

# AiB *plus*

Mehr Wissen für Betriebsräte

Ausgabe **2**  
**2010**



## Betriebsratsarbeit mit System

### **Demografie**

Was Betriebsräte tun, um Unternehmen auf die zunehmende Zahl älterer Arbeitnehmer vorzubereiten.

Seite 10

### **À la française**

Warum Arbeitnehmervertreter im Nachbarland anders agieren als Betriebsräte in Deutschland.

Seite 18

### **Unternehmenszahlen**

Wie sich Betriebsräte ein Bild von der wirtschaftlichen Situation ihres Unternehmens verschaffen.

Seite 20

### **Sprachkenntnisse**

Auf welche Schwierigkeiten Arbeitnehmer stoßen, die Deutsch nicht perfekt beherrschen.

Seite 22

Betriebsratsarbeit mit System

# »Sonst treibt uns der Arbeitgeber vor sich her«

Die Wahl ist vorüber, der Betriebsrat hat sich konstituiert. Der Zeitpunkt könnte nicht besser sein, um die Arbeit der nächsten Jahre zu planen und die Neuen zügig ins Gremium zu integrieren. Patentrezepte gibt es nicht. Auch die Profis probieren aus, verwerfen und starten wieder neu. Betriebsräte aus drei Unternehmen haben für AiBplus aus dem Nähkästchen geplaudert.

Von **Michaela Böhm**

**Iris Gürtler** gehört nicht zu denen, die schon alles wissen. Aber gern mehr wissen wollen. Sie und ihr Betriebsratsgremium hat eins angetrieben: Wie machen es eigentlich die anderen? Wie organisieren andere Gremien ihre Ausschüsse und Projekte, wie machen sie Öffentlichkeitsarbeit und schaffen den Generationswechsel?

**Damit war beim Betriebsrat** des Chemie- und Pharmaunternehmens Merck am Firmensitz in Darmstadt das Projekt Benchmarking geboren. Eigentlich ein Lieblingsinstrument von Betriebswirten, die Produkte, Dienstleistungen und Prozesse im eigenen Unternehmen und in fremden vergleichen, um den Klassenbesten herauszufiltern und den zum Maßstab zu machen.

»**Wir haben unsere Arbeit** auf den Prüfstand gestellt«, sagt der Betriebsrat. Anlässe gab

es genug, etwa den Wechsel beim Vorsitz oder die vielen Projekte, die gestartet werden sollten. Auch an Ideen fehlte es nicht. Doch bevor die 35 Betriebsratsmitglieder neue Ziele festzurrtten und Qualifikations- und Organisationskonzepte erarbeiteten, schauten sie anderen Gremien über die Schulter. Iris Gürtler ist da ganz unverblümt: »Wir wollten uns auch deren Ideen einverleiben.«

**Unterstützt** von der Hans-Böckler-Stiftung und ausgestattet mit einem Katalog aus knapp 100 Fragen ist das Projektteam losgezogen, um quer durch die Republik in 20 vergleichbaren Betrieben persönliche Interviews zu führen. Um es vorweg zu sagen: Dafür gab's den Sonderpreis für innovative Betriebsratsarbeit beim Deutschen Betriebsrätepreis 2009.

**Zurückgekehrt** ist das Team mit vielen Anregungen. Zum Beispiel: eine lebendige Betriebsversammlung. Kein Berichtsmarathon, sondern eine moderierte Podiumsdiskussion. Und auf den Stühlen werden Kärtchen liegen, damit die Beschäftigten ihre Fragen notieren können. Die Kärtchen werden eingesammelt und gleich beantwortet. Denn bislang hat sich kaum einer getraut, vor einem Plenum von rund 2000 Zuhörern zu sprechen. »Aber so gelingt es uns, die Kolleginnen und Kollegen einzubeziehen.«

**Beispiel:** eine bessere Öffentlichkeitsarbeit, um die 8000 Merck-Beschäftigten zu informieren, was der Betriebsrat tut. Eine Betriebsratszeitung, einen Newsletter für AT-Angestellte, Zugang zum Intranet für die



Gewerblichen, ein Presseteam für den Betriebsrat. Eine Fülle von Ideen.

**Iris Gürtler** und ihr Team, fürs Benchmark-Projekt freigestellt, sind zufrieden und kein bisschen ernüchtert. Denn bei all den Vergleichen haben sie auch festgestellt, »dass wir uns nicht verstecken müssen«.

**Roche.** Ebenfalls Pharma. 7800 Mitarbeiter am Standort Mannheim. Mit bald 35 Betriebsratsmitgliedern, mehrheitlich IG BCE'ler, neun Freistellungen.

