



**Mit System zum Erfolg**  
Nachhaltige Betriebsratsarbeit

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.



## Impressum

### Verantwortlich:

Lothar Kamp  
 Hans-Böckler-Stiftung  
 Hans-Böckler-Straße 39  
 40476 Düsseldorf

### Redaktion:

Ralf Behrens, Dr. Klaus-Stephan Otto  
 und Frederik Fleischmann

### Gestaltung:

Praxis für Öffentlichkeit

### Druck:

Dahlheimer Emden

Erschienen im September 2010

# Mit System

## Inhalt

Ein Projekt, das uns geholfen hat	04
Wer seine Arbeit professionalisiert, hat Erfolg	05
Schlüssel zu einer erfolgreichen Arbeit des Betriebsrates	06
Der rote Faden im Alltag des Betriebsrates	07
Damit die gute Arbeit auch morgen Bestand hat	08
Das Fundament guter Betriebsratsarbeit	09
Gute Orientierung durch strategisches Arbeiten	10
Nur wer sich ändert, bleibt sich treu	11
Gute Betriebsratsarbeit durch gute Führungsarbeit	12
Personalentwicklung und Qualifizierung sind wichtig für die Zukunft	13
Wer richtig kommuniziert, hat die Belegschaft hinter sich	14
Der evolutionäre Blick auf die Betriebsratsarbeit – von der Natur lernen	15
Martin Refle gibt Antworten	16
Was braucht die Betriebsratsarbeit von morgen?	17
Orientierung auf einen Blick	18
Wer war an der Arbeit dieses Projektes beteiligt?	19

# zum Erfolg

## Ein Projekt, das uns geholfen hat

Das Projekt »Mit System zum Erfolg« hatte den Betriebsrat bei Volkswagen in Emden schon lange vor dem eigentlichen Projektstart beschäftigt. Die ersten Kontakte mit Dr. Otto Training und Consulting hatten uns neugierig gemacht. Wir bekamen als IG Metall-Fraktion im Betriebsrat den Eindruck, einen Weg zu finden, um unsere Probleme zu lösen. Wir waren damals überzeugt, gute Betriebsratsarbeit zu leisten und bekamen dies auch über die Betriebsratswahlen bestätigt. Aber wir waren genauso überzeugt, dass auch Betriebsratsgremien an sich arbeiten müssen, um erfolgreich die ihm anvertrauten Aufgaben lösen zu können. Uns war es wichtig, sich neben den politischen Fragestellungen und Herausforderungen der Betriebsratsarbeit auch mit den organisatorischen Chancen und Herausforderungen zu befassen. Ein Betriebsrat kann nur dann gute (politische) Arbeit leisten, wenn er in sich gut aufgestellt ist und systematisch arbeitet. Dabei gingen wir davon aus, dass sich das Gremium insgesamt, aber auch die kleineren Unterorganisationen wie Fachausschüsse weiterentwickeln mussten.

Ja, mussten, wir waren nämlich davon überzeugt, dass der Wandel unbedingt notwendig war. Denn nur mit einer weiterentwickelten Betriebsratsarbeit konnten wir davon ausgehen, in der dramatisch veränderten globalen Wirtschaftswelt und Volkswagenrealität bestehen zu können. Es war vorherzusehen, dass es um einen grundlegenden Wandel gehen musste,



Herta Everwien, Peter Jacobs, Folkert Schwitters und Martin Refle gehen neue Wege.

der die Organisation, aber auch die einzelnen Betriebsräte in ihrer Person und ihren Fähigkeiten betraf. Wir wollten Menschen und Organisationen stärken, um auf diesem Weg die Mitbestimmung in einem wichtigen Standort bei Volkswagen zu unterstützen.

Wir wussten, dass in der Betriebsratslandschaft viel über das Was, also über inhaltliche Themen diskutiert wird. Weniger Beachtung findet die Frage, wie mit den Aufgaben umgegangen wird. Wir wollten Antworten hierzu finden. Deshalb hatten wir unser Augenmerk darauf gelegt, wie wir unsere Arbeit besser organisieren, wie wir besser zusammen arbeiten und wie wir die einzelnen Betriebsräte in ihrem beruflichen Alltag stärken können. Um diese Ziele zu erreichen, haben wir ein zweieinhalbjähriges Organisationsentwicklungsprojekt initiiert.

Wir wollten mit diesem Projekt modellhaft neue Wege gehen, um Lösungen zu finden, die auch für andere Betriebsräte von Bedeutung sein könnten. Dabei hatten wir nicht nur Betriebsräte aus Großunternehmen in der Metallindustrie im Fokus, sondern ganz bewusst auch Gremien aus kleineren und mittleren Betrieben. Rückblickend können wir feststellen, dass die Ergebnisse des Projekts für die (aller)meisten Betriebsräte von Nutzen sind. Damit hatte dieses Projekt für uns als Betriebsrat bei VW in Emden und für die IG Metall der Verwaltungsstelle in Emden eine herausragende Bedeutung. Dass dieses möglich war, verdanken wir in erster Linie der Hans-Böckler-Stiftung, die dieses Projekt gefördert hat. Dies ist deshalb besonders hervorzuheben, da es sich seitens der Stiftung auch um einen erheblichen Vertrauensvorschuss gegenüber den Projektverantwortlichen handelte.

**Peter Jacobs** (Betriebsratsvorsitzender)

**Martin Refle** (Vorsitzender der IG Metall-Fraktion)

**Herta Everwien** (Vorsitzende der Vertrauenskörperleitung)

**Wilfried Alberts** (Erster Bevollmächtigter der IG Metall in Emden)

## Wer seine Arbeit professionalisiert, hat Erfolg

Die letzten Jahre der Betriebsratsarbeit sind stark vom Wandel der Arbeitswelt beeinflusst. Wichtiger Hintergrund sind Entwicklungen, die mit dem Prozess der Globalisierung verbunden sind und ein bis dato unbekanntes Maß an weltweiter Konkurrenz auslösten. Seitdem stehen die Arbeitnehmervertretungen verstärkt unter Druck, die Sicherung der Arbeitsplätze nachhaltig durchzusetzen.

So stand auch der Betriebsrat bei Volkswagen in Emden zu Beginn des Projektes vor einer Reihe von Herausforderungen. Die Interessenvertretung drohte angesichts der vielen Aufgaben vorrangig reaktiv zu arbeiten. Sowohl der einzelne Betriebsrat als auch das gesamte Gremium waren durch die Vielzahl der Probleme und Themen sehr stark an das betriebliche Alltagsgeschäft gebunden. Vorausschauendes und strategisches Arbeiten fand zwar statt, jedoch nicht im notwendigen Maße. Der Betriebsrat wollte jedoch gestaltend wirken, seine eigenen Ideen und Konzepte in den Betrieb tragen.

