelder

Die sechs Handlungsfelder bauen aufeinander auf und greifen gleichzeitig an bestimmten Punkten ineinander. Keines der Handlungsfelder kann für sich stehen, da sie die Gesamtheit der BR-Arbeit abbilden. Der Weg durch die sechs Handlungsfelder folgt einer klaren Logik und führt intuitiv durch die vielfältigen Aufgaben von Betriebsräten. Die sechs Handlungsfelder konfigurieren den hochkomplexen Raum der Betriebsratsarbeit.

Handlungsfeld 1: Strategie und Weiterentwicklung des Unternehmens

Das Wichtigste in der Arbeit des Betriebsrates ist es, seinen Teil für den Erhalt und die Weiterentwicklung des Unternehmens beizutragen. Wenn der Betrieb nicht mehr existiert, gibt es auch keinen Betriebsrat mehr. Dafür beteiligt sich der Betriebsrat an der Strategie des Unternehmens und entwickelt eine eigene Betriebsratsstrategie.



Handlungsfeld 2: Individuelle und kollektive Interessenvertretung

Das „Kerngeschäft“ der Betriebsratsarbeit ist die Vertretung der Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das können die kollektiven Interessen sein, aber auch die Unterstützung von einzelnen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern.



Handlungsfeld 3: Kommunikation und Beteiligung

Um die Interessen zu vertreten, braucht es eine gute Kommunikation mit den Mitarbeitern und der Unternehmensleitung. Dabei ist es wichtig, die Kolleginnen und Kollegen nicht nur über die Arbeit des Betriebsrates zu informieren, sondern sie auch einzubeziehen, sie zu beteiligen. Nur so ist eine gute Unterstützung des Betriebsrates erreichbar.



Handlungsfeld 4: Zusammenarbeit und Organisation im BR

Für alle diese Aufgaben ist es wichtig, dass der BR intern gut zusammenarbeitet und an einem Strang zieht. Er braucht gut organisierte Prozesse und eine klare Aufgabenteilung.



Handlungsfeld 5: Qualifizierung und Nachwuchsgewinnung

Nachhaltig kann die BR-Arbeit nur sein, wenn rechtzeitig für die Nachfolge im Gremium gesorgt wird und die BR-Mitglieder sich regelmäßig qualifizieren, um die Komplexität ihrer Aufgaben bewältigen und auf Augenhöhe mit dem Arbeitgeber agieren zu können.



Handlungsfeld 6: Vernetzung des BR

In unserer immer komplexer werdenden Welt braucht der BR für erfolgreiche Arbeit ein gutes Netzwerk innerhalb und außerhalb des Unternehmens, das ihn darin unterstützt, seine umfangreichen Aufgaben zu erfüllen. Das Netzwerk kann dem BR wiederum helfen, eine gute Strategie zu erarbeiten.



5 Die sechs Handlungsfelder nachhaltiger Betriebsratsarbeit

Handlungsfeld 1: Strategie und Erhalt/ Weiterentwicklung des Unternehmens

Worum geht's?

In diesem Handlungsfeld geht es um die Strategie und den Erhalt bzw. die Weiterentwicklung des Unternehmens und die Betriebsrats-Strategie:

Betriebsräte stehen oft vor vielen akuten Problemstellen, die es zu bewältigen gilt. Oft sehen sie sich dadurch nur in der Lage „Erste Hilfe“ zu leisten. Es ist aber wichtig für Betriebsräte, auch eine eigene Strategie zu haben und langfristig den Erhalt und die Weiterentwicklung des Unternehmens zu sichern. Wenn das Unternehmen nicht mehr existiert, ist auch keine Interessenvertretung mehr möglich.



Was ist zu tun?

- Wir entwickeln eine eigene Betriebsratsstrategie und verfolgen sie.
- Wir definieren, wo wir langfristig hinwollen und unsere Ziele als BR.
- Wir erarbeiten eigene strategische Forderungen und Vorschläge zur Unternehmensstrategie.
- Wir erfragen Informationen über die Unternehmensentwicklung bei der Geschäftsführung systematisch und zeitnah.
- Wir arbeiten mit den Unternehmensvertretern auf Augenhöhe zusammen.
- Wir setzen uns aktiv für den Erhalt und die Weiterentwicklung des Unternehmens ein.
- Wir fordern frühzeitige Information und Beteiligung durch das Management ein.
- Wir informieren die Belegschaft frühzeitig über unsere strategischen Ziele und Forderungen.
- Wir nutzen Arbeitsgruppen und Projekte für unsere strategische Arbeit.
- Wir setzen uns für Innovationen und Verbesserungen im Unternehmen ein.
- Wir gestalten die Digitalisierung mit.
- Wir nehmen Einfluss auf betriebliche Projekte und Prozesse.
- Wir arbeiten mit internen Sachkundigen und externen Experten, Juristen und anderen Beratern zusammen.

Werkzeuge

1.1 Strategische Fragen des Betriebsrates zur Standortsicherung

Hier aufgeführt sind Fragstellungen, die helfen, die gegenwärtige Situation, das Umfeld und die Entwicklungschancen zu untersuchen. Sie sind Grundlage für eine einfache und übersichtliche Analyse und ermöglichen es dem BR, proaktiv und ergänzend zur Geschäftsführung zu agieren statt nur zu reagieren.

1.2 Wichtige Themenfelder in der Unternehmensstrategie

Der Betriebsrat bringt sich aktiv in die Strategie des Unternehmens ein. Er formuliert eigene Ideen und Vorschläge. Er prüft die verschiedenen Weiterentwicklungsfelder des Unternehmens hinsichtlich eines Entwicklungsbedarfes im Rahmen der Interessenvertretung der Beschäftigten.

1.3 Fragen an die Unternehmensleitung

Es ist nicht Aufgabe des Betriebsrates, eine Unternehmensstrategie zu entwickeln, aber es ist wichtig, dass es eine wirksame Unternehmensstrategie gibt, die die Beschäftigung absichert und die Weiterentwicklung des Unternehmens unterstützt. Hier gilt es, als Betriebsrat die richtigen Fragen zu stellen und mit seiner Praxiserfahrung zu prüfen, ob die Antworten stichhaltig sind.

1.4 Die Ebenen der Strategiearbeit

Die meisten Betriebsräte sind geleitet von bestimmten Werten, die ihnen für ihre Arbeit wichtig sind. Diese Werte müssen immer konkreter werden, damit sie umgesetzt werden können bis hin zu konkreten Maßnahmen des Betriebsrates. Mit der Wie-Frage werde ich konkreter, mit der Warum-Frage komme ich auf die nächsthöhere Ebene.

1.5 Entwicklung einer Betriebsratsstrategie

In der Regel haben Betriebsräte keine Strategieentwicklung gelernt. Diese Anleitung soll für eine Strukturierung der Strategiearbeit des Betriebsrates hilfreich sein. Erst wird die Ausgangssituation analysiert, dann eine Zukunftsperspektive erarbeitet. Daraus leiten sich dann die Strategie und die Umsetzungsschritte ab.

1.6 Umsetzung der Betriebsratsstrategie

Das Einbringen von positiven und attraktiven Vorstellungen über gute Arbeit und gute betriebliche Zustände in der Zukunft stärkt die Akzeptanz und Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrates. Dabei ist es hilfreich für das Gremium, den Zusammenhang von Vision, Zielen, Motivation, Kommunikation, Beteiligung und Erfolgskontrolle zu kennen und aktiv zu gestalten.

1.7 Evolutionäre Entwicklungslinie des Unternehmens

Der Betriebsrat stellt die Entwicklung des Unternehmens in den vergangenen Jahren hinsichtlich der Zahl der Beschäftigten dar. Diese wird in Verhältnis gesetzt zu bestimmten Ereignissen im Unternehmen.

1.8 Phasen eines Innovationsprozesses

In: Innovation und Beteiligung - Eine Handlungshilfe für Betriebsräte, S. 18

1.9 Die 7 Schritte zur Projektfindung- und Umsetzung

In: Innovation und Beteiligung - Eine Handlungshilfe für Betriebsräte, S. 25-26 und ausführliches Anwendungsbeispiel bis S. 35

1.10 Checkliste Strategie und Erhalt/Weiterentwicklung des Unternehmens

Links

Innovation und Beteiligung - Eine Handlungshilfe für Betriebsräte

Konkrete Handlungshilfen und Instrumente für einen erfolgreichen Innovationsprozess.

Grundlegende Vorarbeiten kann der Betriebsrat aber bereits mit wenigen Schritten realisieren: Soll ein Innovationsvorhaben durchgeführt werden, hat sich ein 3stufiger Ablauf bewährt.

http://www.wilke-maack.de/wp-content/uploads/2013/06/innovation_und_beteiligung_betriebsrat.pdf

Innovation und Beschäftigung in KMU

Überblick über verschiedene Instrumente für die Arbeitnehmervertretung geben und sie befähigen, Innovationsprozesse aktiv anzustoßen oder kooperativ zu begleiten.

Eine erfolgreiche Implementierung von Innovationen dient so auch dem Ansehen der Arbeitnehmervertretung und fördert die Wertschätzung für ihre Arbeit.

<https://www.igbce.de/innovation-und-beschaefigung/16028>

Arbeit und Innovation

Arbeits- und innovationspolitische Informationen, Checks und Analysen zur Unternehmenssituation und Projekte zum Thema Arbeit und Innovation sowie Kontakte zu Beratern und Experten

<https://www.igmetall.de/arbeit-innovation.htm>

InnoKenn

Zentrale Merkmale innovativer Unternehmen lassen sich in die Themenfelder Strategie, Prozess, Struktur und Mitarbeiter untergliedern. Auf diesen vier Dimensionen beruht der Grundaufbau von InnoKenn. Die inhaltlichen Einschätzungen des Diagnosetools werden anhand von 16 Merkmalen ausgewertet.

