

6. D

**BETRIEBSRAT**

BETRIEBSRAT

*Jens*

**BETRIEBSRAT**

**Hans Böckler  
Stiftung** ■ ■ ■

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

## Gute Betriebsratspraxis

Ein Trendbericht zur Offensive Mitbestimmung

**helex** institut



# **Gute Betriebsratspraxis**

Ein Trendbericht zur Offensive Mitbestimmung

# IMPRESSIONUM

## AUTOR

Claudia Niewerth, Helex Institut

Im Auftrag von: Hans-Böckler-Stiftung

Stand: September 2014

*Claudia Niewerth ist Geschäftsführerin des Helex Institutes in Bochum. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Forschung und Beratung zu den Themenfeldern Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, Mitbestimmung und Innovation.*

## ZITATE VON:

*Günter Schölzel, Leiter der Abteilung Mitbestimmung, beim IG BCE Hauptvorstand*

*Jochen Schroth, Ressortleiter Vertrauensleute und Betriebspolitik, FB Betriebs- und Branchenpolitik, beim IG Metall-Vorstand*

*Martin Lemcke, Leiter des Bereichs Mitbestimmung in der ver.di Bundesverwaltung*

*Rainald Thannisch, Leiter des Referats Unternehmens- und Mitbestimmungspolitik beim DGB Bundesvorstand*

© Copyright 2014 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

## GESTALTUNG

Gaby Sylvester, Düsseldorf, [www.sylvester-design.de](http://www.sylvester-design.de)

## PRODUKTION

Das Druckhaus Beineke und Dickmanns GmbH

Printed in Germany 2014

Bestellnummer: 30447

## BILDNACHWEISE

Titel: © Gina Sanders – Fotolia.com

Inhalt: © Werner Bachmeier, S. 9 li., 14, 15 re., 18, 19, 26, 28 li., 37, 43, 49, 51, 52, 53

© Zbynek Jirousek (S. 6), industrieblick (S. 9), spotmatikphoto (S. 9/2. Foto re.),

Gina Sanders (S. 15 li.), fotomatrix (S. 28 re.), kristall (S. 29), Robert Kneschke (S. 32 li.), contrastwerkstatt (S. 32 re.), Nmedia (S. 35), finecki (S. 41), kasto (S. 45) – alle Fotolia.com

© GgWink (S. 13), starfotograf (S. 17), vitchanan (S. 23), vm (S. 25, 31 li.),

monkeybusinessimages (S. 35 li.), shironosov (S. 47), skynesher (S. 48) – alle iStock

© Betriebsrat Volkswagen AG Werk Emden (S. 9/3. Foto re. und S. 31 re.)

# INHALT

07 Einleitung

09 1. Die Betriebe im Überblick

13 2. Motive betrieblicher Veränderungsprojekte – Anlässe, Auslöser, Hintergründe

17 3. Themen der Innovationsarbeit

18 3.1. Standortsicherung, Beschäftigungssicherung

23 3.2. Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung

26 3.3. Reorganisation und Umstrukturierung

28 3.4. Arbeitsbedingungen

32 3.5. Arbeits- und Gesundheitsschutz

35 3.6. Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien

37 3.7. Professionalisierung der Betriebsratsarbeit

41 3.8. Trends der Innovationsarbeit – wie haben sich die Themen innerhalb der fünf Jahre verändert?

43 4. Methoden erfolgreicher Betriebsratsarbeit

Welche Methoden nutzen die Betriebsräte zur Durchsetzung, Umsetzung und Verbreitung ihrer Projekte?

47 5. Beteiligte Akteure erfolgreicher Betriebsratsarbeit

Wer ist an der Umsetzung erfolgreicher Projekte beteiligt?

Wie häufig nutzen Betriebsräte externe Partner zur Unterstützung und welche Akteure sind das?

51 6. Offensive betriebliche Mitbestimmung:

Betriebsräte als proaktive Akteure erfolgreicher Unternehmensgestaltung im Verhältnis von Konflikt und Kooperation

54 Über die Hans-Böckler-Stiftung



## EINLEITUNG

»Sich für Mitbestimmung zu bekennen erfordert manchmal auch Mut.« (Rainald Thannisch, DGB)

*Erfolgreiche Arbeit betrieblicher Interessenvertretungen findet tagtäglich in deutschen Unternehmen statt: die betriebliche Praxis fordert die Betriebsräte von heute in vielfacher Hinsicht immer wieder erneut heraus – Innovationsmanagement und Europäisierung, Personalabbau und Gesundheitsprävention. Bei der Suche nach Lösungen für betriebliche Fragestellungen sind keine Grenzen gesetzt und gehen in vielen Fällen weit über die traditionellen Betriebsratsthemen hinaus.*

*Der Deutsche Betriebsräte-Preis ist eine Initiative der Zeitschrift „AiB Arbeitsrecht im Betrieb“, um den Einsatz von Betriebsräten für die Beschäftigten zu würdigen. Unter den Bewerbern um den Betriebsrätepreis finden sich Betriebsräte aus Betrieben aller Branchen und Größen. Mit ihren Projekten dokumentieren sie anschaulich ihre Arbeit in der betrieblichen Praxis und die Herausforderungen, denen sie sich immer wieder stellen müssen.*