Gerade die Jahre 2005 und 2006 waren bei Volkswagen geprägt von grundlegenden Auseinandersetzungen. So hatte der damalige Vorstand Standorte infrage gestellt, immer wieder wurde in der Öffentlichkeit die Diskussion über zu hohe Arbeitskosten bei Volkswagen geführt. Kurz: Es wurde gewaltiger Druck auf die Sicherheit der Arbeitsplätze sowie die tariflichen Standards ausgeübt.

Dabei gab es eine zentrale Frage: Wie gelingt es dem Betriebsrat, die Beschäftigung am Standort Emden zu sichern? Bei der Beantwortung dieser Frage stellte sich jedoch schnell heraus, dass dahinter ein großer Themenkomplex stand. Die

Sicherung der Arbeitsplätze musste in andere Werte und Ziele eingebettet sein. So standen auch die Arbeitsbedingungen sowie tarifliche Standards zur Diskussion. Schnelles und zielgerichtetes Handeln wurde notwendig. Kurz: Die Betriebsratsarbeit musste sich weiter professionalisieren, um ein starker Akteur gegenüber dem Management zu sein.

Eine Situation, die nicht volkswagenspezifisch ist, sondern sich in sehr vielen Betrieben stellt. Die Sicherung der Arbeitsplätze sowie die Auseinandersetzung sozialer Standards stellen die Betriebsräte in der Regel vor sehr große Aufgaben. Angesichts der vorhandenen Ressourcen und Bedingungen ist es oft nicht möglich, gestaltende und nachhaltige Betriebsratsarbeit zu leisten. Umso wichtiger wird es sein, ein geeignetes Instrumentarium zur Verfügung zu haben, um die eigenen Ziele zu erreichen.



Ralf Behrens ist Referent beim Betriebsrat von Volkswagen Emden und freiberuflich als Supervisor, Coach und Organisationsberater tätig.

**»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.«**

## Schlüssel zu einer erfolgreichen Arbeit des Betriebsrates

Erfolgreiche Betriebsratsarbeit benötigt eine **systematische, strukturierte, strategische und nachhaltige** Arbeitsweise. Ein klar strukturiertes Arbeitsfeld mit überprüfbaren Zielen und effektiven Strukturen sowie einfach handhabbare Instrumente, auf die schnell zurückgegriffen werden kann, sind hierfür unverzichtbar. Betriebsräte benötigen darüber hinaus die Fähigkeit, flexibel zu agieren und prozesshaft zu denken und sich ständig weiterzuentwickeln. Nur in der Kombination von klaren Standards und flexiblem Handeln kann Betriebsratsarbeit erfolgreich sein. Es gilt, die Veränderungskompetenz des Betriebsrates insgesamt im Sinne einer »lernenden Organisation« zu steigern.

Dem Betriebsrat muss es gelingen, seine Arbeit in ein strategiegeleitetes Gesamtkonzept einzubetten. Wichtig wird es zudem sein, die tägliche Arbeit des Betriebsrates mit einer Personal- und Organisationsentwicklung zu verknüpfen.

Nachhaltiges Arbeiten mit Hilfe eines Controlling-Systems, das auf Kennzahlen und Erfolgskriterien basiert, wird eine Herausforderung künftiger Betriebsratsar-

beit sein. Zu den zentralen Aufgaben gehört zudem eine gute Kommunikation im Betriebsrat und in die Belegschaft.

Im Laufe des Projektes wurden weitere Ziele wichtig. In diesem Projekt gehörte dazu z.B. die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Fraktionen im Betriebsrat, die Verbesserung der technischen Ausstattung der Betriebsräte und die Bearbeitung einzelner Tabuthemen der Betriebsratsarbeit. Die »Tabuthemen der Betriebsratsarbeit« wurden im Herbst 2009 gesammelt. Sie werden in der unten stehenden Grafik dargestellt.



Strategische Arbeit am Beispiel Altersteilzeit.

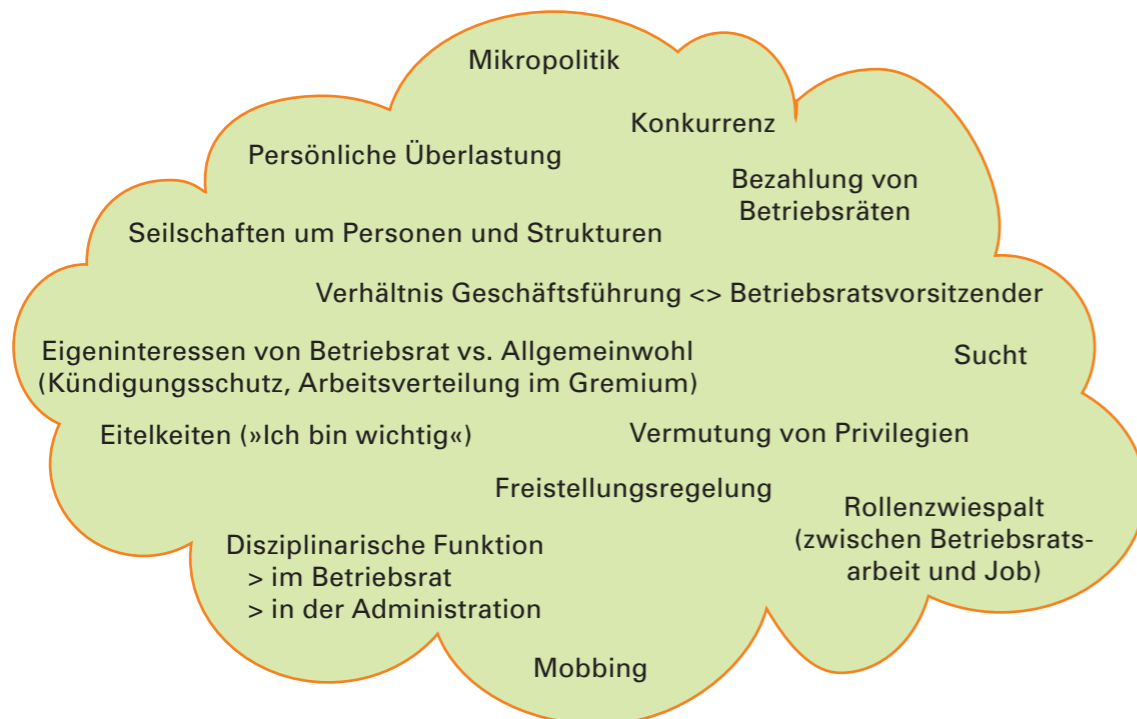
## Der rote Faden im Alltag des Betriebsrates