<https://www.igmetall.de/innokenn-werkzeug-fuer-betriebsraete-3347.htm>

Besonders zu beachten in KMU



KMU-BETRIEBSRÄTE MÜSSEN SICH STÄRKER UM DIE UNTERNEHMERISCHEN ENTSCHEIDUNGEN KÜMMERN UND HIER INTERESSE ZEIGEN. DANN BLEIBEN SIE GEFRAGT.“

Gewerkschaftssekretär

KMU-Unternehmen sind besonders oft von Insolvenzen betroffen. Die Sicherung des Unternehmens hat deswegen bei ihnen besondere Bedeutung, und sollte deshalb zentrales Feld der BR-Arbeit sein. Die richtigen Fragen an die Unternehmensleitung bewirken oft schon sehr viel.

Beispiele Guter Praxis



OHNE EIGENE STRATEGIE NUTZEN EINEM DIE GANZEN RECHTLICHEN DINGE NICHTS.“

Wolfgang Däubler, Experte für Arbeitsrecht an der Universität Bremen

Bei der Kreis Weseler Abfallgesellschaft wurde der Betriebsrat lange nicht am Prozess der Planung der zukünftigen Entwicklung und Diversifizierung des Unternehmens beteiligt und wenig informiert. Das Gremium entschloss sich, strategische Arbeitsgruppen zu bilden und die Unternehmensseite zur Mitarbeit einzuladen. Arbeitsgruppen wurden forciert und auch betriebliche Sachverständige hinzugezogen. Die Beschäftigten wurden zu ihren Vorstellungen und Wünschen befragt. Experten aus dem gewerkschaftlichen Netzwerk wurden in die Arbeit integriert. „Wir haben eigene Ideen und Vorschläge des Betriebsrates entwickelt und in die strategischen Arbeitsgruppen eingebracht. Wir kommunizieren jetzt auf Augenhöhe mit der Unternehmensleitung. Die Themen und Ergebnisstände unserer Arbeit werden regelmäßig an die Beschäftigten kommuniziert.“ sagt der Betriebsratsvorsitzende Stefan Mertens.



EVOCO HAT UNS IN DER BEGLEITUNG WÄHREND DES PROJEKTES DABEI UNTERSTÜTZT, EINE DOPPELSTRATEGIE ZU FAHREN: WENN ES SEIN MUSS, SUCHEN WIR DIE AUSEINANDERSSETZUNG. ANDERERSEITS BESCHÄFTIGEN WIR UNS MIT STRATEGISCHEN ÜBERLEGUNGEN, WIE DER EIGENE STANDORT ERHALTEN WERDEN KANN.“

Harald Frick, Betriebsratsvorsitzender der Astronergy Solarmodule GmbH

Im Werk eines Herstellers von Gipskartonplatten hat der Betriebsrat seine Arbeit, angeregt durch das HBS-Projekt, in die 6 strategischen Felder gegliedert und diese gemeinsam priorisiert. In einer quartalsbezogenen Arbeitsplanung werden die Aktivitäten und Ergebnisse besprochen, bewertet und die Vorgehensweise an die Situation angepasst. Damit die Ressourcen des Gremiums besser genutzt werden können, wurden Zuständigkeiten und Befugnisse neu zugeordnet. In Gesprächsrunden mit Führungskräften werden strategische und operative Themen diskutiert, Einschätzungen ausgetauscht und Vorschläge entwickelt. „Unsere Planung für die strategischen Felder gibt uns selbst Orientierung, verschafft uns mehr Respekt bei den Führungskräften und verbessert unsere Kommunikation mit den Beschäftigten. Wir haben auch die Kollegen in der Vertrauenskörperschaft und den zuständigen Gewerkschaftssekretär in unsere Planung mit einbezogen. Das war für uns besonders hilfreich.“, sagt der Betriebsratsvorsitzende Wolfgang Pankoff.



ZUSAMMEN MIT DEN BERATERN HABEN WIR IM PROJEKT AN EINEM VERTRIEBSKONZEPT GEARBEITET. WIR WAREN ALS MARKE ZU UNBEKANNT. WIR MÜSSEN UNS ABHEBEN AUS DEM MEER DER BELIEBIGKEIT. DEN PREISKAMPF MIT DEN BILLIGANBIETERN KÖNNEN WIR NICHT GEWINNEN.“

Harald Frick, Betriebsratsvorsitzender der Astronergy Solarmodule GmbH

Der Betriebsrat einer Papierfabrik reagierte auf die Schließungspläne der Geschäftsführung mit einem innovativen zusätzlichen Geschäftskonzept, nämlich der Untervermietung von Ressourcen und Infrastruktur. Zuvor liefen umfangreiche Vorbereitungen durch Marktanalysen, Medien- und Netzwerkarbeit und Verhandlungen mit der Geschäftsführung, die sich aber mit dem Erhalt eines Großteils der Arbeitsplätze voll auszahlten.



**DIE REFLEKTION UNSERER ARBEIT, DER MITARBEITERFRAGEBOGEN UND DIE 6
HANDLUNGSFELDER GEMEINSAM HABEN UNS EINE SEHR GUT PLANUNG UND
ENTWICKLUNG EINER BR-STRATEGIE ERMÖGLICHT.“**

Frank Sievert, Betriebsratsvorsitzender der Kingspan Gefinex GmbH



**WIR WUSSTEN VOR DER BETRIEBSVERSAMMLUNG NICHT GENAU, WIE ES BEI
UNSEREM UNTERNEHMEN WEITERGEHT. DANN HABEN WIR MIT DER BEGLEITUNG
ZUSAMMEN WICHTIGE FRAGEN AN DIE UNTERNEHMENSLEITUNG FORMULIERT
UND AUF DER BV VORGETRAGEN. WIR HABEN DADURCH WICHTIGE
INFORMATIONEN BEKOMMEN UND SIND VON DER LEITUNG ERNSTGENOMMEN
WORDEN.“**

Frank Sievert, Betriebsratsvorsitzender der Kingspan Gefinex GmbH

Handlungsfeld 2: Individuelle und kollektive Interessenvertretung

Worum geht's?

In diesem Handlungsfeld geht es um die individuelle und kollektive Interessenvertretung:

Kernprozess der Arbeit des Betriebsrates ist die erfolgreiche Interessenvertretung aller Mitarbeiter, auch aus Bereichen, die im Betriebsrat nicht vertreten sind. Dabei geht er professionell vor und entwickelt Standards. Er unterstützt einzelne Kolleginnen und Kollegen in ihren Anliegen und vertritt die Interessen der gesamten Belegschaft oder größerer Gruppen.



MAN MUSS DEN WILLEN HABEN, DINGE ZU VERBESSERN UND DARF NICHT AUS DEN AUGEN VERLIEREN, FÜR WEN MAN IM BR SITZT. DIE INTERESSENVERTRETUNG IST DIE HAUPTAUFGABE DES BETRIEBSRATES."

Harald Frick, BR-Vorsitzender der Astronergy Solarmodule GmbH

Was ist zu tun?

Individuell

- Wir beraten die Beschäftigten gut und zuverlässig bei ihren individuellen Problemen.
- Wir unterscheiden, ob die betreffende Person nur beraten werden will oder der BR das Problem für sie lösen soll.
- Wir beraten bei Entgelt-Eingruppierungen.
- Wir begleiten Personalgespräche.
- Wir beraten in altersspezifischen Fragen.
- Wir führen Anhörungen bei Kündigungen durch.
- Bei Konflikten vertreten wir die Beschäftigten, aber wir vermitteln auch.
- Wir stellen in wichtigen Fachfragen für die Beschäftigten die Verbindung zu kompetenten Experten her.
- Wir sind für das Management erreichbar und agieren zügig aber mit Sorgfalt.

Kollektiv

- Wir vertreten die Interessen der Beschäftigten bei Arbeitszeiten und Schichtmodellen.
- Wir stimmen Entgelt-Eingruppierung auf das Unternehmen ab und berücksichtigen die Wünsche der Beschäftigten.

- Wir fördern Ergonomie, Arbeitsschutz, Gesundheit und den Erhalt der Arbeitsfähigkeit.
- Wir setzen uns für Gleichstellung ein.
- Wir vertreten alle Bereiche und Altersgruppen.
- Wir sorgen für Maßnahmen für einen guten Umgang mit dem demografischen Wandel.
- Bei der Begleitung von Unternehmensprojekten sorgen wir für die Wahrung der Interessen der Beschäftigten.
- Wir verhandeln, setzen um und überarbeiten Betriebsvereinbarungen.
- Wir sind initiativ bei Personalentwicklung und Qualifizierung.
- Wir kommunizieren regelmäßig mit der Unternehmensführung und dem Personalbereich.

Werkzeuge

2.1 Roter Faden im Beratungsgespräch

Gute Beratung braucht einen Roten Faden für die Führung der Gespräche. Dies hilft bei der Systematisierung der Beratungsgespräche. Die verschiedenen Phasen bringen eine Ordnung in den Gesprächsablauf. Dieses Schema gilt für komplexe Beratungsgespräche.

2.2 Gesprächsnotizblatt mit den wichtigsten Daten

Damit wichtige Informationen/Absprachen nicht verloren gehen, ist es hilfreich, für Gespräche ein Notizblatt mit den wichtigsten Daten anzulegen, die wichtigsten Punkte aus dem Gespräch aufzuschreiben und für sich abzulegen.

2.3 Wichtige Punkte für die Verhandlungen des Betriebsrates

Verhandlungen gerade auch mit der Geschäftsführung gehören zum Alltag des Betriebsrates. Die folgenden Punkte helfen bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Verhandlungen.

2.4 Familienbewusste Personalpolitik

Gute Darstellung der verschiedenen Möglichkeiten, Mitarbeiter in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen.