**Ausschüsse.** Für fast jedes Thema. Ein Ausschuss zur Arbeitszeit, einer für Entgelt, für Bildung, Personal-, Betriebs- und Mehrarbeitsausschuss sowieso. Schluss damit. Vor 16 Jahren hat sie der Mannheimer Roche-Betriebsrat fast alle aufgelöst. »Weil die Ausschüsse ohne Ziel und Zeitplan vor sich hinarbeiteten und Informationen dort versandeten«, sagt die stellvertretende Betriebsratsvorsitzende Brigitte Bauhoff.

**Auch nicht gut.** Jetzt wurde zwar alles im großen Gremium besprochen, aber dort blieb keine Zeit, um inhaltlich tiefer einzusteigen. Neuer Anlauf. Jetzt gibt's wieder Ausschüsse, aber vor allem Projektarbeit. Darin wurden alle Betriebsratsmitglieder geschult.

**Für jedes Projekt** existiert ein Plan. Darauf steht, wer verantwortlich ist, welche Ziele der Betriebsrat verfolgt und welche der Arbeitgeber, ob das Thema sehr in der Belegschaft brodelt und ob Konflikte zu erwarten sind. Nicht zu vergessen Zeitplan, Meilensteine und Kontrolle. »Damit wir unsere Ziele nicht aus den Augen verlieren und im Gremium Prioritäten setzen.«

**Brigitte Bauhoff** erklärt es an einem Beispiel: Roche will den Vertrieb abspalten, aber im Konzern behalten. Betroffen sind 1200 Männer und Frauen. Der Betriebsrat diskutiert: Gelingt es uns, das zu verhindern oder verkämpfen wir uns? Was können wir trotzdem erreichen? Unter dem Punkt »Ziele« füllt sich das Projektblatt schnell: Standort-Betriebsrat, Bestandschutz, Betriebsvereinbarung zum jederzeitigen Wechsel zwischen den beiden Gesellschaften. Das ist gelungen, »weil wir unsere Kraft darauf konzentriert haben.«

**Alle zwei Jahre** und nach der Wahl zieht sich der Roche-Betriebsrat zu einer zweitägigen Klausur in ein Hotel zurück. Um zu diskutieren. Um Ziele festzusetzen. »Weil uns ansonsten der Arbeitgeber vor sich herreibt und unsere Themen verloren gehen.« Etwa Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Qualifizierung, so etwas gerät schnell auf die hinteren Plätze, wenn der Arbeitgeber Sparprogramme erlässt und Arbeitsplätze auf der Kippe stehen.

**Drei Jahre lang** haben die Betriebsräte dicke Bretter gebohrt, bis Roche einschwenkte, noch einmal mehr als zwei Jahre, bis die Betriebsvereinbarung mit dem Recht auf Qualifizierung unterschrieben war. »Das ist nur deshalb nicht untergegangen, weil wir es als festes Projektziel im Auge behielten.«

**Ein Problem** kann der Roche-Betriebsrat aber nicht allein lösen: Innerhalb von zwei Amtszeiten scheidet acht gestandene Betriebsratsmitglieder aus. Kein Roche-Problem, das plagt viele andere Betriebe auch. Der Bezirk Mannheim der IG BCE hat daraufhin ein Qualifizierungsprogramm für erfahrene Betriebsräte aufgelegt, gern auch »Talentschuppen« genannt. Mit dem Ziel, Mitglieder für die Freistellung oder für die Leitung eines Ausschusses fit zu machen.

**Einmal im Jahr** gibt's eine Betriebsrätekonzferenz mit dem Gremium aus dem Standort Penzberg, nach den Wahlen ein Auftaktworkshop für die neu gewählten Betriebsräte, die von den Profis unter die Fittiche genommen werden. Betriebsräteklausuren moderiert ein externer Coach, mit den Assistentinnen im Sekretariat werden Ziele vereinbart, sämtliche großen Projekte sind schnell auffindbar. Der Roche-Betriebsrat ist organisiert wie ein kleines Unternehmen.

**Das geht nicht anders.** »Die Themen schlagen mit einer enormen Schnelligkeit auf, unsere Terminkalender sind zum Bersten voll.« Ohne systematisches Arbeiten »wüsste ich nicht, wie wir unsere Themen bewältigen sollten. Ich würde untergehen«, sagt Bauhoff. Und doch macht ihr die psychische Belastung Sorgen. Der Druck, die Arbeitsbelastung, die Anforderungen und fehlende Anerkennung, das schlägt manch einem auf



▲ Weil der Betriebsrat hartnäckig blieb, gibt's für die Beschäftigten bei Roche Mannheim das Recht auf Qualifizierung.



die Seele. Erstmals wird den Roche-Betriebsräten Supervision angeboten.

**Der Betriebsrat von VW Emden** hat geschafft, was in vielen Betriebsratsgremien nur auf der Wunschliste steht: Qualifizierung und Personalentwicklung. Was Betriebsräte von Geschäftsleitungen fordern, verlangen sie sich auch selbst ab. Jemanden so zu qualifizieren, dass er seine Arbeit gut bewältigt.