Um den Veränderungsbedarf und die Aufgaben des Betriebsrates besser zu verstehen, hilft ein Erklärungsmodell. Wir gehen davon aus, dass ein Unternehmen ein komplexer lebender Organismus ist, der zum Ziel hat, zu leben bzw. zu überleben. Dafür braucht es eine Unternehmensführung, die für das langfristige Überleben des Unternehmens eintritt. Aber das ist heute leider nicht selbstverständlich, insbesondere in nicht-eigentümergeführten Unternehmen. Besonders wenn die Unternehmensführung vor allem die Rendite-Interessen der Shareholder vertritt, kommt dem Betriebsrat die Aufgabe zu, sich für das langfristige Überleben und damit für die Sicherung der Arbeitsplätze einzusetzen.

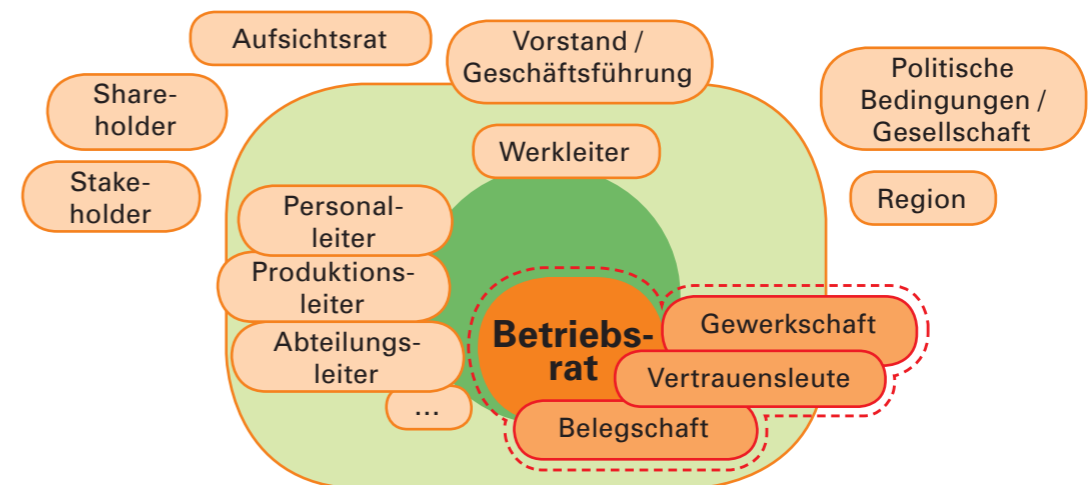
Die Abbildung unten zeigt einen aus unserer Sicht idealen Betriebsrat, der eine dynamische Rolle einnimmt. Dynamisch meint, dass er mit unterschiedlichen Akteuren aktiv arbeitet – sich also dynamisch in diesem Feld bewegt. Zum Beispiel als Interessenvertreter, Vermittler oder Vertreter des langfristigen Erhalts des Unternehmens. Dieses Bewegungsfeld ist grün bzw. hellgrün gekennzeichnet.

Der Betriebsrat positioniert sich je nach Anforderung unterschiedlich: Vermieden werden muss jedoch eine zu große dauerhafte Bindung an das Management und eine zu starke Abhängigkeit von Meinungen in der Belegschaft. Die zu große Nähe zum Management nimmt dem Betriebsrat die Freiheit, im Sinne der Belegschaft zu handeln. Auf der anderen Seite raubt eine zu große Bindung zur Belegschaft die notwendige Distanz, auch unpopuläre Wege einzuschlagen. So sind Entscheidungen im Sinne der Beschäftigungssicherung oft auch mit Nachteilen für die Belegschaft verbunden, aber letztlich unausweichlich.

Die dynamische Rolle erfordert ein klares Verständnis von der eigenen Position gegenüber den anderen Akteuren, die sich je nach Anforderung ändern kann. Dazu gehört eine klare Haltung: Bei Volkswagen in Emden bekennt sich die Interessenvertretung, ein Betriebsrat der IG Metall zu sein und sich für eine starke Gewerkschaft mit vielen Mitgliedern einzusetzen. Er versteht sich als die Konstante, die sich für den langfristigen und nachhaltigen Erhalt des Unternehmens einsetzt.



Tabuthemen der Betriebsratsarbeit



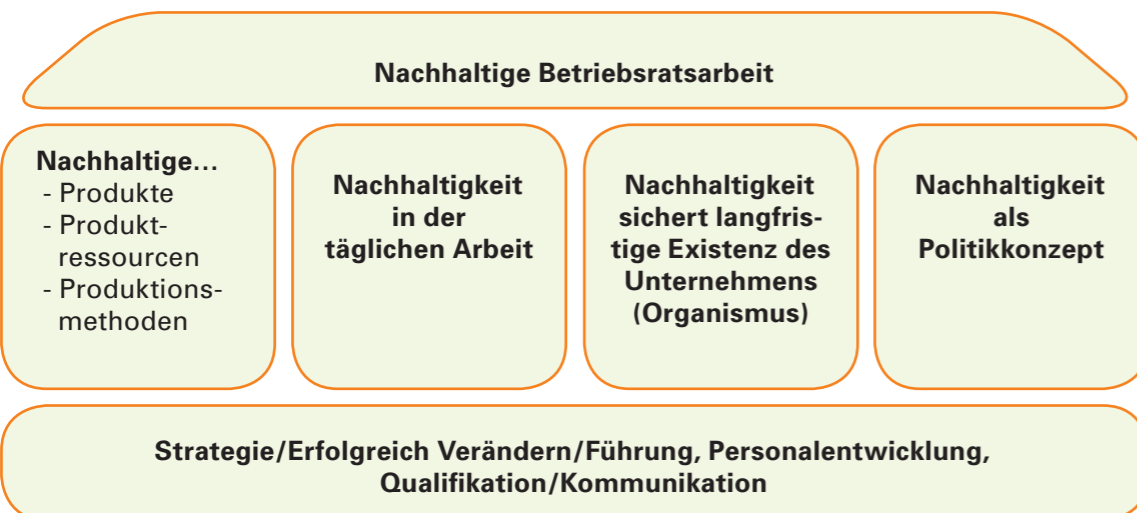
»Ich merke, wie sehr meine Qualifizierungen mir bei meiner Arbeit geholfen haben.«