In: Orientierungshilfen für Betriebsräte zur strategischen Einführung des Themas „Demografie im Betrieb“, S. 45

2.5 Check: Strategische Personalplanung

Selbstbewertung zur Unterstützung einer strategischen Personalplanung

2.6 Übersicht des Gesamtprozesses zur strategischen Personalplanung

In: Strategische Personalplanung mit Weitblick, Ein Ratgeber für Betriebsräte; Initiative Neue Qualität der Arbeit, Berlin, S.10 und S. 17

2.7 Checkliste Individuelle und kollektive Interessenvertretung

Links

Praxiswissen Betriebsvereinbarungen

Ausgezeichnete Sammlung von Betriebsvereinbarungen zu den unterschiedlichsten Themen. Man muss das Rad nicht immer neu erfinden.

www.boeckler.de/Betriebsvereinbarungen

Demografie-Reiseführer

Orientierungshilfen für Betriebsräte zur strategischen Einführung des Themas „Demografie im Betrieb“

https://www.boeckler.de/pdf/mbf_pb_demografie_reisefuehrer.pdf

Buch „Verhandlungstechnik für Betriebsräte“, Uta Gröschel

Gute Einführung in die Verhandlungsführung für Betriebsräte

<http://www.bws-fachverlag.de/ice/?domain=www.bws-fachverlag.de&lang=1&fuseaction=shop&ordernumber=978-3-941840-04-1>

Broschüre „Strategische Personalplanung mit Weitblick“

https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/strategische-personalplanung-mit-weitblick.pdf?__blob=publicationFile

Broschüre „Gleichstellung: Mitbestimmung und Mitgestaltung“

<https://www.igbce.de/vanity/renderDownloadLink/114510/133050>

Wenn sich der Weg in die Einigungsstelle oder zum Arbeitsgericht nicht vermeiden lässt - Tipps und Handlungsempfehlungen

<https://www.boeckler.de/6299.htm?produkt=HBS-005732>

Besonders zu beachten in KMU

Die Vielfalt der Gebiete der Interessenvertretung ist von einem kleinen BR nicht abdeckbar, umso wichtiger ist es, sich auf einzelne Themen zu fokussieren und fachkundige Mitarbeiter oder Experten von außerhalb zur Unterstützung heranzuziehen.

Beispiele Guter Praxis



WIR SIND ZWAR NICHT AUF KRAWALL GEBÜRSTET, ABER AUCH NICHT AUF KUSCHELKURS. DAS BRINGT RESPEKT, BEI MITARBEITERN UND GESCHÄFTSFÜHRUNG. ZUR NOT GEHT'S AUCH MAL VOR GERICHT."

Beate Heinert, BR-Vorsitzende der AWO Nürnberg

Der Solarmodulhersteller Astronergy in Frankfurt/Oder ist von einem chinesischen Unternehmen übernommen worden. Der Betriebsrat und die Gewerkschaft wollten aufgrund der niedrigen Löhne einen Tarifvertrag erreichen. Es wurden Warnstreiks mit Eventcharakter durchgeführt. Durch den Einsatz von kreativen Methoden wurden die Mitarbeiter einbezogen: Es gab Musik, ein Beschäftigter spielte Schlagzeug und es wurden gemeinsam Tüten mit einem Apfel und einem Ei bestückt um das brandenburgische Motto „Wir arbeiten nicht für ´nen Appel und ´n Ei“ zu symbolisieren. Damit wurde außerdem Druck auf die Geschäftsführung ausgeübt. Es wurde eine erhebliche Lohnerhöhung durchgesetzt, ein Tarifvertrag konnte noch nicht erreicht werden. Die Beschäftigten bleiben aber weiterhin am Ball.



SEIT ANFANG 2014 BEKOMMEN DIE MITARBEITER DES UNTERNEHMENS PUNKTE GUTGESCHRIEBEN, WENN SIE DEN WEG ZUR ARBEIT UMWELTBEWUSST ZURÜCKLEGEN. IM JAHR KÖNNEN SIE SICH SO NEBENBEI EINE PRÄMIE IN HÖHE VON MEHREREN HUNDERT EURO NETTO DAZUVERDIENEN. EBENSO BEZAHLT DAS UNTERNEHMEN WENIGER DIENSTWAGEN, DAFÜR MEHR BAHNCARDS 50."

Thomas Kniehl, Betriebsratsratsvorsitzender von Kaiser + Kraft

In einem Standort eines Gipskartonplattenherstellers ist die Belegschaft seit Jahrzehnten recht stabil. Es gibt kaum Fluktuation. Der Altersdurchschnitt liegt bei über 50 Jahren. Die meisten Mitarbeiter sind in der Produktion beschäftigt. Es wird in 3 Schichten gearbeitet. Der Krankenstand ist in den letzten Jahren angestiegen. Für die Zukunft ist eine kritische Entwicklung zu befürchten. Der Betriebsrat ging aktiv auf Beschäftigte in den Schichten zu. Die Kollegen wurden nach ihren Problemen und Wünschen befragt. Daraus wurden Vorschläge für einen veränderten Schichtbetrieb mit 2 verlängerten Schichten erarbeitet und mit den Kollegen diskutiert. Dieses Modell wurde bisher zwar noch nicht vom Unternehmen übernommen. Der Betriebsrat war insoweit bisher nicht erfolgreich. Bei den Kollegen kam die Aktivität des Betriebsrates aber sehr gut an. Er wurde so als engagiert und kompetent wahrgenommen.



WIR FRAGEN VOR EINEM KONFLIKT: WAS WOLLEN WIR? WAS KÖNNEN WIR VERLIEREN? WAS IST DIE EXIT-STRATEGIE?"

Beate Heinert, Betriebsratsvorsitzende der AWO, Kreisverband Nürnberg

Handlungsfeld 3: Kommunikation und Beteiligung

Worum geht's?

In diesem Handlungsfeld geht es um die Kommunikation und Beteiligung:

Der Betriebsrat nutzt ein breites Spektrum von Kommunikationsmöglichkeiten, um Informationen transparent darzustellen und möglichst viele Menschen im Unternehmen an seiner Arbeit und den Informationsprozessen zu beteiligen. Nur durch die Information und Beteiligung der Mitarbeiter entwickelt er Durchsetzungsstärke.



Was ist zu tun?

Interaktion und Kommunikation mit der Belegschaft

- Wir informieren regelmäßig die Belegschaft über wichtige Vorgänge aus der Betriebsratsarbeit z.B. über Aushänge in Schaukästen, per Mail und Intranet oder Flyer.
- Wir führen die vorgeschriebenen Betriebs- und Abteilungsversammlungen durch.
- Bei regelmäßigen Rundgängen und gezielten Gesprächen informieren wir und holen uns Feedback.
- Es gibt Möglichkeiten (z.B. Boxen) für Rückmeldungen der Beschäftigten.
- Wenn wir Forderungen des Betriebsrates aufstellen, beteiligen wir die Mitarbeiter.
- Wir beziehen die Beschäftigten bei wichtigen Veränderungsprozessen im Unternehmen mit ein.
- Wir machen die Ergebnisse unserer Arbeit und die BR-Leistungen sichtbar und attraktiv.
- Wir vereinbaren Jahres-Terminpläne mit Betriebs- und Abteilungsversammlungen, Sitzungen und weiteren wichtigen Terminen und Meilensteinen.

Werkzeuge

3.1 Mitarbeiter-Interview-Fragebogen durch den BR

Manchmal weichen die eigene Einschätzung und die der Mitarbeiter voneinander ab. Regelmäßige Befragungen der Mitarbeiter zum Betriebsrat ermöglichen wichtiges Feedback. Die Ergebnisse aus den Fragen können gemeinsam auf einer BR-Sitzung ausgewertet werden.

3.2 Handlungsempfehlungen für Betriebs-/Abteilungsversammlungen

In der Vorbereitung zur Durchführung von Betriebs-/Abteilungsversammlungen ist die Verbindung von organisatorischem Rahmen und Inhalten wichtig. Es gibt gute Möglichkeiten, auch mit ungewöhnlichen Methoden, die Versammlungen interessanter zu machen und dafür zu sorgen, dass die Beschäftigten selber zu Wort kommen können.

3.3 7 Fragen zu Betriebsversammlungen

Der Artikel beantwortet die 7 wichtigsten Fragen rund um die Betriebsversammlung.

3.4 Rechtliche Möglichkeiten der Beteiligung

In: Wir machen Beteiligung; eine Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute; IG Metall Vorstand 2017, Frankfurt am Main, S. 11

3.5 Versammlungen beteiligungsorientiert gestalten

Ideen und Praxisbeispiele zur Durchführung und Gestaltung von Betriebsversammlungen.

In: Wir machen Beteiligung; eine Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute; IG Metall Vorstand 2017, Frankfurt am Main, S. 55

3.6 Meinungsbilder erstellen durch das „Punkten“

Eine Abfrage mit Klebepunkten bildet ein einfaches Abstimmungs-, Meinungs- und Bewertungsinstrument.

In: Wir machen Beteiligung; eine Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute; IG Metall Vorstand 2017, Frankfurt am Main, S. 32

3.7 Checkliste Kommunikation und Beteiligung

Links

Wir machen Beteiligung; eine Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute; IG Metall Vorstand 2017, Frankfurt am Main

http://netkey40.igmetall.de/homepages/westmittelfranken/hochgeladenedateien/Seiten/08_4Downloads/Wir%20machen%20Beteiligung.pdf

„Sachkundige Arbeitnehmer“

AiB Praxiswissen 2015 / siehe § 80 Abs. 2 BetrVG / ausführliche Broschüre hierzu: IG BCE BR-Stichworte 06: Sachverständige für den BR, Kai Stumper, 147 Seiten

<https://www.bund-verlag.de/zeitschriften/arbeitsrecht-im-betrieb/archiv>
(Abonnement erforderlich)

Besonders zu beachten in KMU

Die Chance, dass „jeder jeden kennt“ ist im KMU relativ groß. Das erleichtert die Beteiligung der Beschäftigten zu den Forderungen des Betriebsrates. Die direkte und regelmäßige Kommunikation mit den Beschäftigten stärkt den BR. Auf diese Weise können auch Experten aus der Belegschaft „aufgespürt“ werden, die für die (fachliche) Unterstützung der BR-Arbeit nützlich sein können.