**Die VW-Betriebsräte** haben aufgelistet, welche Kompetenz für einen Ausschuss notwendig ist, nicht nur Fachwissen, sondern auch Verhandlungsgeschick oder Teamfähigkeit, kurzum: alles, was unter Schlüsselqualifikationen zusammengefasst wird. Und gegenübergestellt, über welche Kompetenzen die einzelnen Betriebsratsmitglieder bereits verfügen.

**Wo sich eine Lücke auftut**, da muss mit Qualifizierung nachgeholfen werden. Damit jemand Seminare nicht aus Lust und Laune besucht oder sich ein anderer gar nicht weiterbildet. »Ohne einen systematischen Qualifikationsplan ginge uns Kompetenz verloren«, erklärt Ralf Behrens, Referent des VW-Betriebsrats in Emden.

**Systematisch**, das sagt Ralf Behrens oft. Ohne gezielte, methodische und planmäßige Bearbeitung von Themen bliebe Arbeit liegen, würden Themen parallel beackert und Betriebsratsmitglieder überhäuft und überfordert. Die Aufgaben seien zu komplex, um sie der Zufallsbearbeitung zu überlassen.

Und: »Das Unternehmen lädt viel Verantwortung auf Betriebsräte ab.«

**Zweieinhalb Jahre** hat sich der Betriebsrat von VW im ostfriesischen Emden Zeit genommen für sein Projekt »Mit System zum Erfolg«. Ohne Selbstkritik ist ein solches Projekt nicht möglich: Der Betriebsrat hatte zwar gute Ergebnisse erzielt, »doch unsere Arbeit war nicht transparent, zu wenig standardisiert, nicht strategisch genug.«

**Deshalb ging's auch** um die Organisation der Arbeit und die Strukturen im Betriebsrat mit seinen 37 freigestellten Mitgliedern, elf Fachausschüssen, 400 Vertrauensleuten, drei Fraktionen und vier Betriebsratsteams, jedes zuständig für einen Fabrikteil. Und um die Kommunikation mit den 9000 Beschäftigten. Die informiert werden wollen, wie's um die Firma bestellt ist und was der Betriebsrat tut. Intranet, Werkszeitung, Flugblätter, das ist längst üblich bei VW, und regelmäßig zeigen sich Betriebsräte bei einem Info-Stand in der Fabrik. Neu ist, dass sich jeder Betriebsrat mit einer konkreten Zahl verpflichtet hat, wie oft er an den Gruppengesprächen teilnimmt.

**Der Betriebsrat** bei VW Emden hat sich regelrecht ausforschen lassen. Davon werden auch andere Gremien profitieren. Ergebnisse des Pilotprojektes, das unterstützt wurde von der Hans-Böckler-Stiftung und einem externen Berater, werden demnächst in einem Handbuch veröffentlicht. Zum Nachlesen und Nachmachen. ◀

## Dickicht von Auseinandersetzungen und Konflikten

Der Psychologe **Klaus-Stephan Otto** hat den Betriebsrat bei VW Emden beraten.

**AiBplus:** Braucht jedes Gremium einen Coach?

**Otto:** Nein. Aber hin und wieder ist es angebracht, externen Sachverständigen dazuzuholen, wie Wirtschaftsexperten, Juristen oder eben einen Coach. Das Management tut das auch.

**AiBplus:** Wofür hat Sie der VW-Betriebsrat gebraucht?

**Otto:** Es ging um die strategische Ausrichtung. Der Betriebsrat steckte sehr tief im Tagesgeschäft, so dass langfristige Ziele drohten unterzugehen.

**AiBplus:** War der Betriebsrat in einem so desolaten Zustand, dass er eine so intensive Begleitung brauchte?

**Otto:** Im Gegenteil. Nur Betriebsräte, die gut sind, aber besser werden wollen, sind

souverän genug, sich Unterstützung von außen zu holen.

**AiBplus:** Im Coaching ging es auch um die Rolle von Betriebsräten. Warum?

**Otto:** Betriebsräte stecken in einem Dickicht von Auseinandersetzungen und Konflikten. Gleichzeitig sind sie oft die Konstante in einem Unternehmen und der einzige Garant für eine kontinuierliche Interessenvertretung und für den Erhalt der Arbeitsplätze, sie

müssen Belegschaften aber häufig auch unangenehme Botschaften vermitteln. Sich darin zurechtzufinden ist ebenso wichtig wie die, bislang tabuisierte persönliche Belastung zu thematisieren. ◀

**Klaus-Stephan Otto** ist Geschäftsführer von Dr. Otto Training und Consulting. Die Berliner Firma berät Unternehmen, Gewerkschaften und Betriebsräte. [www.dr-otto.de](http://www.dr-otto.de)