## Damit die gute Arbeit auch morgen Bestand hat

Nachhaltigkeit ist in aller Munde. Dennoch hat sie sich noch nicht in der Mitbestimmungslandschaft als Handlungsmaxime etabliert, obwohl der Bedarf bzw. die Notwendigkeit wächst. Denn in Zeiten »schneller Gewinne« und des »Shareholder Value« vernachlässigt das Management zu oft die Interessen der Belegschaft sowie nachhaltige Ziele des jeweiligen Unternehmens. Das Schließen dieser Lücke bietet für Betriebsräte nicht nur die Chance zur Profilbildung. Sie scheint darüber hinaus notwendig, um die dauerhafte Existenz des Unternehmens zu erreichen. Nachhaltige Betriebsratsarbeit beruht nach Ansicht der Autoren im Wesentlichen auf vier Säulen. Deren Grundlage bilden die vier Arbeitsfelder »Strategie«, »Erfolgreich Verändern«, »Führung, Personalentwicklung, Qualifizierung« sowie die »Kommunikation«.

Nachhaltige Betriebsratsarbeit unterstützt das langfristige Überleben des Unternehmens mit seinen Arbeitsplätzen. Sie beinhaltet aber auch, die Tätigkeiten in allgemeine Nachhaltigkeitsaspekte wirtschaftlichen Handelns einzubetten. So führte der Betriebsrat eine Reihe von Aktivitäten durch, die das Ziel einer »grünen Fabrik« verfolgen, zum Beispiel die Gründung einer Solargenossenschaft.

Nachhaltigkeit erfordert messbare Vorgaben für das Controlling und das erfordert wiederum Disziplin. Denn gerade in der Alltagsbelastung bedarf es nicht nur des Einsatzes von Instrumenten wie Kennzahlen und Erfolgskriterien, sie müssen zudem regelmäßig angewandt werden (»Monitoring«).



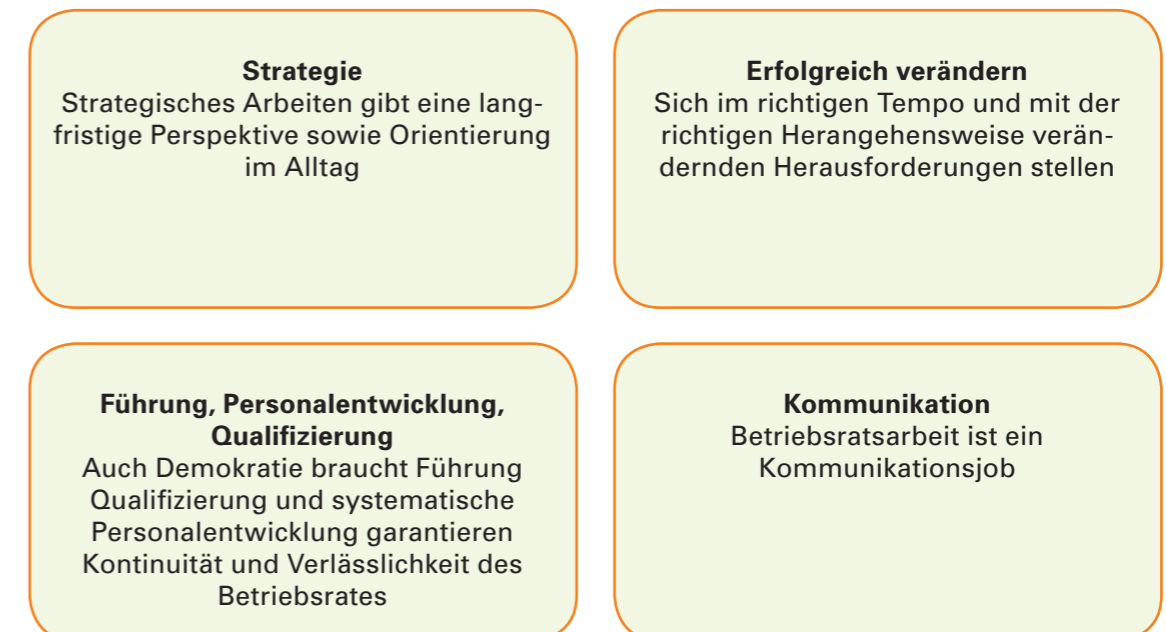
Nachhaltig arbeiten, nachhaltig kommunizieren. Das ist eine Zukunftsaufgabe.

## Das Fundament guter Betriebsratsarbeit

Vier inhaltliche Themenfelder haben sich herausgebildet: »Strategiearbeit«, »Erfolgreich verändern«, »Führung, Personalentwicklung und Qualifizierung« sowie das Thema »Kommunikation«. Der demokratische Prozess zeichnet den Betriebsrat aus und ist unabdinglich. Nichtsdestotrotz muss der Betriebsrat in der Lage sein, bei drängenden Fragen zügig zu Entscheidungen zu kommen und neu aufkommende Themen effektiv zu bearbeiten. Nehmen Betriebsräte diese vier Felder zur Grundlage ihrer Arbeit, bestehen gute Chancen, ein Gleichgewicht aus politischer

Notwendigkeit und Beteiligung auf der einen Seite sowie Effektivität und gutem Ressourceneinsatz auf der anderen Seite herzustellen.

Diese vier Felder beeinflussen sich gegenseitig, so ist zum Beispiel eine entsprechende Qualifizierung für eine gute Kommunikation wichtig. Und eine professionelle Kommunikation ermöglicht es, Veränderungen erfolgreich durchzuführen. Dennoch ist es durchaus sinnvoll, dass Gremien sich einzelne Arbeitsfelder vornehmen, um die eigene Arbeit zu verbessern.



Aufmerksame Zuhörer wollen die eigene Arbeit verbessern.

»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.«

## Gute Orientierung durch strategisches Arbeiten

Hohe Alltagsbelastung und fehlende entsprechende Ausbildung führen oft zur Vernachlässigung von Strategieüberlegungen. Deren Bedeutung wird am Beispiel VW Werk Emden deutlich. Der Betriebsrat erkannte frühzeitig, dass die bisher produzierten Modelle für eine langfristige Auslastung des Werkes nicht ausreichen würden und dadurch auch die Beschäftigung nicht gesichert wäre. Aus diesem Grund hat sich der Betriebsrat langfristig und beharrlich eingesetzt, um das neu entwickelte Passat Coupé für die Produktion im Werk Emden zu gewinnen. Mit Erfolg: Durch den Bau dieses Fahrzeuges in Emden konnte ein wesentlicher Beitrag zur Beschäftigungssicherung für die nächsten Jahre geleistet werden.