Beispiele Guter Praxis

Ein Betriebsrat war unzufrieden mit der Art, wie in seinem Unternehmen kommuniziert wurde. Die Beschäftigten beschwerten sich beim Betriebsrat über fehlende oder zu späte Informationen durch die Führungsebene. Die Kommunikations-Kultur war nicht entsprechend entwickelt und es fehlte der Leitung die Einsicht in die Notwendigkeit dieser Kommunikation.

Nachdem die Unternehmensleitung nicht auf die Hinweise des Betriebsrates reagierte, fasste der Betriebsrat einen Beschluss. Er initiierte eine eigene Zufriedenheits-Befragung, das „Stimmungs-Barometer“. Sie enthält wenige Fragen, mit geringem Zeitaufwand für die Beschäftigten.

Das Stimmungs-Barometer wird regelmäßig zweimal im Jahr durchgeführt, erst per Zettel, jetzt als Online-Befragung, die ein IT-Kollege aus dem Betriebsrat vorbereitet hatte. Das die Unzufriedenheit durch die Befragung sichtbar wurde, hat dazu geführt, dass die Geschäftsführung jetzt mehr Informationen an die Beschäftigten gibt.

Der Betriebsrat der Neuen Westfälischen Zeitung hat mit dem Modell „Türen auf“ einen virtuellen Adventskalender erstellt: Jeden Tag um 10 Uhr wurde per E-Mail ein „Türchen“ geschickt, in dem eine Abteilung vorgestellt wurde, verbunden mit aktuellen Themen des Betriebsrates. Damit lernten sich indirekt viele verschiedene Beschäftigte kennen, die sonst in keinem Kontakt zueinander stehen und die Informationen des Betriebsrates bekamen einen schönen Aufhänger und wurden so interessanter für die Belegschaft. Die Aktion fand regen Anklang und wurde von allen Mitarbeitern sehr gut aufgenommen.

Stefan Mertens, Betriebsratsvorsitzender der Kreis Weseler Abfallgesellschaft mbH & Co.KG hat im Projekt gemerkt, dass es wichtig ist, mit dem Arbeitgeber reden zu können. „Es hat keinen Sinn, jede Woche vor der Einigungsstelle zu landen.“ Der Abteilungsleiter wurde zu einem der in der Begleitung stattfindenden Workshops eingeladen und hatte dort auch die gute Idee, die Aushänge des Betriebsrates durch elektronische Touchscreens zu ergänzen. Jetzt wird die Arbeitgeberseite immer frühzeitig in die Kommunikation mit einbezogen. Möglichen Auseinandersetzungen kann so vorgebeugt werden.

Ein Betriebsrat schickt jeden Mittwochabend nach der Sitzung einen regelmäßigen Newsletter mit Neuigkeiten aus der Sitzung die kommuniziert werden dürfen, angereichert mit aktuellen Gerichtsurteilen und interessanten Studien. Wenn die Zeit zu knapp ist, erfolgt diese Info teilweise auch in Stichpunktform, die Hauptsache ist, dass er regelmäßig erscheint. Das ist wichtig für das Gefühl der Teilhabe unter der Belegschaft. Zusätzlich zum Newsletter gibt es ab und zu noch eine Extra-E-Mail, wenn etwas Besonderes passiert ist.

Der Betriebsrat einer regionalen Zeitung veranstaltet regelmäßig ein Betriebsratscafé, in dem ein externer Experte (zu Rente, Steuer, Arbeitsrecht, Verwaltung) kostenlos über für sie relevante Themen referiert und Fragen beantwortet. Die Aktivität verursacht nur einen verhältnismäßig geringen Organisationsaufwand, aber lockt Mitarbeiter ins BR-Büro und stößt auf positive Resonanz.

Handlungsfeld 4: Zusammenarbeit und Organisation im BR

Worum geht's?

In diesem Handlungsfeld geht es um die interne Zusammenarbeit und Organisation im Betriebsrat:

Um die Interessen der Beschäftigten zu vertreten, organisiert der Betriebsrat seine internen Prozesse und seine Arbeit effektiv und beteiligungsorientiert. Er arbeitet intensiv und kooperativ zusammen. Mit Konflikten, die in seiner Arbeit auftreten, geht er konstruktiv um. Er nutzt sie als Chancen für seine Weiterentwicklung.



Was ist zu tun?

- Wir teilen alle Aufgaben im Gremium auf und nutzen alle Beteiligungsmöglichkeiten für nicht freigestellte BR-Mitglieder.
- Der/die Betriebsrats-Vorsitzende übt Führung aus, agiert als Koordinator/in, Coach und Motivator/in. Er/sie bezieht die anderen intensiv ein und unterstützt sie dabei, ihre Aufgaben kompetent zu wahrzunehmen.
- Wir nutzen vielfältige Arbeitsformen: Einzelverantwortlichkeiten, Projekt- und fachbezogene Kleinteams.
- Wir bilden Betriebsratsausschüsse nur, wenn unser BR genug Mitglieder hat, wir gehen achtsam mit unseren Personalressourcen im BR um.
- Wir bearbeiten wichtige Aufgaben im BR in Zweier- oder Dreierteams.
- Wir erstellen konkrete Maßnahmenpläne und dokumentieren unsere Arbeit.
- Wir kommunizieren Zwischenstände und würdigen die Aufgabenerledigung.
- Wir sorgen für die Planung und Bereitstellung von ausreichenden Arbeitsmitteln für unsere BR-Arbeit.
- Wir organisieren unsere interne Kommunikation angemessen über E-Mail-Verteiler, Intranet, moderne Kommunikationsdienste.
- Wir arbeiten an einer guten Sitzungskultur und beachten Spielregeln für die Zusammenarbeit.
- Wir achten aufeinander und verhindern gemeinsam die Überforderung Einzelner.
- Wir geben uns regelmäßig Feedback und nutzen Möglichkeiten zur Rückmeldung über unsere Arbeitszufriedenheit im Gremium.
- Wir sprechen Konflikte frühzeitig an und warten nicht, bis die Lage eskaliert. Wenn nötig, beziehen wir professionelle Hilfe mit ein.
- Wir arbeiten vertrauensvoll zusammen und fördern unsere Teamentwicklung.

Werkzeuge

4.1 Maßnahmenplan

Es ist hilfreich, einen Maßnahmenplan zu haben, der ständig aktualisiert und verfolgt wird. In ihm wird verbindlich festgelegt, wer was bis wann macht, sodass die Einhaltung und Nachverfolgung verabschiedeter Maßnahmen erleichtert wird.

Der Maßnahmenkatalog kann auf einer Klausur des BR erstellt werden. Die Umsetzung wird dann regelmäßig in den Sitzungen überprüft. Es kann aber auch in den Sitzungen der Maßnahmenkatalog geführt und dann in jeder Sitzung aktualisiert werden. Wenn mehrere Personen unter „Wer“ stehen, ist es sinnvoll, einen Namen zu unterstreichen, diese Person übernimmt dann die Koordination bei der Umsetzung dieser Aufgabe.

4.2 Vorlage zur Sitzungsdocumentation

Manchmal reicht statt eines ausführlichen Protokolls eine regelmäßige Dokumentation der Sitzungen mit den Themen, den Beschlüssen und vereinbarten Aufgaben. Das Formblatt ermöglicht es dem Betriebsrat, Sitzungen disziplinierter durchzuführen und gute Ergebnisse zu erreichen.

4.3 Vorlage für Sitzungsfeedback

Um die Qualität der Sitzungen zu steigern und die Sitzungskultur zu verbessern, ist es sinnvoll, am Ende der Sitzung ein Feedback von allen einzuholen. Damit wird deutlich, was in den zukünftigen Sitzungen verbessert werden sollte.

4.4 Leitung im KMU-Betriebsrat

Die Leitung des Betriebsrates und die Steuerung der Aufgaben sind wichtige Elemente einer erfolgreichen Betriebsratsarbeit. Leitung im Betriebsrat bedarf eines gemeinsamen, auf die konkrete Betriebsratsarbeit abgestimmten und transparenten Leitungskonzepts und tragfähiger Vereinbarungen für die Zusammenarbeit.

4.5 Arbeitsformen in KMU-BRs

Die Arbeit in KMU-Betriebsräten unterscheidet sich in vielen Punkten von der Arbeit in großen Betriebsräten. Sie kann Arbeitsformen von größeren Betrieben übernehmen, braucht aber auch spezifische Arbeitsformen. In der Liste sind Anregungen für verschiedene Arbeitsformen zusammengetragen.

4.6 Leitlinien für Projektarbeit in KMU-BRs

Betriebsräte haben oft Themen, die zeitlich begrenzt sind, sie aber sehr intensiv beschäftigen. Dies können Themen innerhalb des Betriebsrates sein oder Projekte des Unternehmens, die der Betriebsrat begleitet. Mit kleinen Projektteams erweitert der Betriebsrat die Formen seiner Arbeit.

4.7 Sitzungsregeln

In Sitzungen von Betriebsräten geht es oft undiszipliniert zu. Dadurch wird die Arbeit anstrengender. Gemeinsam vereinbarte Sitzungsregeln helfen hier weiter. Es ist wichtig, regelmäßig zu überprüfen, ob sie eingehalten werden und sie eventuell weiter zu entwickeln. KMU-BRs haben den großen Vorteil, dass ihre Teamgröße für eine gute Sitzungskultur förderlich ist.