*In den Jahren von 2009 bis 2013 haben 376 Betriebsräte Projekte zu verschiedenen Themen für den Betriebsrätepreis eingereicht.<sup>1</sup> Nicht alle Projekte wurden für einen Preis nominiert, nicht alle nominierten Projekte konnten ausgezeichnet werden, dies liegt in der Natur der Sache.*

»Die eingereichten Projekte zeigen deutlich für die Öffentlichkeit, die Politik oder andere Akteure, dass Betriebsräte an wichtigen Problemstellungen ihrer Unternehmen arbeiten.« (Günter Schölzel, IG BCE)

<sup>1</sup> Vgl. Eva-Maria Stoppkotte, Thorsten Halm (Hrsg.): Jahrbücher 2009 bis 2013: Erfolgsfaktor Betriebsratsarbeit; Bund-Verlag, Frankfurt am Main

*Die vorliegende Auswertung tritt einen Schritt zurück und versucht, alle Projekte wieder in den Blick zu nehmen und anhand der kleinen und großen Erfolge betriebsrätslichen Engagements Gemeinsamkeiten, Besonderheiten und Wesenszüge der erfolgreichen Arbeit betrieblicher Interessenvertretung zu identifizieren.*



## Die Betriebe im Überblick

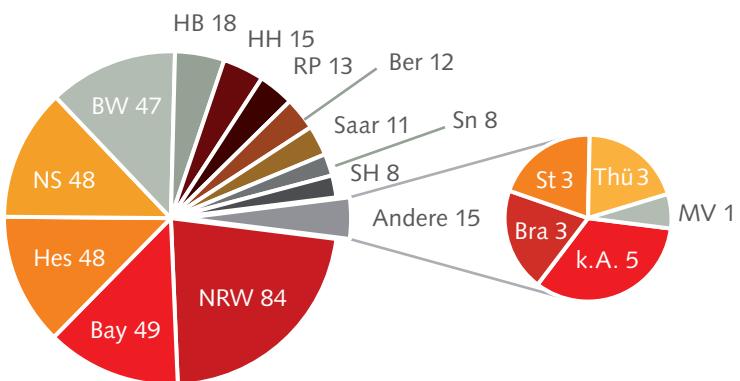
1

Zunächst soll überblicksartig vorgestellt werden, welche Betriebe in den vergangenen Jahren am Deutschen Betriebsrätepreis teilgenommen haben. Dazu wurden die Betriebe nach Bundesland, Branchenzugehörigkeit, betroffener Mitarbeiterzahl und zuständiger Gewerkschaft ausgewertet.

Abbildung 1 zeigt alle in den Jahren 2009 bis 2013 eingereichten Projekte aufgeschlüsselt nach **Bundesländern**. Es ist deutlich zu erkennen, dass die meisten Projekte aus Nordrhein-Westfalen kamen (84 Stück). An zweiter Stelle ist Bayern (49 Projekte), gefolgt von Hessen (48 Projekte) zu finden. Stellvertretend für die prozentuale geringere Teilnahme der neuen Bundesländer bildet Mecklenburg-Vorpommern das Schlusslicht mit nur einem eingereichten Projekt.

Abbildung 1

Bundesländer 2009-2013



Quelle: helex institut

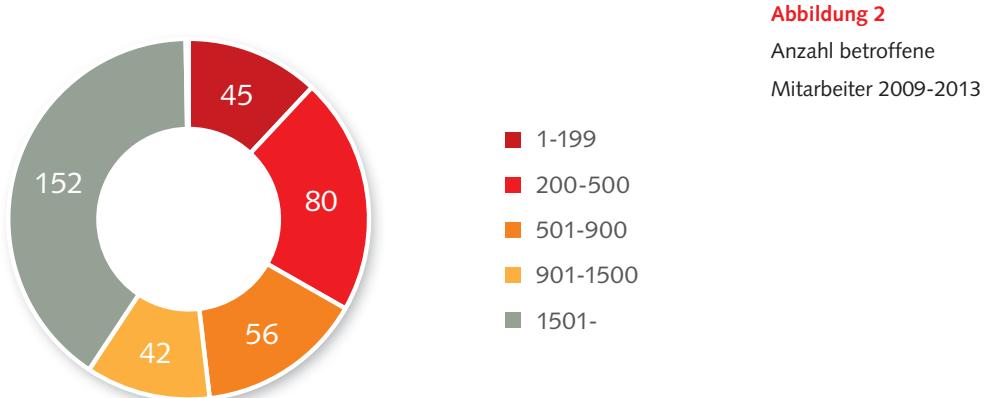
Im Jahresvergleich lassen sich kaum Unterschiede ausmachen, d.h. die Bundesländer Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Bayern, Hessen und Niedersachsen sind von jeher stärker beim Deutschen Betriebsrätepreis vertreten als die kleineren.