Strategisches Arbeiten im Betriebsrat funktioniert nicht »von oben herab«, sondern geschieht in der Regel beteiligungsorientiert. Dabei wird in Emden jedes Mitglied des Betriebsrates einbezogen, so dass das Ergebnis breit getragen wird. Sowohl der Betriebsrat als Ganzes als auch die Fachausschüsse und Arbeitsgruppen haben von nun an die Aufgabe, einen regelmäßigen Strategieprozess durchzuführen. So starten die Ausschüsse zu Beginn der Wahlperiode mit einem Workshop, in dem die Erarbeitung einer Strategie zentral ist.

Nachhaltigkeit steht ganz oben auf der Agenda. So hat der Betriebsrat das Thema »grüne Fabrik« (Ziel: CO<sub>2</sub>-neutrale Fabrik) aktiv aufgegriffen und immer wieder mit Erfolg die Werkleitung auf ihre Verantwortung hingewiesen. Inzwischen stehen weitere Windkraftanlagen, Photovoltaikanlagen sind auf Fabrikdächer installiert worden und der Bau einer Biogasanlage steht unmittelbar bevor.

Dabei steht die Beteiligung der Menschen ganz oben: Die gebildete Solargenossenschaft sorgt nicht nur für ökologischen Strom, sie bezieht die Belegschaft mit ein und schafft langfristige und sichere Geldanlagen.

Die richtige Visualisierung einer Strategie ist für das bessere Verständnis wichtig. Geeignet ist die Darstellung mit Hilfe einer Mindmap.



Gemeinsame Netzwerke aufbauen und die Menschen vernetzen.

## Nur wer sich ändert, bleibt sich treu

Veränderungsfähigkeit wird zur Schlüsselkompetenz von Betriebsräten. Dies erfordert eine Haltung des Betriebsrates, offen gegenüber Veränderungen zu sein und das Handwerkszeug von Veränderungsprozessen zu beherrschen. Bei VW in Emden übten wir diese Strukturveränderungen, denn die meisten Betriebsräte fanden die Veränderung der Ausschussstruktur notwendig. Parallelarbeiten, unklare Ansprechpartner sowie langwierige Prozesse (zum Beispiel viele und lange Sitzungen) haben das Gremium überfordert. Die damalige Arbeitsstruktur eignete sich nicht, um heutigen Anforderungen gerecht zu werden. Hinzu kam, dass neben den Kolleginnen und Kollegen auch die Werkleitung rasche und dennoch gute Entscheidungen erwartet.

Trotzdem brauchte es mehr als drei Jahre, bis die Reform umgesetzt wurde. Einige Betriebsräte befürchteten durch die Strukturstraffung Machtverlust und blockierten Veränderungen.

Ein Ziel der neuen Struktur war, die Verantwortungsbereiche innerhalb des Gremiums zu verdeutlichen und die Verantwortung nicht nur auf wenige Personen zu verteilen, sondern alle aktiv einzubeziehen.

Außerdem sind verstärkt Arbeitsgruppen zu aktuellen Themen eingerichtet worden, so dass auf diesem Wege Projektarbeit etabliert wurde. Diese Arbeitsgruppen sind dann stark, wenn sie direkt an den Betriebsausschuss angebunden sind.

Damit dieser Veränderungsprozess erfolgreich sein konnte, war eine klare Wertorientierung notwendig. Denn wer Werte wie Demokratie oder Beteiligung mit derartigen Prozessen verbindet, verfügt über die Kraft, derartige Prozesse mit ihren Höhen und Tiefen durchzuhalten.

Der Betriebsrat hat eine neue Struktur verabschiedet. Die Ausschüsse wurden verkleinert und »verwandten« Ausschüssen in Themensträngen zugeordnet. Dies fördert die Kommunikation, vermeidet Parallelarbeiten und schafft neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Die verschiedenen Bereiche der Fabrik bekamen den Ausschussstatus und können jetzt dezentraler, schneller die Belange der Kolleginnen und Kollegen bearbeiten. Projektarbeit ist inzwischen »normal« und fester Bestandteil der Betriebsratsarbeit.

Für die Gestaltung nachhaltiger Prozesse in Betriebsratsgremien spielt Geschwindigkeit eine wichtige Rolle: Veränderungen können langsam sein, wenn sie dafür langfristig wirken. Wichtig ist es, flexibel mit der Veränderungsgeschwindigkeit umzugehen. Bei langfristigen Veränderungsprozessen sind Maßnahmen festzulegen, die der Verstetigung der Veränderungsarbeit dienen.



Punkten im Workshop. Wer hat welche Einstellungen, wer hat welche Meinungen?

## Gute Betriebsratsarbeit durch gute Führungsarbeit

Führung und Betriebsrat bilden ein Begriffspaar, das von erheblicher Spannung geprägt ist. Führung wird in der Regel ausgeübt, dennoch gibt es in den Arbeitnehmervertretungen wenig Transparenz und Gemeinsamkeit über das Verständnis von Führung. Ursache ist unter anderem eine fehlende Definition von Führung durch das Betriebsverfassungsgesetz. Anders als in Unternehmen gibt es keine klare Aussage zu Hierarchien und Weisungskompetenzen. Zudem gibt es auf Betriebsratsebene einen demokratischen Anspruch, der Managementprinzipien nicht einfach übertragen lässt.

Stattdessen bilden sich im Laufe der Jahre oft Formen von Führung aus. So gibt es mit dem Betriebsratsvorsitz eine Richtungskompetenz, die im Allgemeinen auch gewünscht wird. Zudem verfügt der oder die Vorsitzende über Ressourcen, die Macht verschaffen – dabei geht es oft um Wissensvorteile oder um die Möglichkeit, Gehaltsentwicklungen der Kollegen zu beeinflussen.

Aus diesen schwierigen Voraussetzungen resultieren oft unklare Prozesse im Betriebsrat. So werden Entscheidungen durch zu lange Diskussionsprozesse in die Länge gezogen oder an wichtigen Punkten wird zu wenig diskutiert. Zudem sind Konflikte vorprogrammiert: Inwiefern muss der Vorsitz Rechenschaft ablegen? Wann muss welche Richtung eingeschlagen werden?



Der Betriebsratsvorsitzende Peter Jacobs im intensiven Gespräch mit den Beschäftigten

Welche Rechte und Pflichten hat das Gremium gegenüber dem Vorsitz? Fragen, die oft unbeantwortet bleiben, aber unter dem berühmten Teppich weiter gären.