4.8 Checkliste Zusammenarbeit und Organisation im BR

Links

Industrie 4.0, Arbeit 4.0, Betriebsrat 4.0

Sonderausgabe der AiB dazu, wie sich die Betriebsratsarbeit vor dem Hintergrund der Digitalisierung weiterentwickeln sollte, S.43-46

<https://www.igbce.de/vanity/renderDownloadLink/101090/116428>

Handbuch zu nachhaltiger BR-Arbeit

https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_194_Handbuch.pdf

Besonders zu beachten in KMU

In unserer Begleitung der KMU-Betriebsräte ist immer wieder deutlich geworden, dass den Betriebsräten oft nicht bewusst ist, auf welche Materialien sie als Betriebsrat einen berechtigten Anspruch haben um ihre Arbeit korrekt durchführen zu können. Oft zögern Betriebsräte in KMU, Material und technische Ausstattung einzufordern. Zu große Bescheidenheit an diesem Punkt schwächt aber die Arbeit des Betriebsrates.

Beispiele Guter Praxis



**WENN DU ALLE SACHEN SELBER MACHEN WILLST, DANN WUNDER DICH NICHT,
WENN DU ALLES SELBER MACHEN MUSST."**

Gerd Beich, BR-Vorsitzender von Lloyd Shoes

Ein Betriebsrat stand vor dem Problem, dass sich einige BR-Mitglieder nicht immer auf dem neuesten Informationsstand fühlten, da wichtige Informationen an ihnen vorbeigingen. Sie bildeten eine BR-Social-Media-Gruppe (zu empfehlen ist hier beispielsweise die App Threema). Seit sie konsequent darüber kommunizieren, haben sie einen gemeinsamen Informationsstand und können sich in die Diskussion einbringen.



STÄNDIGE PRIORISIERUNG IST WICHTIG FÜR DIE BR-ARBEIT."

Katrin Roßnick, BR-Vorsitzende von Mylan Healthcare



AUFGABEN WERDEN JETZT AUF ZWEIER- UND DREIERTEAMS VERTEILT. DADURCH IST DIE ARBEIT EFFIZIENTER GEWORDEN."

Stefan Mertens, BR-Vorsitzender der Kreis Weseler Abfallgesellschaft

Im Betriebsrat eines Automobilzulieferers wurde während der Sitzungen immer viel durcheinandergeredet sodass der Vorsitzende Mühe hatte, die Sitzungen konzentriert zu leiten. Daraufhin hat der Betriebsrat die Sitzungsregeln verabschiedet und die Sitzungskultur hat sich verbessert. Der Betriebsrat achtet darauf, das Thema immer wieder anzusprechen und kontinuierlich auf die Sitzungskultur zu achten, damit es nicht wieder bergab geht.



UNSERE ARBEITSVERTEILUNG LÄUFT SUPER, DIE ARBEIT IST AUF ALLE 11 MITGLIEDER VERTEILT. BEI DER ARBEITSAUFTEILUNG GUCKEN WIR, WER WELCHE RESSOURCEN HAT UND WER LUST HAT - WIR NUTZEN DAS PRINZIP DER FREIWILLIGKEIT: JEDER DARF, KEINER MUSS, SODASS MOTIVATION DURCH ERFOLG ENTSTEHT UND DIE ARBEIT MEHR SPASS BRINGT."

Jeanette Salzmann, BR-Vorsitzende der Neuen Westfälischen Zeitung



MAN MUSS SICH EIN PAAR PROJEKTE VORNEHMEN, DIE MAN AUCH ERREICHEN KANN UND DANN UNBEDINGT DIE EIGENE ARBEIT WERTSCHÄTZEN UND DIE ERFOLGE FEIERN."

Betriebsrätin eines Chemieunternehmens



ES GIBT IM JANUAR EINE KLAUSURTAGUNG, IN DER KONKRETE ZIELE FÜR DAS JAHR FESTGELEGT WERDEN. SIE SIND BISHER IMMER ERREICHT WORDEN."

Thomas Kniehl, BR-Vorsitzender von Kaiser + Kraft

Handlungsfeld 5: Qualifizierung und Nachwuchsgewinnung

Worum geht's?

In diesem Handlungsfeld geht es um die Personalentwicklung und Qualifizierung der Betriebsratsmitglieder und die Nachwuchsgewinnung im BR:

Der Betriebsrat sorgt für eine nachhaltige und langfristige Qualität seiner Arbeit durch eine verantwortungsvolle Personalentwicklung für die Betriebsratsmitglieder. Er sorgt rechtzeitig dafür, dass ausscheidende Mitglieder durch qualifizierte und zu qualifizierende Nachfolger ersetzt werden können. Es wird auf eine ständige Wissenserweiterung und Potenzialentfaltung geachtet.



DIE BR-MITGLIEDSCHAFT IST KEIN KARRIERE-HINDERNIS. GANZ IM GEGENTEIL."

Gerd Beich, Betriebsratsvorsitzender von Lloyd Shoes

Was ist zu tun?

Qualifizierung und Personalentwicklung

- Wir planen Schulungen langfristig und setzen sie um.
- Wir nehmen Schulungen nicht nur nach der BR-Wahl, sondern kontinuierlich wahr.
- Wir qualifizieren einzelne Mitglieder zu Experten für bestimmte Bereiche.
- Wir beziehen qualifizierte MA als sachkundige Arbeitnehmer in die BR-Arbeit ein.
- Wir nutzen vielfältige Möglichkeiten der Wissensaneignung.
- Wir nutzen gewerkschaftliche Handlungshilfen.
- Wir veranstalten regelmäßige BR-Klausuren.
- Wir integrieren Wissensblöcke in BR-Sitzungen.
- Wir praktizieren konsequentes Wissensmanagement.
- Wir organisieren langfristig die Wissensübergabe von Austretenden.
- Wir verbinden die berufliche Entwicklung und das Ehrenamt sinnvoll miteinander.
- Die BR-Leitung hat die persönliche Entwicklung der BR-Mitglieder im Blick und begleitet sie aktiv.
- Wir bieten würdevolle Austrittsmöglichkeiten aus dem BR.

Nachwuchsgewinnung

- Wir gestalten den Generationswechsel im BR aktiv.
- Wir veranstalten Infotreffen für interessierte Nachfolger.
- Wir arbeiten mit Paten/Mentoren für neue Mitglieder.
- Wir sorgen für frühzeitige Auf- und Vorstellung des BR-Nachwuchses bei den MA, sodass diese bekannt sind und auch gewählt werden.
- Wir praktizieren die Option „Betriebsrat auf Zeit“ (BR nicht bis zum Lebensende).
- Wir beziehen möglichen Nachwuchs über „sachkundige Arbeitnehmer“ in die Arbeit des BR ein („Schnuppermöglichkeit“).
- Wir stellen unsere Arbeit bei den Azubis und neuen Mitarbeitern vor.

Werkzeuge

5.1 Checkliste Möglichkeiten der Wissensaneignung

Wissensaneignung kann in den unterschiedlichsten Formaten wahrgenommen werden. Die hier aufgeführten Beispiele sollen als Inspiration dienen. Die erweiterte Liste gibt ausgefüllt einen guten Überblick darüber, welche Formen der Wissensaneignung schon genutzt und welche besonders weiterverfolgt werden sollen.

5.2 Wichtige Entwicklungsfelder und Kompetenzen für KMU-Betriebsräte

Für die Durchsetzungsfähigkeit und Außenwirkung des Gremiums ist es wichtig, dass die Kompetenzen der einzelnen Betriebsräte in einer abgestimmten Weise weiterentwickelt werden. Dabei kommt es darauf an, die Interessen und Kompetenzen so zu bündeln, dass das Gremium als Ganzes zukünftig erfolgreich sein kann. Die vier Entwicklungsfelder und Kompetenzen für KMU-Betriebsräte sollen hier Orientierung geben.

5.3 Erfassungsbogen Qualifizierung

Es ist wichtig, festzuhalten, welche Qualifizierungen die Mitglieder des Betriebsrates bisher wahrgenommen haben und in welchen Feldern sie sich weiterqualifizieren wollen. Dies ist ein wichtiges Werkzeug für die Qualifizierungsplanung des Betriebsrates.

5.4 Diagnoseinstrument BR-Nachfolgematrix für Betriebsratsmitglieder

In: Broschüre „Praxistipps für den Generationswechsel. Nachfolgemanagement und Personalentwicklung im Betriebsrat“, S. 16

5.5 Wichtige Schritte zur Nachwuchsförderung

In: Broschüre „Praxistipps für den Generationswechsel. Nachfolgeme-
management und Personalentwicklung im Betriebsrat“, S. 23ff.

5.6 Checkliste Qualifizierung und Nachwuchsgewinnung

Links

Magazin Mitbestimmung, Ausgabe Februar 2017 „Rollenwechsel“, S. 10-25

Wichtige Artikel zu den Themen Nachwuchsgewinnung und Wechsel im
Vorsitz

https://www.boeckler.de/pdf/p_mb_1_2017.pdf

Werkzeugkasten für einen erfolgreichen Wissensaustausch in Be- triebs- und Personalräten

(Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung; kostenfreie Anmeldung
notwendig)

<https://www.mitbestimmung.de/html/uber-den-werkzeugkasten-2595.html>

Generationenwechsel im Betriebsrat – Wissensmanagement und Nachfolgeplanung im Betriebsrat

https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2017_008.pdf

Strategische Personalplanung mit Weitblick – Ein Ratgeber für Be- triebsräte

[http://www.inqa.de/DE/Angebote/Publikationen/strategische-
personalplanung-betriebsraete.html](http://www.inqa.de/DE/Angebote/Publikationen/strategische-personalplanung-betriebsraete.html)

Broschüre „Praxistipps für den Generationswechsel. Nachfolgeme- management und Personalentwicklung im Betriebsrat“

[https://www.igmetall-
sprockhoevel.de/files/docs_20170626_2017_nachfolgemanagement_und_
personalentwicklung_im_betriebsrat_7bfeb096a8ad308ce810225152eda35
eb6a414fc.pdf](https://www.igmetall-sprockhoevel.de/files/docs_20170626_2017_nachfolgemanagement_und_personalentwicklung_im_betriebsrat_7bfeb096a8ad308ce810225152eda35eb6a414fc.pdf)

Besonders zu beachten in KMU

In vielen Betriebsratsgremien in KMU ist die Persönlichkeit und Kompetenz der/des Vorsitzenden entscheidend für die Weiterentwicklung des Gremiums. Daher ist die aktive und nachhaltige Förderung der Teamentwicklung und die strategische Ausrichtung des Betriebsrates eine Kernaufgabe der Leitungsfunktion. Ebenso sollte die Einbeziehung aller Mitglieder des Gremiums, deren Professionalisierung und die langfristig orientierte Qualifizierung und Personalentwicklung von der/dem Vorsitzenden gefördert und vom Gremium gemeinsam gesteuert werden.