Die **Branchenzugehörigkeit** der Betriebe wurde in den Unterlagen verschieden erfasst, so dass eine eindeutige Zuordnung nicht möglich ist. Auch eine Klassifikation entlang der Wirtschaftszweige (WZ 2008)<sup>2</sup> war nicht durchzuführen, dennoch können zumindest Schwerpunkte in der Branchenzugehörigkeit dargestellt werden. Die Metall- und Elektroindustrie (17,8 %) mit weiteren dazugehörigen Wirtschaftszweigen wie z.B. Maschinen- und Anlagenbau (4,5 %) ist die stärkste vertretene Branche in den fünf Jahren Betriebsrätepreis, weitere starke Branchen sind der Bereich Gesundheit & Soziales (10,7 %) und Chemie & Pharma (8,0 %) sowie

2 Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Klassifikation der Wirtschaftszweige, Wiesbaden, 2008

Transport, Verkehr, Logistik (6,9 %). Aber die Projekte um den Deutschen Betriebsrätepreis kommen auch aus kleineren Branchen und – das können die Auswertungen belegen – von Jahr zu Jahr kommen neue Branchen dazu. Ob Textil, Telekommunikation, Nahrungsmittel oder Unterhaltung, die steigende Bekanntheitsgrad des Deutschen Betriebsrätepreises führt dazu, dass Projekte aus vielen verschiedenen Branchen hier ihre Würdigung finden und damit ein immer umfassenderes Bild über erfolgreiche Betriebsratsarbeit in der Bundesrepublik liefern.

In der folgenden Grafik wird der Zusammenhang zwischen der **Betriebsgröße** und der Anzahl der eingereichten Projekte untersucht. Zur Klassifizierung der Betriebsgröße wurde dabei die Mitarbeiteranzahl betrachtet.



Quelle: helex institut

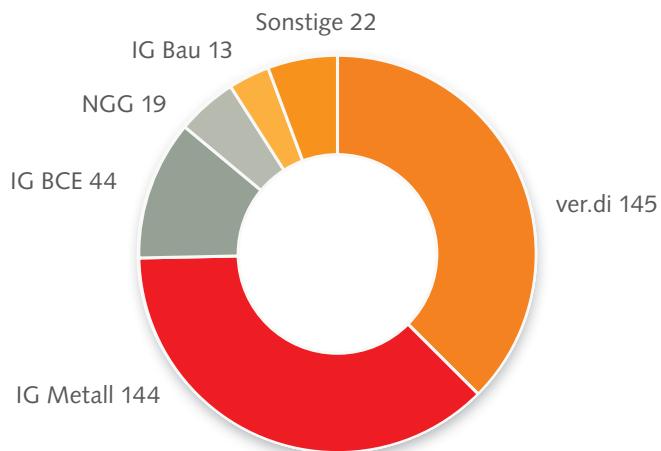
Die Grafik zeigt eine deutliche Abhängigkeit der Anzahl der eingereichten Projekte von der Betriebsgröße. Nur rund 12 % (n=45) aller Projekte wurden von Betriebsräten eingereicht, deren Unternehmen weniger als 200 Beschäftigte haben. Dies bedeutet, dass diese Betriebsräte gemäß Betriebsverfassungsgesetz nicht freigestellt sind. Mit der ersten Freistellung steigt auch der Anteil an Projekten an: Knapp 22 % (n=80) aller Projekte wurden aus Betrieben mit einem freigestellten Betriebsrat eingereicht, die meisten Projekte (über 40 %) wurden aus Betrieben eingereicht, die mehr als 4 freigestellte Betriebsräte haben. Eine Ursache für die Abhängigkeit der Projekte nach Betriebsgröße kann demnach in der Größe der Betriebsrats-

gremien und verfügbaren Ressourcen, aber auch in den bearbeiteten Projektthemen vermutet werden. Im Vergleich der 5 Jahre zeigen sich kaum Unterschiede: der Anteil an Unternehmen mit über 1.500 Beschäftigten war in allen Jahren signifikant höher als die Anteile anderer Betriebsgrößen.

In der nun folgenden Grafik wurden die Projekte in Abhängigkeit der **Gewerkschaftszugehörigkeit** der jeweiligen Unternehmen betrachtet.

**Abbildung 3**

Gewerkschaften



Quelle: helex institut

Beim ersten Blick fällt auf, dass ca. ein Drittel der Unternehmen der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) und ein weiteres Drittel der Industriegewerkschaft Metall (IG Metall) zuzuordnen sind. Ein weiterer großer Anteil wird von der Industriegewerkschaft Bergbau-Chemie-Energie (IG BCE) gestellt. Der Rest setzt sich aus Gewerkschaften zusammen, wie beispielsweise der Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU) der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) und weiteren Gewerkschaften wie Transnet oder die Gewerkschaft Erziehung-Wissenschaft (GEW) usw.



## Motive betrieblicher Veränderungsprojekte – Anlässe, Auslöser, Hintergründe

2

Dass sich Betriebsräte in ihrer täglichen Arbeit mit Veränderungen auseinandersetzen müssen, auf diese Veränderungen reagieren müssen, ist nicht ungewöhnlich. Doch sind die Anlässe und Motive für betriebliche Veränderungsprojekte nicht immer nur als Reaktion auf erkannte Missstände zu verstehen. Wenn auch weniger häufig gibt es auch positive Beweggründe, die Betriebsräte zu erfolgreichen Projekten veranlassen. Allerdings überwiegen die Fälle, in denen Betriebsräte sich mit den Konsequenzen aus betrieblichen und unternehmerischen Entscheidungen beschäftigen müssen.