Wo liegen Lösungen? Das Thema Führung darf kein Tabuthema sein, im Gegenteil: Es muss Bestandteil der Auseinandersetzung sein. Wichtige Voraussetzung hierfür ist die Erkenntnis, dass zum Führen ein »Geführtwerden« gehört. Das bedeutet, dass hierzu ein gemeinsames Verständnis innerhalb des Betriebsrates erarbeitet werden muss. Dabei geht es auch um Methoden von Führung. Wie kann Führung effektiv innerhalb eines demokratischen Gremiums geleistet werden? So wird im Betriebsrat selten erfolgreich als »Einzelkämpfer« geführt, das »Führen im Team« verspricht das nachhaltig bessere Modell zu sein. Zum Führen gehört auch Mut und Courage. Führung hat auch die Aufgabe, neue Themen aufzugreifen. Auch dann, wenn Themen im Gremium anfangs noch nicht mehrheitsfähig sind.

Darüber hinaus gilt es, Instrumente zu etablieren, die die Qualität von Führung absichern. Zum Beispiel bietet das Coaching für Betriebsräte in Führungspositionen einen geschützten Raum, um sich weiter zu hinterfragen und weiter zu entwickeln.

## Personalentwicklung und Qualifizierung sind wichtig für die Zukunft

In der gewerkschaftlichen Tradition nimmt das Thema Qualifizierung eine herausragende Rolle ein – zu Recht. Denn nur hochqualifizierte Betriebsräte werden mit dem Management auf »Augenhöhe« verhandeln und gleichzeitig den Interessen der Belegschaft gerecht werden. Entscheidend ist jedoch, dass richtig und systematisch qualifiziert wird. Dazu wird es nötig sein, Qualifizierung mit Personalentwicklung zu verbinden.

Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass Betriebsräte nur auf Zeit gewählt werden, die Amtszeit also nach vier Jahren schon wieder beendet werden kann. Dennoch ist davon auszugehen, dass Betriebsräte in vielen Fällen deutlich länger im Amt sein werden. Dabei ist es sinnvoll, den beruflichen Weg von Betriebsräten nicht dem Zufall zu überlassen, sondern eine möglichst optimale Kombination aus eigener Neigung bzw. Fähigkeit und betrieblicher Notwendigkeit zu finden.

Damit wird wichtig, was zurzeit selten betriebliche Praxis ist: Die berufliche Laufbahn soll geplant werden, was wiederum ein transparentes Nachwuchsverfahren für Betriebsräte voraussetzt. Dazu müssen Anforderungen an Betriebsratsämter definiert werden. Dies zeigt den Bewerbern, auf was sie sich einlassen. Eine Qualifizierungsmatrix hilft, um zu verdeutlichen, wo Notwendigkeiten zur Weiterbildung bestehen. Dabei wird es neben der fachlichen Qualifizierung wichtig sein, insbesondere die überfachlichen und persönlichkeitsprägenden Komponenten zu berücksichtigen.

Wer welche Weiterbildungen in Anspruch nimmt, sollte über ein Gremium entschieden werden, das nachvollziehbare Kriterien anwendet. So werden Anreize für Qualifizierung geschaffen und mögliche Vorwürfe in Richtung »Kunzelei« vermieden.



Qualifizierung als Schlüssel für die Arbeitsplätze von Morgen.

Ähnliches gilt für die Personalentwicklung: Sie ist eine klassische Führungsaufgabe, sie kann auch über das Qualifizierungsgremium organisiert werden, um Synergien zu schaffen.

In der modernen Arbeitswelt ist die Stärkung einzelner Betriebsräte wichtig, zum Beispiel durch Coachingmaßnahmen. Auch wird es notwendig sein, dem Thema Überlastung offensiv zu begegnen. So sind Kuren oder präventive Maßnahmen wie regelmäßige gesundheitliche Checks sinnvoll.

Betriebsräte sind hohen Anforderungen und vielen Konflikten ausgesetzt, die in die Betriebsratsgremien hinein getragen werden können. Deshalb müssen Teamentwicklungen mit externer Begleitung als integraler Bestandteil von Betriebsratsarbeit angesehen werden. In diesem Rahmen gibt es die Möglichkeit, Auseinandersetzungen aufzuarbeiten und konstruktiv zu lösen. Auch können auf diesem Wege Personalentscheidungen einvernehmlich getroffen werden, die sonst für Konflikte gesorgt hätten.

**»Die Aufgabenvielfalt wird immer größer. Nur politisch Arbeiten genügt nicht mehr. Qualifizierungen helfen, um damit umzugehen.«**

## Wer richtig kommuniziert, hat die Belegschaft hinter sich

»Betriebsratsarbeit ist ein Kommunikationsjob.« Das gilt für das gesamte Gremium und für den einzelnen Betriebsrat. Die Zeiten, in denen den Beschäftigten lediglich die Ergebnisse verkündet werden, sind vorbei. Moderne Betriebsratsarbeit erfordert, die Belegschaften in Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen.

Kommunikation des Betriebsrates unterscheidet sich – in Abhängigkeit von der Betriebsgröße – in Öffentlichkeitsarbeit und direkten Gesprächen von Mensch zu Mensch. Dennoch sind diese beiden Ebenen nicht vollständig voneinander zu trennen. Denn gerade im persönlichen Gespräch zwischen Betriebsrat und Beschäftigten wird das Gremium repräsentiert und die Öffentlichkeitsarbeit bekommt ein Gesicht.

Ergebnisse der Betriebsratsarbeit sind in den vergangenen Jahren kompromisshafter geworden. Hinter ihnen stehen oft komplexe Sachverhalte, die je nach Zielgruppe mehr oder weniger genauen Erklärung bedürfen. Die Informationsvermittlung ist zudem in emotionale Zusammenhänge wie Vertrauen oder Authentizität eingebettet. In der Summe entsteht eine Kommunikation, von der ganz wesentlich abhängt, ob der Betriebsrat überzeugen kann.

Daraus erwachsen zwei Herausforderungen: Das Gremium ist gefordert, Öffentlichkeitsarbeit zu leisten. Spätestens mit einer Betriebsgröße von über fünfzig

Personen wird es immer schwerer, nur über die persönliche Ansprache zu kommunizieren. Konsequenz ist die Qualifizierung der Verantwortlichen für Kommunikation sowie das Einräumen entsprechender technischer und struktureller Ressourcen. Denn Öffentlichkeitsarbeit erfordert ein Mindestmaß an Professionalität.

Mit dem konsequenten Herausarbeiten des jeweiligen Nutzens für die Belegschaft werden wichtige Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Kommunikation geschaffen: Von der Wortwahl in der Rede des Betriebsratsvorsitzenden bis hin zum geeigneten Slogan für die eigene Kampagne.