Beispiele Guter Praxis



UNSER ERFOLGSREZEPT SIND INHOUSE-SEMINARE. DIE SCHULUNG ALLER BR-MITGLIEDER VOR ORT ERMÖGLICHT GLEICHEN KENNNTNISSTAND UND KOMMUNIKATION AUF AUGENHÖHE. AUSSERDEM KANN SO DIE ARBEIT GUT AUFGETEILT WERDEN. WIR BRINGEN AKTUELLE THEMEN IN DIE SCHULUNG, VERBINDEN THEORIE UND PRAXIS UND TEILEN GLEICH DORT DIE ARBEIT AUF. DIE SCHULUNGEN SIND EINE TOLLE TEAMBUILDINGMASSNAHME, DIE SPASS MACHT."

Jeanette Salzmann, Betriebsratsvorsitzende der Neuen Westfälischen Zeitung

Ein charismatischer BR-Vorsitzender mit langjähriger Erfahrung hat den Vorsitz abgegeben. Da er jahrelang als einziger Freigestellter den Großteil der anfallenden Arbeit eigenständig erledigt hatte und seine vielfältigen Erfahrungen und sein Wissen aufgrund fehlender zeitlicher Kapazitäten nicht vollumfänglich an seinen Nachfolger weitergeben konnte, entstand im BR und beim neuen Vorsitzenden mangelndes Selbstvertrauen und Unsicherheit. Während des Projektes kam es dann dazu, dass, aufgrund eben dieser Unsicherheiten der neue BR-Vorsitz die anderen BR-Mitglieder zunehmend in die BR-Arbeit einbezog, wodurch ein besseres Wissensmanagement erfolgte und sich eine tolle Team-Organisation und -Arbeit entwickelt hat.



SCHULUNGEN WERDEN BEI UNS BEI BEDARF AKTIV ORGANISIERT, AUCH NACHWUCHS WIRD AKTIV GESUCHT: WIR GEHEN AUF DIE LEUTE ZU UND FRAGEN EINFACH NACH: „KENNT IHR JEMANDEN IN EUREM BEREICH, BEI DEM IHR GLAUBT, DASS DER/DIEJENIGE DIE BR-ARBEIT GUT KANN?“ WENN DIE KOLLEGEN SEHEN, WAS DER BR MACHT (OB GUT ODER SCHLECHT), DANN WOLLEN SIE AUCH MITMACHEN."

Beate Heinert, Betriebsratsvorsitzende der AWO, Kreisverband Nürnberg

In einem wachsenden Business-Service-Unternehmen mit einem Dreier-BR schied der langjährige, erfahrene Vorsitzende aus. Da ein neuer fünfköpfiger BR gebildet werden musste, wurden verstärkt neue Kandidaten gesucht. Das erschien zunächst aussichtslos. Die beiden verbliebenen

BR-Mitglieder gingen dann in intensive Einzelgespräche. Kurz vor Toreschluss (Ende der Aufstellung der Kandidatenliste) gab es dann mehr Kandidaten als erforderlich und sogar zwei junge IT-Fachleute wurden Mitglied im neuen BR.

Aus diesem Beispiel kann man lernen, dass es wichtig ist, nicht aufzugeben und Vieles auszuprobieren: Einzelgespräche führen, über die Bedeutung der BR-Arbeit reden, Einfluss-Möglichkeiten der BR-Arbeit an praktischen Beispielen aufzeigen. Gerade jungen Leuten klarmachen, dass sie im BR etwas verändern und Missstände beseitigen können und, dass ein Engagement im BR einer späteren Karriere im Unternehmen keinesfalls im Wege steht.

Der Betriebsrat einer Immobilienfirma hatte Probleme beim Einrichten eines Email-Verteilers für seinen geplanten Newsletter. Die wenig technisch versierten Kollegen haben deswegen eine Kollegin aus der IT angesprochen, die ihnen gerne geholfen hat. Bei den Treffen zur Problemlösung wurde sie neugierig auf die Arbeit des Betriebsrates und fing an, immer mehr in diese hineinzuschnuppern und Fragen zu stellen. Auf diesem Weg konnte sie als neues BR-Mitglied gewonnen werden.



**DA IN DEN MEISTEN KMU VERGESSEN WIRD, MITARBEITER/INNEN
ORDENTLICH EINZUARBEITEN, SOLLTE DER BR EINE CHECKLISTE „DER ERSTE
ARBEITSTAG“ ZUR VERFÜGUNG HABEN UND DAMIT NEUEN BESCHÄFTIGTEN
ORIENTIERUNG GEBEN.“**

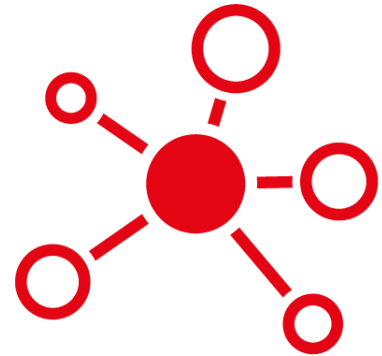
Peter Nießen, ehemaliger Betriebsratsvorsitzender der ICIG Business Services GmbH & Co. KG

Der Betriebsrat im Werk eines Herstellers von Gipskartonplatten verfolgt eine langfristige Strategie zur Nachwuchsgewinnung. Dazu wurde die Beziehung zur Vertrauenskörperschaft intensiviert. In gemeinsamen Sitzungen wurden die Themenschwerpunkte und die Strategie des Gremiums diskutiert. Für die Mitarbeit bei Aktionen und Arbeitsgruppen wurden gute jüngere Kollegen angesprochen und beteiligt. Für diese Kollegen waren die Themen und die Arbeitsformen des Betriebsrates bald vertraut. Eine Ansprache für eine spätere Kandidatur als Betriebsrat wurde so erleichtert und die potenziellen Kandidaten wurden gut vorbereitet und auch für die Beschäftigten erlebbar.

Handlungsfeld 6: Vernetzung des Betriebsrats (Gewerkschaft / Ökosystem)

Worum geht's?

In diesem Handlungsfeld geht es um die Vernetzung des Betriebsrates mit der Gewerkschaft und in seinem Ökosystem: Der Betriebsrat sucht im Unternehmen und im Unternehmens-Umfeld Partner, die für seine Arbeit hilfreich sind, mit denen er sich austauschen kann – in „guten wie in schlechten Zeiten“. Im Vordergrund steht dabei, Wissenshorizonte zu erweitern, aus Erfahrungen (anderer) und voneinander zu lernen und Unterstützung für die Interessenvertretung und den Erhalt/die Weiterentwicklung des Unternehmens zu organisieren. Die Verbindung mit der Gewerkschaft bindet die Arbeit in ein größeres Netzwerk ein.



SOZIALE VERNETZUNG IM UNTERNEHMEN, IN DER KOMMUNE UND IN DER GEWERKSCHAFT IST WICHTIG.“

Gerd Beich, BR-Vorsitzender von Lloyd-Shoes

Was ist zu tun?

- Wir analysieren unser BR- und Unternehmens-Umfeld und entwickeln daraus die für unsere Arbeit hilfreichen Kontakte.
- Wir besuchen regelmäßig Veranstaltungen der Gewerkschaften und anderer wichtiger Institutionen.
- Wir beteiligen uns an Expertennetzwerken für Beratung und Sachfragen mit anderen BRs, auch gewerkschaftsübergreifend.
- Wir sorgen dafür, dass unser Betrieb gut in der Region und der Kommunalpolitik vernetzt ist.
- Wir besuchen regionale Veranstaltungen und knüpfen dort Kontakte.
- Wir nutzen die Vernetzung von Mitarbeitern.
- Wir beziehen die Familien der Mitarbeiter mit ein, zum Beispiel über Feste.
- Wir nutzen die betriebsübergreifenden Möglichkeiten der Gewerkschaft.

Werkzeuge

6.1 Darstellung des Ökosystems des Betriebsrates

Der Betriebsrat agiert in einem sehr komplexen Netzwerk von wichtigen Partnern und Beteiligten. Je genauer er dieses Netzwerk kennt, desto erfolgreicher kann er in ihm agieren. Das Werkzeug zeigt, wie man das Ökosystem des Betriebsrates darstellen kann.

Bei der Darstellung der beteiligten Faktoren können sich neue Blickwinkel auf tun und mögliche Verbindungen hergestellt werden. Damit können sogar neue Ideen für die Strategieentwicklung entstehen.

6.2 Anleitung für eine Netzwerkdatei mit Kontaktdaten und Informationen wichtiger Partner

Für den Betriebsrat ist es wichtig, alle Kontaktdaten wichtiger Netzwerkpartner an einem Ort elektronisch zusammenzufassen. Diese Daten müssen ständig auf den neuesten Stand gebracht werden und wichtige Ereignisse sollten dokumentiert werden.

6.3 Anleitung für die Organisation von Netzwerktreffen für Betriebsräte durch gewerkschaftliche Betreuer

Netzwerktreffen sind eine gute Möglichkeit, um mehrere kleine Betriebe zusammen anzusprechen und sie gleichzeitig miteinander in Verbindung zu bringen. Der Vorschlag zeigt, wie ein solches Treffen organisiert werden kann.