**» Die Arbeit der Betriebsräte ist nicht abgekoppelt vom wirtschaftlichen Geschehen, zum Beispiel der Weltwirtschaftskrise. Hier ging es manchmal ums nackte Überleben, um Abwehrkämpfe. «**

*(Jochen Schroth, IG Metall)*



Insbesondere in den Jahren 2009 und 2010 wurden viele Projekte beim Deutschen Betriebsrätepreis eingereicht, die auf die **Wirtschaftskrise** und ihre Folgen reagierten. Themen wie Standortschließung oder Standortverlagerung, Beschäftigungssicherung, Personalabbau und Sozialplanverhandlungen standen vielerorts auf der Tagesordnung der Betriebsräte. Erhöhter Kostendruck, steigender Wettbewerb und Arbeitsverdichtung führten dazu, dass es für viele Betriebe zunächst um das Fortbestehen des Betriebes ging.

*Die Wirtschaftskrise hat aber als Auslöser für Projekte nicht immer nur dazu geführt, dass Betriebsräte versuchten, kurzfristig das Schlimmste zu verhindern – häufig genug ist es den Interessenvertretern gelungen, Betriebe nachhaltig im Bestand zu schützen und Arbeitsplätze langfristig zu sichern.*

In den vergangenen drei Jahren ist der **Demografische Wandel** immer häufiger als Auslöser für betriebliche Projekte zu erkennen. Fachkräftemangel, Überalterung der Belegschaften, Nachwuchsprobleme sind nur einige der Folgen, die sich in manchen Betrieben durch den Demografischen Wandel bereits jetzt abzeichnen. Hier gehen Betriebsräte in eine zukunftsorientierte Betrachtung und bearbeiten Projekte, die mittel- bis langfristige Effekte zu erzielen versuchen.

*Liegt der Fokus der Arbeitgeberseite nicht selten auf der Erzielung kurzfristiger Effekte, nehmen Betriebsräte eine langfristige Perspektive ein und orientieren auf die Zukunft.*



Neben den großen gesellschaftlichen Trends, die auf die Betriebe wirken und die Betriebsräte zum Handeln bringen, sind es ebenso häufig die Auswirkungen von arbeitsmarktpolitischen Entwicklungen, die zum Handeln auffordern: Ein weiterer Anlass für den Einsatz von Betriebsräten ist die zunehmende Verbreitung von **prekären Beschäftigungsverhältnissen**. Insbesondere die Ausbreitung von Leiharbeit in den Unternehmen, die Beschäftigung über Zeitarbeit oder die Vergabe von Werkverträgen wurde von den Betriebsräten zum Anlass genommen, hier tätig zu werden.

Als Reaktion auf **erkannte Missstände** in den Unternehmen, insbesondere bei den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, behandeln viele Projekte dieses traditionelle Feld betrieblicher Interessenvertretung. Es ist eine der wichtigsten Aufgaben des Betriebsrats, darüber zu wachen, dass die zu Gunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt und eingehalten werden. In diesem Verständnis sind Defizite in sozialen, personellen, oder wirtschaftlichen Angelegenheiten der Anlass für Veränderungsprojekte in den Betrieben. Allerdings sind nicht nur Missstände der Auslöser für Betriebsratsprojekte – auch das **Streben nach besseren Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen** ist als starkes Motiv für das Engagement von Betriebsräten zu erkennen.

*Die Identifikation mit dem Unternehmen, die häufig langjährige Zugehörigkeit zum Betrieb und das Selbstverständnis als Interessenvertreter für die Kollegen und Kolleginnen führt dazu, dass Betriebsräte Projekte*

**■** *auf den Weg bringen, die langfristig greifen, nachhaltig wirken und den Fokus weit über das nächste Wirtschaftsjahr hinaus richten.*

Unter dem Label „Gute Arbeit“ werden Projekte realisiert zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, zu Qualifizierung und Kompetenzentwicklung, Kommunikation und Dialog, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Zufriedenheit und Unternehmenskultur und vielem mehr.



## Themen der Innovationsarbeit

3

Die Arbeit von Betriebsräten ist von vielfältigen Einflussgrößen bestimmt. Nicht nur die Branche des Betriebes, die Betriebsgröße oder die Mitarbeiterstruktur hat Einfluss auf die Arbeit der Betriebsräte, genauso prägend sind die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, denen das Unternehmen ausgesetzt ist. Das folgende Kapitel soll der Frage nachgehen, welche Themen der Innovationsarbeit bei betriebsrätslichem Handeln eine Rolle spielen.

**» Betriebsräte sind Feuerwehrleute. Heute ist die Arbeit der Betriebsräte schneller geworden. «**

*(Günter Schölzel, IG BCE)*



### 3.1 Standortsicherung, Beschäftigungssicherung

Das Thema Standortsicherung ist eines der prägendsten Themen, mit denen sich Betriebsräte auseinandersetzen müssen. Von den insgesamt 376 Projekten, die sich in den letzten 5 Jahren um den Betriebsräte-Preis beworben haben, wurden 72 Fälle durch die Gefahr der Standortschließung hervorgerufen. Die Ankündigung von Standortschließungen oder Teilstandortschließungen ist in den meisten Fällen eine Reaktion des Arbeitgebers oder des Vorstandes auf eine betriebswirtschaftlich ermittelte Standortlage. Standorte, die den wirtschaftlichen Erfordernissen nicht genügen, werden entlang einer Kostenreduktionsstrategie analysiert und häufig mit dem Ergebnis der Schließungsabsicht konfrontiert. Insbesondere in Zeiten der Wirtschaftskrise mussten sich viele Betriebe mit der Gefahr der Standortschließung auseinandersetzen. In erster Linie wurde der Fokus auf die Reduzierung von Personalkosten gelegt, so dass Beschäftigungssicherungsmaßnahmen und Standorterhalt für die Betriebsräte oberste Priorität genossen.