Die zweite Herausforderung liegt in der Gesprächsebene vor Ort. Wie höre ich richtig zu und wie gehe ich mit Einwänden um? Oder schlicht und einfach: Wie überzeuge ich, trotz schwieriger und komplexer Sachverhalte? Den wenigsten Menschen fällt diese Fähigkeit einfach zu, sie muss erarbeitet werden. Dazu sind Qualifikationen nötig, die von der Rhetorik bis hin zum Aufbau von Kommunikation reichen. Mit dem Konzept des »Gemüseladens« von der Praxis für Öffentlichkeit wird beides möglich. Dieses Konzept gibt eine Struktur, wann und welche Themen in Verbindung mit dem jeweiligen Nutzen kommuniziert werden können.



Die Infostände sind ein zentraler Baustein in der Kommunikationsstrategie des Emders Betriebsrates.

## Der evolutionäre Blick auf die Betriebsratsarbeit – von der Natur lernen<sup>1</sup>

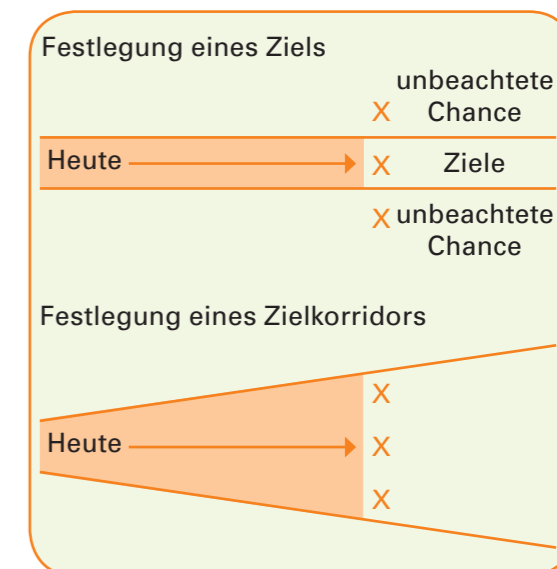
»Ein gutes Projekt erreicht seine Ziele nicht.« So lautete ein provokanter Leitsatz der Projektleitung für die prozessoffene Vorgehensweise im Projekt »Mit System zum Erfolg«: Ziele werden bei dieser Vorgehensweise gesetzt, sie werden aber immer wieder an neue aktuelle Erfordernisse angepasst. Dies gilt für Projektarbeit, aber auch für die ganz normale Betriebsratsarbeit. Es ist dabei notwendig, offen zu sein für Entwicklungen, die so vorher noch nicht absehbar waren, aber neue Chancen bieten können.

Beim evolutionären Projektmanagement werden zunächst Ziele definiert. Nach einem gewissen Zyklus werden die Ziele und Ausgangsbedingungen hinterfragt, Veränderungen des Projektumfeldes aufgegriffen, bisherige Erfahrungen eingebunden und die Ziele weiterentwickelt. Planung dient bei dieser Herangehensweise nicht der bedingungslosen Umsetzung, sondern bietet Orientierung. Da sich nach einer gewissen Projektlaufzeit die äußeren und inneren Bedingungen des Projektes verändern, neue Chancen, aber auch Risiken entstehen, müssen die Ziele angepasst, Aufgaben ggf. gekürzt und andere neu hinzugenommen werden. In der Natur verlaufen evolutionäre Entwicklungen nicht linear in einseitigen Aufwärtswendungen, sondern häufig über Umwe-

ge, Sprünge oder Richtungsänderungen. Das gilt auch für Entwicklungen in Organisationen und Projekten. Folglich wird im evolutionären Arbeiten das lineare Ursache-Wirkungs-Denken durch ein Denken in Kreisläufen und Entwicklungsspiralen ersetzt.

Ein evolutionäres prozesshaftes Arbeiten bedeutet daher das Festlegen eines gemeinsam getragenen Zielkorridors, der eine Richtung und Orientierung für die zukünftige Entwicklung vorgibt. Dabei sind eine klare Struktur und eine gute Führung wichtige Voraussetzungen. Die Abbildung unten verdeutlicht den Unterschied zwischen dem traditionellen und dem evolutionären Vorgehen bei der Zielentwicklung.

<sup>1</sup> Die begleitende Beratungsfirma Dr. Otto Training & Consulting hat den Ansatz »Evolutionsmanagement« entwickelt. Im Evolutionsmanagement wird für die Entwicklung von Organisationen aus der Natur und der Evolution gelernt. Elemente dieses Ansatzes haben sich bei der Arbeit mit dem Betriebsrat von VW Emden wiedergefunden. Buch: Evolutionsmanagement, Hanser Verlag 2007, www.dr-otto.de/evobuch



Zielkorridore im evolutionären Projektmanagement



Wie geht's? Erklärungen von Ingrid Vogel-Suhr, Betriebsrätin



## Martin Refle gibt Antworten

**Frage: Warum beschäftigt sich ein Betriebsrat mit Fragen der internen Arbeitsorganisation?**

**Martin:** Weil wir schlicht und einfach unsere Arbeit nicht mehr so optimal bewältigen konnten, wie wir wollten. Unsere Arbeit war gut, aber es gab Handlungsbedarf.

**Frage: Welchen?**

**Martin:** Wir waren so stark in den Alltag eingebunden, dass kaum Luft blieb, um über den eigenen Tellerrand zu schauen. Prozesse wurden nicht mehr zu Ende geführt oder blieben auf der Strecke. Und der gewaltige Druck belastete einige Betriebsräte zu stark, was teilweise zu Überforderungen führte.

**Frage: Schwierige und heikle Themen...**

**Martin:** ...richtig, wir haben tatsächlich an Tabus gerüttelt. Diese Themen sind ja nicht gerade Lieblingsthemen in der Arbeitswelt. Deshalb galt es, »dicke Bretter« zu bohren und unsere Betriebsräte von dieser Arbeit zu überzeugen.

**Frage: Wie kann man auf solche Problemlagen reagieren?**

**Martin:** Nicht jeder kann ein solch umfangreiches Projekt durchführen, die Bedingungen von Betrieb zu Betrieb sind sehr unterschiedlich. Dennoch gibt es Themen, die von jedem Gremium angegangen werden können.

**Frage: Zum Beispiel...**

**Martin:** Strategisches Arbeiten als integralen Bestandteil der Betriebsratsarbeit einbauen. Zudem können Betriebsratteams ihre eigene Gruppendynamik und Arbeitsweise in Teamentwicklungen verbessern. Wie jedes Auto, brauchen Teams alle zwei Jahre eine Art TÜV. Zudem gibt es in der Organisation der Arbeit Verbesserungschancen. Wir haben systematisch versucht, »Zeitfresser« herauszufiltern oder wir haben uns dem Thema Führung zugewandt.