6.4 Ablaufvorschlag gewerkschaftliches Netzwerktreffen

Netzwerktreffen sind eine gute Möglichkeit, um mehrere kleine Betriebe zusammen anzusprechen und sie gleichzeitig miteinander in Verbindung zu bringen. Der Vorschlag zeigt, wie ein solches Treffen ablaufen könnte.

6.5 Checkliste mögliche Netzwerkontakte des BR

Die Checkliste zeigt unterschiedliche mögliche Netzwerkpartner des Betriebsrates auf. Es kann überprüft werden, zu welchen Netzwerkpartnern der Kontakt sinnvoll sein könnte. Die Liste gibt Anregungen für Netzwerkaktivitäten des Betriebsrates.

6.6 Unterschiedliches Aufgabenprofil für die Unterstützung von KMU-Betrieben und von größeren Betrieben durch Gewerkschaftssekretäre

KMU-Betriebe können wegen ihrer großen Zahl nicht in der gleichen Intensität wie Großbetriebe von gewerkschaftlichen Betreuern unterstützt werden. Es braucht unterschiedliche Formen der Unterstützung.

6.7 Möglichkeiten der Unterstützung und Stärkung für KMU-BRs

Es gibt eine große Zahl von Möglichkeiten für KMU-BRs, Unterstützung zu erhalten und sich zu holen. Je breiter das Spektrum dieser Unterstüt-

zungsmöglichkeiten ist, umso größer ist die Chance, zu bekommen, was in der täglichen Arbeit gebraucht wird.

6.8 Checkliste Vernetzung des Betriebsrates

Links

Partnernetzwerke der Initiative Neue Qualität der Arbeit

<http://www.inqa.de/DE/Mitmachen-Die-Initiative/Unser-Netzwerk/Partnernetzwerke/inhalt.html>

Arbeit und Innovation

Kontakte zu Beratern und Experten

<https://www.igmetall.de/arbeit-innovation.htm>

Gewerkschaftliche Netzwerke - Aufbau, Moderation und Verstetigung

http://www.dgb-nord.de/hintergrund/14/149/460/Graue_Reihe_-_Gewerkschaftliche_Netzwerke.pdf

Sammlung von Literatur zu BR-Netzwerken der Hans-Böckler-Stiftung

https://www.boeckler.de/pdf/mbf_brnetz_literatur_2006.pdf

Besonders zu beachten in KMU

Betriebsräte in KMU benötigen den Kontakt zu anderen Betriebsräten, zur Region und den Medien. Netzwerken ist auch Vorsorge für Krisenzeiten. Besonders in KMU ist es wichtig, aktiv den Kontakt zur Gewerkschaft und darüber zu anderen KMU und anderen BRs zu suchen. Kleine KMU-Betriebsräte gewinnen Stärke und Gestaltungsmöglichkeiten durch ein vielfältiges Netzwerk.

Beispiele Guter Praxis



WICHTIG IST DIE OFFENE VERHANDLUNGSBEREITSCHAFT ZWISCHEN MITARBEITERN UND GESCHÄFTSFÜHRUNG. MINDESTENS GENAUSO WICHTIG IST JEDOCH DIE VERNETZUNG INNERHALB DES BETRIEBS IN DEN AUFSICHTSRAT."

Betriebsratsvorsitzende eines Papierherstellers

Die Betriebsräte einer Region kommen alle drei Monate mit dem zuständigen Gewerkschaftssekretär für einen halben Tag zusammen. Die Einladung erfolgt nach § 37,6 BetrVG, Beginn ist immer mit dem Frühstück und es endet mit Kaffee-Ausklang nach dem Mittagessen. Die Treffen haben immer ein aktuelles Schwerpunktthema, zu dem in der Regel ein Experte vorträgt. Das Thema kann (Tarif-)rechtlicher oder betriebspraktischer Natur sein. Auch die Themen Teamentwicklung und Leitungskultur sind dort

schon behandelt worden. Zudem gibt es immer eine moderierte Gesprächsrunde, in der alle anstehenden Betriebsthemen aus den vertretenen Unternehmen auf den Tisch kommen. Insbesondere BRs aus kleineren Betrieben, die nicht so stark in die gewerkschaftliche Organisationsarbeit eingebunden sind, nutzen diese Treffen zum Austausch. Es hat sich eingespielt, immer zwei Vertreter aus dem BR dort hinzuschicken, um den Informationsfluss zu gewährleisten. Zusätzlich zu diesen regelmäßigen Präsenz-Treffen nach § 37,6 gibt es einen digitalen Austausch in einer geschlossenen Gruppe über die Gewerkschaft. Hier bieten unsere Anleitung [Organisation von Netzwerktreffen für Betriebsräte durch gewerkschaftliche Betreuer](#) und der [Ablaufvorschlag für gewerkschaftliches Netzwerktreffen für KMU-Betriebsräte](#) eine gute Grundlage.

In einem Industriepark treffen sich regelmäßig gewerkschaftliche Vertrauensleute (VL) aus mehreren Unternehmen, die zum größten Teil einer – inzwischen aufgespalteten - Unternehmens-„Familie“ angehörten. In diesem Gremium wird der Austausch gepflegt und es werden gemeinsame Aktivitäten geplant und soziale Kontakte gehalten. Da die Einzel-Unternehmen mittlerweile internationalen Konzernen angehören, mit weit verzweigten Strukturen und weit entfernten Hauptquartieren, ist der Austausch über die jeweiligen Erfahrungen sehr hilfreich. Durch die Wissensvernetzung sind VL und Betriebsräte gut informiert. Zudem ermöglicht das übergeordnete VL-Netz, zusammen mit dem Gewerkschaftssekretär Themenschwerpunkte, Exkursionen und Bildungsveranstaltungen zu planen und sich zudem aktuelle Informationen über die Gewerkschaft einzuholen. Es ist also von großem Nutzen, nach adäquaten Vernetzungsmöglichkeiten zu suchen.



BEI UNS SOLLTE EINE FILIALE GESCHLOSSEN WERDEN, DIE LAGE WAR SCHWIERIG. WIR HABEN DANN KONTAKT ZU KOMMUNALPOLITIKERN AUFGENOMMEN UND DEREN EINZELHANDELSKONZEPT BEKOMMEN. IHRE UNTERSTÜTZUNG UND DIESE INFOS HABEN UNS GEHOLFEN, DIE FILIALSCHLISSUNG ZU VERHINDERN."

Mathias Papendieck, Betriebsratsvorsitzender der Konsumgenossenschaft Königs Wusterhausen

Der Betriebsrat eines kommunalen Entsorgungsunternehmens war nicht zufrieden mit der Informationsqualität der Geschäftsführung zu den Planungen der Standortentwicklung. Das Gremium entschied sich daraufhin, regelmäßig Mitglieder in die öffentlichen Ausschusssitzungen des Kreises zu schicken. Hier konnten neue Informationen aufgenommen werden und als Bürger-Anliegen und -Vorschläge eingebracht werden. Kontakte zu den Parteien und Verwaltungsstellen konnten aufgebaut werden und die Themen und Anliegen der Beschäftigten, die ja oft auch Wähler sind, fanden ihren Weg in die politische Eigentümerseite. Auch die Geschäftsführung registrierte den eigenen Zugang des Betriebsrates zu den Entscheidungen.



MAN MÜSSTE BETRIEBSRÄTE NACH EINER QUALIFIZIERUNG IN DER ANWENDUNG INTENSIVER BEGLEITEN. QUALIFIZIERUNG UND COACHING UND BETREUUNG SOLLTEN ZUSAMMENGEBRACHT WERDEN, UM DADURCH ALS GEWERKSCHAFTSSEKRETÄR BETRIEBE UND BETRIEBSRÄTE EFFIZIENTER BETREUEN ZU KÖNNEN.”

Gewerkschaftssekretär



EIN RAT FÜR GEWERKSCHAFTLICHE PROJEKTE: NICHT ALLES (ALLE KMU) ÜBER EINEN LEISTEN SCHLAGEN. DIE TOCHTER EINES INTERNATIONALEN KONZERNS MUSS ANDERS BEGLEITET WERDEN ALS DAS SCHWÄBISCHE FAMILIENUNTERNEHMEN.”

Prof. Dr. Wolfgang Däubler, Experte für Arbeitsrecht an der Universität Bremen

Anhang: Checklisten

Alle Werkzeuge und Checklisten sind als Download abrufbar:
<https://www.mitbestimmung.de/KMU-BR-Werkzeuge>

Handlungsfeld 1

Strategie und Erhalt/Weiterentwicklung des Unternehmens

Checkpunkte				Maßnahmen zur Umsetzung
	machen wir	machen wir nicht	wollen wir machen	
Wir entwickeln eine eigene Betriebsratsstrategie und verfolgen sie				
Wir definieren, wo wir langfristig hinwollen und unsere Ziele als BR				
Wir erarbeiten eigene strategische Forderungen und Vorschläge zur Unternehmensstrategie				
Wir erfragen Informationen über die Unternehmensentwicklung bei der Geschäftsführung systematisch und zeitnah				
Wir arbeiten mit den Unternehmensvertretern auf Augenhöhe zusammen				
Wir setzen uns aktiv für den Erhalt und die Weiterentwicklung des Unternehmens ein				

Wir fordern frühzeitige Information und Beteiligung durch das Management ein				
Wir informieren die Belegschaft frühzeitig über unsere strategischen Ziele und Forderungen				
Wir nutzen Arbeitsgruppen und Projekte für unsere strategische Arbeit				
Wir setzen uns für Innovationen und Verbesserungen im Unternehmen ein				
Wir gestalten die Digitalisierung mit				
Wir nehmen Einfluss auf betriebliche Projekte und Prozesse				
Wir arbeiten mit internen Sachkundigen und externen Experten, Juristen und anderen Beratern zusammen				