Der Betriebsrat kann – nach **§ 92a des Betriebsverfassungsgesetzes** – dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen. Diese können insbesondere eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit, die Förderung von Teilzeitarbeit und Altersteilzeit, neue Formen der Arbeitsorganisation, Änderungen der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe, die Qualifizierung der Arbeitnehmer, Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit oder ihrer Vergabe an andere Unternehmen sowie zum Produktions- und Investitionsprogramm zum Gegenstand haben. Rund



125 Projekte aus den Jahrgängen 2009 bis 2013 haben sich mit dem Thema der Beschäftigungssicherung auseinander gesetzt. Häufig in Kombination mit der Gefahr der Standortschließung verknüpft, war der Auslöser für die Projekte darin zu sehen, dass der Arbeitgeber den Personalabbau zur Disposition stellte.

Der Umgang der Betriebsräte mit diesem Problem ist in der Analyse der verschiedenen Projekte sehr vielfältig. Es zeigt sich, dass häufig kritische Situationen mit außergewöhnlichen Herausforderungen die Betriebsräte neue und innovative Wege gehen lassen.

### Die Strategiewege der Betriebsräte lassen sich in mehreren Trends zusammenfassen:

Wenn es darum geht Standorte zu erhalten, entwickeln die Betriebsräte ein hohes Engagement und erarbeiten eigenständig Konzepte zur Standortsicherung. Damit wechseln sie häufig aus der Rolle des reaktiven Akteurs in eine aktive, mitgestaltende Rolle, die sowohl betriebswirtschaftliche, strategische, konzeptionelle aber auch branchen- und arbeitsorganisatorische Kompetenzen erfordert. Gerade wenn sich die Betriebsräte in die Rolle der Mitgestalter begeben, ist von ihnen der Spagat zwischen wirtschaftlichen Erfordernissen und Belangen der Belegschaft gefordert. So führen z. B. Prozessinnovationen durch die frühzeitige Beteiligung des Betriebsrates zu effektiver Standortsicherung. Die aktive Mitgestaltung bei Veränderungsprozessen kann nicht nur die Dynamik der Standortschließung und damit der Abfederung von Härten bedeuten, sondern auch

**Strategie:  
Betriebsräte als  
Mitgestalter**

positiv wirkend die Zukunftsfähigkeit eines Standortes langfristig sichern. Auch bei der Sicherung von Beschäftigung zeigen sich die Betriebsräte als konstruktive Gestalter: zum Erhalt von Arbeitsplätzen im Unternehmen erarbeiten sie Konzepte zur internen Vermittlung von Beschäftigten auf offene Stellen. Qualifizierungsmaßnahmen helfen Beschäftigungsfähigkeit zu stärken; Überbrückungsregelungen wie Kurzarbeit oder auch Maßnahmen zu Altersteilzeit sichern langfristig Beschäftigung im Unternehmen und unterstützen sozialverträgliche Personalanpassungen.

**Strategie:  
Kooperativer  
Umgang mit der  
Arbeitgeberseite**

Insbesondere bei der Beschäftigung mit Standort- und Beschäftigungs- sicherung ist auffällig, dass erfolgreiche und nachhaltige Konzepte häufig in enger Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber erfolgen. Abgestimmte und vorausschauende Maßnahmenpakete werden in gemeinsamer Arbeit mit der Arbeitgeberseite verhandelt. In vielen Fällen wird der Weg der Argumentation und Aktion statt Konfrontation mit dem Arbeitgeber gesucht; ein solches abgestimmtes Vorgehen ermöglicht Solidarisierung innerhalb der Belegschaft und stärkt die Verhandlungsposition gegenüber dem Arbeitgeber.

**Strategie:  
Einbeziehung von  
Öffentlichkeit,  
Politik und anderen  
Akteuren**

Eine weitere Strategie im Umgang mit der Gefahr der Standortschließung ist die Einbeziehung der Öffentlichkeit, der Politik oder anderer regionaler wie überregionaler Akteure: Im Sinne der Sichtbarmachung der Standort- gefahr für die Öffentlichkeit dienen diese Strategien zum einen dazu, Unter- stützung für den laufenden Prozess zu gewinnen, zum anderen aber auch, um den Druck auf regionale wie überregionale Akteure zu erhöhen, wirksam und fördernd am Prozess teilzunehmen.

**Strategie:  
Information, Betei-  
ligungsorientierung  
und Kampagnenarbeit**

Neben dem Blick nach außen und der Aktivierung des Standortumfeldes ist auch immer der Blick nach innen Ziel der betriebsrätslichen Strategien. Standortschließung und die Sorge um Beschäftigungssicherung stellen eine starke Beanspruchung der kommunikativen Notwendigkeiten dar. Besonders erfolgreich zeichnen sich jene Projekte aus, die früh, umfassend und breit angelegt nicht nur die Belegschaften informieren, sondern auch im Sinne einer stärkeren Beteiligungsorientierung für den Prozess sensibili- sieren und darin einbinden. Die Nutzung von klassischen Formen der Kampagnenarbeit ist dabei von besonderer Bedeutung: Flyer, Plakate,



Informationsbroschüren, Info-Stände und Flugblätter – die gesamte Spannbreite der Printmedien werden für die Information der Beschäftigten und des lokalen Umfeldes genutzt. Aber auch neuere Formen der Kampagnenarbeit durch die Nutzung sozialer Netzwerke (zum Beispiel Facebook, Twitter) findet immer mehr Verbreitung.