**Frage: Ein wenig diskutiertes Thema in der Betriebsratslandschaft...**

**Martin:** Das stimmt. Das liegt sicher auch daran, dass das Betriebsverfassungsgesetz sowie der gewerkschaftliche Gedanke, demokratische Prozesse zu fördern, dazu führen, das Thema Führung nicht genau zu definieren. Dennoch bilden sich Formen von Führung und es gibt den Vorsitz, der führen muss. Es ist besser, ein gemeinsames Verständnis von Führung zu entwickeln, als dies im Dunkeln zu lassen.

**Frage: Was sind Eure drei wichtigsten Erkenntnisse?**

**Martin:** Sich offen darauf einlassen, wie besser und nachhaltig gearbeitet werden kann. Nachhaltigkeit ist eine zentrale Herausforderung der nächsten Jahre. Zweitens muss es Treiber geben, die viel Geduld und Hartnäckigkeit mitbringen. Prozesshaftes Arbeiten ist hier das Stichwort. Und drittens sollte schnell überprüft und öffentlich gemacht werden, welche Erfolge erzielt worden sind, das heißt, welchen Nutzen die Belegschaft von solchen Verbesserungen hat.



Martin Refle, Betriebsrat und Vorsitzender der IG-Metall-Fraktion im Betriebsrat sowie Mitinitiator des Projekts »Mit System zum Erfolg«.

## Was braucht die Betriebsratsarbeit von morgen?

Die Betriebsratsarbeit auf die Herausforderungen der Zukunft einzustellen, erfordert, viele Themen aufzugreifen. Es ist jedoch nicht notwendig, sie gleichzeitig anzugehen. Wichtig wird es für jedes Gremium sein, den eigenen Weg zu finden. Das bedeutet, dass die eigene Situation analysiert werden muss, um festzustellen an welchen Punkten in welcher Reihenfolge angesetzt werden kann.

Dabei kann es von Betriebsrat zu Betriebsrat zu sehr unterschiedlichen Herangehensweisen kommen. Auch kann es sein, dass die Analyse überraschende Ergebnisse hervorbringt. So kann hinter einem Teamkonflikt ein strukturelles Problem liegen, das diesen verursacht hat.

Wichtigste Voraussetzung scheint die Offenheit für die Verbesserung der eigenen Arbeit zu sein. Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, an welchen Themen gearbeitet werden kann. Felder wie Wissensmanagement sind in dieser Broschüre nicht vertieft worden. Dennoch können auch solche Themen oben auf der Tagesordnung stehen.

Moderne Betriebsratsarbeit ist vom strategischen Denken geprägt. Das bedeutet, dass diese Arbeit sich (Zeit-) Räume schaffen muss, um Konzepte und Strategien zu entwickeln – am besten in einer beteiligungsorientierten Weise.

Die vorgestellten Themen sind stark von den so genannten »weichen Faktoren« geprägt oder stehen zumindest mit Ihnen in Verbindung. So geht das Finden einer richtigen Struktur oft mit ihnen einher. Denn strukturelle Veränderungen betreffen Menschen, die sich sehr oft als Verlierer oder Gewinner in diesen Prozessen sehen. In der Folge kann es gerade bei der Suche nach einer neuen Struktur zu größeren Konflikten kommen, die das gesamte Vorhaben infrage stellen.

Um dies zu vermeiden, ist es notwendig, weiche Faktoren zu berücksichtigen. Oft wird es wichtig sein, eine externe Begleitung mit einzubeziehen, um in unsicheren und konfliktträchtigen Prozessen »Kurs zu halten«. Viele Aspekte sind schwierig anzusprechen und es kommt darauf an, wer sie in welcher Form anspricht.

Wichtig ist, dass erarbeitete Ergebnisse verstetigt und bewahrt werden. Nachhaltig zu arbeiten wird eine große Herausforderung sein, um Ziele wie Beschäftigungssicherung dauerhaft zu erreichen. Dabei wird es für Betriebsräte mehr denn je darauf ankommen, Geduld und die Qualifikation mitzubringen, um komplexe und schwierige Aufgaben zu lösen.

Vor diesem Hintergrund ist es deshalb wichtig anzuerkennen, dass die Verbesserung der Arbeit des eigenen Gremiums viel Zeit und Geduld benötigt. Deshalb ist es sinnvoll, Stück für Stück sich dieser einzelnen Themen anzunehmen.



Wie sehen Berufe morgen aus? Was können wir heute tun? Fragen, die jetzt beantwortet werden müssen.

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

## Orientierung im Projekt auf einen Blick

- > 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 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 Projektpulse 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



Gut geplant ist halb gewonnen.

## Wer war an der Arbeit dieses Projektes beteiligt?

### Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung hat das Projekt mit Unterstützung von Volkswagen finanziert und organisatorisch und inhaltlich begleitet. Lothar Kamp hat innerhalb der HBS das Projekt erfolgreich gesteuert ([www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)).

### 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, Referent des Betriebsrates Emden, hat das Projekt als interner Projektleiter maßgeblich geprägt. Peter Jacobs und Folkert Schwitters als Betriebsrats-Leitung, Herta Everwien als Vertrauenskörperleiterin und Martin Refle als Fraktionsvorsitzender der IG Metall-Fraktion haben neben vielen anderen im Betrieb für den Erfolg des Projektes gesorgt.

### IG Metall Emden

Wilfried Alberts leitet als Bevollmächtigter die IG Metall Emden, er 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 mit »externem Blick« begleitet und mit seinen anregenden Diskussionen wichtige Impulse für die Projektgestaltung gegeben.

Wenn Sie diese Broschüre anregend fanden, können Sie sich intensiver über den Projektbericht und das Handbuch zum Projekt informieren. Broschüre und Handbuch 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  
Mail: [ralf2.behrens@volkswagen.de](mailto:ralf2.behrens@volkswagen.de)  
Telefon: 04921 - 862045

#### Dr. Klaus-Stephan Otto

Mail: [mail@dr-otto.de](mailto:mail@dr-otto.de)  
Telefon: 030 - 649083

#### Frederik Fleischmann

Mail: [mail@dr-otto.de](mailto:mail@dr-otto.de)  
Telefon: 030 - 649083



Das Projektteam der Dr. Otto Training & Consulting



**Mit System zum Erfolg**

Das ist für alle gut

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.