Handlungsfeld 2

Individuelle und kollektive Interessenvertretung

	Checkpunkte	machen wir	machen wir nicht	wollen wir machen	Maßnahmen zur Umsetzung
individuell	Wir beraten die Beschäftigten gut und zuverlässig bei ihren individuellen Problemen				
	Wir unterscheiden, ob die betreffende Person nur beraten werden will oder der BR das Problem für sie lösen soll				
	Wir beraten bei Entgelt-Eingruppierungen				
	Wir begleiten Personalgespräche				
	Wir beraten in altersspezifischen Fragen				
	Wir führen Anhörungen bei Kündigungen durch				
	Bei Konflikten vertreten wir die Beschäftigten, aber wir vermitteln auch				
	Wir stellen in wichtigen Fachfragen für die Beschäftigten die Verbindung zu kompetenten Experten her				
	Wir sind für das Management erreichbar und agieren zügig aber mit Sorgfalt				
Kollektiv	Wir vertreten die Interessen der Beschäftigten bei Arbeitszeiten und Schichtmodellen				
	Wir stimmen Entgelt-Eingruppierung auf das Unternehmen ab und berücksichtigen die Wünsche der Beschäftigten				
	Wir fördern Ergonomie, Arbeitsschutz, Gesundheit und den Erhalt der Arbeitsfähigkeit				

Kollektiv	Wir setzen uns für Gleichstellung ein				
	Wir vertreten alle Bereiche und Altersgruppen				
	Wir sorgen für Maßnahmen für einen guten Umgang mit dem demografischen Wandel				
	Bei der Begleitung von Unternehmensprojekten sorgen wir für die Wahrung der Interessen der Beschäftigten				
	Wir verhandeln, setzen um und überarbeiten Betriebsvereinbarungen				
	Wir sind initiativ bei Personalentwicklung und Qualifizierung				
	Wir kommunizieren regelmäßig mit der Unternehmensführung und dem Personalbereich				

Handlungsfeld 3

Kommunikation und Beteiligung

	Checkpunkte	machen wir	machen wir nicht	wollen wir machen	Maßnahmen zur Umsetzung
Interaktion und Kommunikation mit der Belegschaft	Wir informieren regelmäßig die Belegschaft über wichtige Vorgänge aus der Betriebsratsarbeit z.B. über Aushänge in Schaukästen, per Mail und Intranet oder Flyer				
	Wir führen die vorgeschriebenen Betriebs- und Abteilungsversammlungen durch				
	Bei regelmäßigen Rundgängen und gezielten Gesprächen informieren wir und holen uns Feedback				
	Es gibt Möglichkeiten (z.B. Boxen) für Rückmeldungen der Beschäftigten				
	Wenn wir Forderungen des Betriebsrates aufstellen, beteiligen wir die Mitarbeiter				
	Wir beziehen die Beschäftigten bei wichtigen Veränderungsprozessen im Unternehmen mit ein				
	Wir machen die Ergebnisse unserer Arbeit und die BR-Leistungen sichtbar und attraktiv				
	Wir vereinbaren Jahres-Terminpläne mit Betriebs- und Abteilungsversammlungen, Sitzungen und weiteren wichtigen Terminen und Meilensteinen				

Handlungsfeld 4

Zusammenarbeit und Organisation im BR

Checkpunkte	machen wir	machen wir nicht	wollen wir machen	Maßnahmen zur Umsetzung
Wir teilen alle Aufgaben im Gremium auf und nutzen alle Beteiligungsmöglichkeiten für nicht freigestellte BR-Mitglieder				
Der/die Betriebsrats-Vorsitzende übt Führung aus, agiert als Koordinator/in, Coach und Motivator/in. Er/sie bezieht die anderen intensiv ein und unterstützt sie dabei, ihre Aufgaben kompetent zu wahrzunehmen				
Wir nutzen vielfältige Arbeitsformen: Einzelverantwortlichkeiten, Projekt- und fachbezogene Kleinteams				
Wir bilden Betriebsratsausschüsse nur, wenn unser BR genug Mitglieder hat, wir gehen achtsam mit unseren Personalressourcen im BR um				
Wir bearbeiten wichtige Aufgaben im BR in Zweier- und Dreier-Teams				
Wir erstellen konkrete Maßnahmenpläne				
Wir kommunizieren Zwischenstände und würdigen die Aufgabenerledigung				
Wir sorgen für die Planung und Bereitstellung von ausreichenden Arbeitsmitteln für unsere BR-Arbeit				
Wir organisieren unsere interne Kommunikation angemessen über E-Mail-Verteiler, Intranet, moderne Kommunikationsdienste				
Wir arbeiten an einer guten Sitzungskultur und beachten Spielregeln für die Zusammenarbeit				
Wir achten aufeinander und verhindern gemeinsam die Überforderung Einzelner				

Wir geben uns regelmäßig Feedback und nutzen Möglichkeiten zur Rückmeldung über unsere Arbeitszufriedenheit im Gremium				
Wir sprechen Konflikte frühzeitig an und warten nicht, bis die Lage eskaliert. Wenn nötig, beziehen wir professionelle Hilfe mit ein				
Wir arbeiten vertrauensvoll zusammen und fördern unsere Teamentwicklung				

Handlungsfeld 5

Personalentwicklung, Qualifizierung und Nachwuchsgewinnung

	Checkpunkte	machen wir	machen wir nicht	wollen wir machen	Maßnahmen zur Umsetzung
Qualifizierung und Personalentwicklung	Wir planen Schulungen langfristig und setzen sie um				
	Wir nehmen Schulungen nicht nur nach der BR-Wahl, sondern kontinuierlich wahr				
	Wir qualifizieren einzelne Mitglieder zu Experten für bestimmte Bereiche				
	Wir beziehen qualifizierte MA als sachkundige Arbeitnehmer in die BR-Arbeit ein				
	Wir nutzen vielfältige Möglichkeiten der Wissensaneignung				
	Wir nutzen gewerkschaftliche Handlungshilfen				
	Wir veranstalten regelmäßige BR-Klausuren				
	Wir integrieren Wissensblöcke in BR-Sitzungen				
	Wir praktizieren konsequentes Wissensmanagement				
	Wir organisieren langfristig die Wissensübergabe von Austretenden				
	Wir verbinden die berufliche Entwicklung und das Ehrenamt sinnvoll miteinander				
	Die BR-Leitung hat die persönliche Entwicklung der BR-Mitglieder im Blick und begleitet sie aktiv				
Wir bieten würdevolle Austrittsmöglichkeiten aus dem BR					

Nachwuchsgewinnung	Wir gestalten den Generationswechsel im BR aktiv				
	Wir veranstalten Infotreffen für interessierte Nachfolger				
	Wir arbeiten mit Paten/Mentoren für neue Mitglieder				
	Wir sorgen für frühzeitige Auf- und Vorstellung des BR-Nachwuchses bei den MA, sodass diese bekannt sind und auch gewählt werden				
	Wir praktizieren die Option „Betriebsrat auf Zeit“ (BR nicht bis zum Lebensende)				
	Wir beziehen möglichen Nachwuchs über „sachkundige Arbeitnehmer“ in die Arbeit des BR ein („Schnuppermöglichkeit“)				
	Wir stellen unsere Arbeit bei den Azubis und neuen Mitarbeitern vor				

Handlungsfeld 6

Vernetzung des BR (Gewerkschaft/Ökosystem)

Checkpunkte	machen wir	machen wir nicht	wollen wir machen	Maßnahmen zur Umsetzung
Wir analysieren unser BR- und Unternehmens-Umfeld und entwickeln daraus die für unsere Arbeit hilfreichen Kontakte				
Wir besuchen regelmäßig Veranstaltungen der Gewerkschaften und anderer wichtiger Institutionen				
Wir beteiligen uns an Experten-netzwerken für Beratung und Sachfragen mit anderen BRs, auch gewerkschaftsübergreifend				
Wir sorgen dafür, dass unser Betrieb gut in der Region und der Kommunalpolitik vernetzt ist				
Wir besuchen regionale Veranstaltungen und knüpfen dort Kontakte				
Wir nutzen die Vernetzung von Mitarbeitern				
Wir beziehen die Familien der Mitarbeiter mit ein, zum Beispiel über Feste				
Wir nutzen die betriebsübergreifenden Möglichkeiten der Gewerkschaft				

Über die Autoren

Dieser Werkzeugkasten wurde von der Evoco GmbH im Rahmen des Projektes „Unser BR kann mehr“ von der Hans-Böckler-Stiftung, unterstützt von IG BCE und IG Metall entwickelt. Die Evoco GmbH begleitet Organisationen in ihrer evolutionären Entwicklung. Sie fördert innovative Projekte und Netzwerke, unterstützt Teamprozesse, stärkt Managementkompetenzen und moderiert Gruppenkonflikte in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen.

Dr. Klaus-Stephan Otto, Helmut Erbel, Joe Faß,
Karoline Karl, Luise Papendieck, mail@evoco.de,
<https://www.evoco.de/>



Ansprechpartnerin in der Hans-Böckler-Stiftung

Dr. Manuela Maschke, manuela-maschke@boeckler.de

Projektpartner

IG Metall

Jochen Schroth, Ressortleiter Vertrauensleute und Betriebspolitik und leitet das Projekt "Arbeit und Innovation",
jochen.schroth@igmetall.de

IG BCE

Stefan Soltmann, Abteilungsleiter der Abteilung Mitbestimmung, stefan.soltmann@igbce.de

Impressum

Erschienen im Mitbestimmungsportal, dem Infoservice der Hans-Böckler-Stiftung für die Mitbestimmungspraxis.

Online-Fassung und weitere Themen unter

<https://www.mitbestimmung.de/KMU-BR-Werkzeuge>

Kontakt:

Michael Stollt
Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
michael-stollt@boeckler.de

Hans-Böckler-Stiftung,
Juli 2018