### **Maßnahmen zur Standort- und Beschäftigungssicherung**

Neben den vorgestellten Strategien zur Verhinderung von Standortschließungen sind naturgemäß die jeweiligen Maßnahmen von zentraler Bedeutung: Ob als Mitgestalter oder als Betriebsrat in Stellvertreterfunktion, mit welchen Maßnahmen, Projekten oder Ideen die Betriebsräte diesem Problem begegnet sind, sind so vielfältig, wie die Betriebe, aus denen die Betriebsräte berichten.

Häufig sind es Regelungen im Rahmen von Sozialplänen oder Interessen- ausgleich, die von den Betriebsräten verabredet wurden. Die Ausgestaltung von Sozialplänen stellt die Betriebsräte vor große Herausforderungen, denn hier gilt es sowohl das Abfedern von Härten als auch die Erfordernisse des Betriebes und die mögliche Erhaltung des Betriebes oder Standortes in den Blick zu nehmen. Ebenso häufig verhandeln Betriebsräte mit dem Arbeitgeber Standort- oder Beschäftigungssicherungsvereinbarungen, in denen geregelt ist, dass sowohl die Arbeitgeber- als auch die Arbeitnehmerseite für den Erhalt des Standortes einen Beitrag zu leisten haben. Wird auf der einen Seite der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen gefordert, stehen demgegenüber häufig Regelungen zu Lohnverzicht oder Kurzarbeit.

Eine weitere Gruppe von Maßnahmen betrifft nicht nur den Erhalt des Standortes, sondern geht einen Schritt weiter. In einem Beispiel wurde ein **Zukunftstarifvertrag** abgeschlossen, in einem anderen Beispiel wurde ein **Perspektivenpapier** erarbeitet, das weit über die Maßnahmen hinausgeht, die z. B. in einer Standortsicherungsvereinbarung – die in der Regel auch eine zeitliche Befristung beinhaltet – verhandelt werden. Beide Maßnahmenkategorien zeichnen sich dadurch aus, dass hier in der Regel ein sehr kooperatives Verhältnis mit der Arbeitgeberseite vorliegt und diese Maßnahmen gemeinschaftlich erarbeitet wurden.

Weitere Schritte, die zum Zwecke der Standort- oder Beschäftigungssicherung verhandelt werden, betreffen im weitesten Sinne das Feld der arbeitsorganisatorischen Anpassung. Die Umstellung oder Optimierung der Arbeitsorganisation (z. B. Umstellung von Einzelakkord auf Gruppenarbeit, Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS) etc.), oder die Implementierung von Prozessinnovationen bis hin zu völlig neuen Standortkonzepten. Weiterhin spielen dabei die Anpassung von Arbeitszeitsystemen ebenso eine Rolle wie die Neuregelungen zu Beschäftigungsarten (z. B. Teilzeitregelungen, Sabbaticals oder Ruhestandsprogramme).

*Die Arbeit der Betriebsräte geht manchmal sogar noch weiter: In einigen Fällen hat sich der Betriebsrat aktiv an der Suche nach Investoren beteiligt und konnte damit den Standort retten.*

### **Betriebsräte generieren Beschäftigung**

Besonders hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass Betriebsräte nicht nur wichtige betriebliche Akteure sind, um Stellenabbau zu verhindern oder Beschäftigung für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu sichern – in nicht wenigen Fällen konnten durch die Projekte der Betriebsräte neue Stellen geschaffen werden. Beispielsweise ist es gelungen, bisher durch Leiharbeit besetzte oder befristete Stellen durch feste und dauerhafte Arbeitsplätze zu ersetzen. Weiterhin wurden zusammen mit dem Arbeitgeber Konzepte erarbeitet durch die neuen Arbeitsplätze geschaffen werden konnten.

*Durch die Auseinandersetzung mit spezifischen Fragestellungen etablieren sich auch neue Sonderfunktionen in den Unternehmen: vom „Ideenmanager“ bis zum „Gesundheitsbeauftragten“ – es gibt viele Einzelstellen, die geschaffen wurden, weil ihre Funktion durch Betriebsratsprojekte als notwendig und sinnvoll erkannt wurde.*



### 3.2 Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung

In 39 Projekten haben sich die Betriebsräte mit dem Thema der Qualifizierung und Aus- und Weiterbildung beschäftigt. Dabei geht es sowohl um die Ausbildung von jungen Menschen im eigentlichen Sinne, als auch um Möglichkeiten der Übernahme von Auszubildenden in ein festes Beschäftigungsverhältnis. Die Qualifizierung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus dem eigenen Betrieb ist ebenso Thema, denn adäquate und hochwertige Qualifizierung ist kurz- wie langfristig ein zentraler Baustein zur Sicherung von Beschäftigung.

Die Betriebsräte entwickeln innovative Ansätze beim Thema Aus- und Weiterbildung: Wissensdatenbanken, Koordinationsstellen, gleiche Unterrichtsinhalte, Schulungsbedarfsanalysen oder die Ausrichtung an Konzern- und Unternehmenszielen. Auch im Hinblick auf den Wissenstransfer beschreiten Betriebsräte für ihre Unternehmen neue Wege: Lerntandem, moderierte Übergabe, Patenschaft oder altersgemischte Teams sind Modelle, die immer mehr Verbreitung finden.

Die Ziele, die die Betriebsräte in ihren Projekten verfolgen, sind z. T. vielfach gelagert: es geht sowohl um die Beschäftigungssituation im Betrieb selbst (Erhalt von Stellen, Schaffung von Stellen oder Wiedereingliederung von Stellen) als auch um die individuellen Aspekte der Beschäftigten, wie der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit, Erhöhung der Karrierechancen, Gleichstellung von Männern und Frauen oder ähnliches.

### Schaffung neuer Berufsbilder und Ausbildungslehrgänge

In einigen Fällen haben sich die Betriebsräte damit beschäftigt, ein neues Berufsbild zu schaffen, mit dem Ziel Beschäftigung im Unternehmen zu sichern oder neue Arbeitsplätze zu generieren. Die Einführung neuer Automatisierungstechniken führt häufig dazu, dass immer mehr Arbeitsplätze von ungelernten Kräften abgebaut werden. Um sowohl den technischen wie auch den beruflichen Anforderungen im Unternehmen gewachsen zu sein, bedeutet die Schaffung von Ausbildungsgängen sowohl spezifische Beschäftigungssicherung im Betrieb als auch persönliche Entwicklung von Beschäftigten im Einzelnen. Für diese Form der Maßnahmen ist ein hoher organisatorischer Aufwand von Nöten und die Einbindung interner wie externer Akteure unerlässlich. Sowohl die internen Fachabteilungen als auch Personalabteilung müssen in der Regel ebenso stark eingebunden werden, wie zertifizierende Stellen wie z. B. IHK oder Berufsförderungs-werke. Der Betriebsrat fungiert in diesen Projekten nicht nur als Schnitt-stelle sondern ermöglicht auch einen direkten Einblick in die Ausbildungs- und Qualifizierungserfordernisse auf betrieblicher Ebene durch den engen Kontakt zu den Beschäftigten.

### Qualifizierung verhindert Personalabbau und unterstützt Insourcing

Ganz gezielt eingesetzt wird die Qualifizierung von Beschäftigten, wenn es darum geht, Personalabbau zu verhindern und die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu erhalten. Beschäftigte aktiv in die Zukunftsplanung einzubinden sind – so die Qualifizierungs-theorie – erfolgreicher und Unternehmen, die in Krisenzeiten ihre Beschäftigten nicht entlassen, sichern ihre Zukunft, weil qualifizierte Beschäftigte unverzichtbar sind. Darüber hinaus wird Qualifizierung in einigen Pro-jekten als Maßnahme eingesetzt, wenn in einem Unternehmen z. B. durch Kurzarbeit Zeitkontingente von Beschäftigten erzeugt werden. Eine sinn-volle Verwendung dieser Zeitressourcen im Sinne einer Qualifizierung wurde in manchen Fällen direkt mit der Einigung über Kurzarbeit gekop-pelt. Eine andere Möglichkeit der Verhinderung von Stellenabbau stellt die Rücknahme outgesourceter Leistungen dar und die damit einherge-hende Qualifizierung eigener Beschäftigter zur Übernahme dieser Leis-tungen.



Bei den Projekten, die sich um Qualifizierung drehen, spielt die Idee der Perspektive eine bedeutsame Rolle. Besonders älteren oder geringqualifizierten Beschäftigte fehlt es häufig an Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb. Eine Weiterbildung oder Qualifizierung dieser Beschäftigtengruppen stellt den wichtigsten Baustein dar, um Wege zu eröffnen.

**Qualifizierung  
als Perspektive**

*Projekte, die sich explizit mit dem Feld beschäftigt haben, bedienten sich z.T. auch öffentlichen Fördertöpfen, wie dem Projekt „WeGebAU“ (Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen) der Bundesagentur für Arbeit.*

Aber auch Jugendlichen kann über Qualifizierungsprojekte eine Perspektive geboten werden: ein Berufsvorbereitungsjahr eröffnet z. B. Hauptschülern die Chance auf eine qualifizierte Ausbildung im Betrieb. Aber auch die Förderung von Bachelor- oder Masterstudiengängen für eigene Mitarbeiter kann helfen, Nachwuchskräfte zu entwickeln und langfristig ans Unternehmen zu binden.

Einige Projekte beschreiben die Qualifizierung von Betriebsräten als Kernbestandteil einer guten betrieblichen Sozialpartnerschaft. Dabei geht es sowohl um fachliche Qualifizierung von Betriebsräten als auch um die Erhöhung ihrer sozialen wie methodischen Kompetenzen. Qualifizierung und Weiterbildung der Betriebsräte ist eine der wichtigsten Aufgaben, um auf Augenhöhe mit der Unternehmensseite verhandeln zu können. Eine systematische Bedarfsermittlung im Betriebsratsgremium ist dazu ebenso erforderlich wie eine systematische Erhebung des IST-Standes der BR-Mitglieder.

**Qualifizierung  
von Betriebsrats-  
gremien**



### 3.3 Reorganisation und Umstrukturierung

Umstrukturierungen und Reorganisationsprozesse waren in rund 30 Fällen Gegenstand der Betriebsratsprojekte, die sich um den Betriebsrätepreis in den Jahren von 2009 bis 2013 beworben haben. In einigen Fällen waren diese Aufgabenstellungen sogar gekoppelt an einen Eigentümer- oder Inhaberwechsel, der zu einem Bruch der betrieblichen Kultur führen kann. In der Regel handelt es sich bei Projekten der Umstrukturierung um Maßnahmen größerer Reichweite. Hier zeichnen sich in den Aktivitäten und Projekten der Betriebsräte drei Strategiefelder ab, die den Erfolg solcher Projekte unterstützen können.

#### Erfolgsfaktor Teilhabe

Besonders jene Projekte fallen durch eine erfolgreiche Umsetzung auf, in denen der Arbeitgeber bereits frühzeitig den Betriebsrat in Reorganisationsprojekte eingebunden hat. Durch die aktive Teilhabe an Veränderungsprozessen können Betriebsräte frühzeitig Konzepte zur Reorganisation einbringen und ihre Vorschläge zur Umsetzung werden gehört und berücksichtigt. In einigen Fällen wurde sogar der Betriebsrat zu der strategischen Entwicklung des Unternehmens und Neuausrichtung hinzugezogen. Eine systematische Begleitung der Umstellungsprozesse und fortlaufende Weiterentwicklung der Maßnahmen gewährleistet den Erfolg des Projektes so auch langfristig.

#### Erfolgsfaktor Beteiligungsorientierung

Das Engagement von Betriebsräten in solchen Veränderungsprojekten zeichnet sich insbesondere durch ihre Fähigkeit aus, die Beschäftigten in den Prozess einzubinden. Ganz anders als es unter Umständen der Arbeit-



geber in der Lage ist, können Betriebsräte gewährleisten, dass weitreichende Veränderungen des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsbedingungen unter Beteiligung der Belegschaften stattfinden können. Eine Willensbildung unter den Beschäftigten ist ausschließlich durch ein beteiligungsorientiertes Vorgehen zu erreichen – der Zugang dahin steht in der Regel nur den Betriebsräten offen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für gelungene Reorganisationsprozesse unter Beteiligung von Betriebsräten ist die Strategie der Einbindung, die die Betriebsräte verfolgen:

Erfolgsfaktor  
Einbindung

*In enger Zusammenarbeit mit Führungskräften, Abteilungen, externen Sachverständigen oder der Gewerkschaft verbinden sie verschiedene Aspekte miteinander.*

So ist dann die Umsetzung eines Gesamtkonzepts im Sinne der Belegschaft leichter möglich.



### 3.4 Arbeitsbedingungen

Mehr als ein Drittel der Projekte des Betriebsrätepreises von 2009 bis 2013 haben sich mit Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen auseinanderge setzt. Dabei spielen Themen wie Arbeitszeit oder Entgelt eine große Rolle, aber auch die Verbesserung von Arbeitsbedingungen im Sinne des Prinzips „Gute Arbeit“ steht ganz oben auf der Agenda der Betriebsräte.

#### Betriebsräte machen sich stark für faire Entlohnung

In verschiedenen Projekten haben es Betriebsräte verstanden, z.B. den Ausstieg aus dem Flächentarifvertrag zu verhindern, oder tarifliche Regelungen im Unternehmen einzuführen und umzusetzen. Ohne die Durchsetzungsfähigkeit von Betriebsratsgremien, die durch zum Teil massive Kampagnenarbeit ihren Forderungen Nachdruck verliehen haben, wäre es in einigen Betrieben zu erheblicher Verschlechterung der Entgeltstruktur gekommen.

*Aber auch die Stärkung der Verhandlungsposition durch Erhöhung des Organisationsgrades, indem die Belegschaft mobilisiert wird, schafft Voraussetzungen für tarifliche Regelungen und macht das Einfordern von Tarifverhandlungen auch gegen den Willen des Arbeitgebers möglich.*

Die Wahrung tariflicher Regulierungen stellt somit nach wie vor eine der Hauptaufgaben erfolgreicher Betriebsratsarbeit dar. Nicht nur für die



eigenen Beschäftigten, auch für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in prekären Beschäftigungsverhältnissen machen sich Betriebsräte stark, indem sie die Forderungen nach equal-pay und fairer Entlohnung für Leiharbeitnehmer durchsetzen. Darüber hinaus gestalten sie aktiv an erfolgsabhängigen Entgeltmodellen mit und stellen dabei sicher, dass Variabilisierungsvorteile nicht nur für das Unternehmen zum Tragen kommen oder versteckte Entgeltabsenkung stattfindet.

### **Arbeitszeitflexibilität und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

Fast wie zwei Seiten einer Medaille bearbeiten Betriebsräte zwei weitere Arbeitsfelder, nämlich die wachsenden Anforderungen an zeitliche Flexibilität auf der einen Seite und den immer größer werdenden Wunsch von Beschäftigten nach einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf der anderen Seite.

Arbeitsflexibilität wird in vielerlei Hinsicht in den Unternehmen neu gestaltet: attraktive Formen von Schichtmodellen, Teilzeitregelungen, Altersteilzeitregelungen, Förderung von unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen, beteiligungsorientierte Dienstplangestaltung bis hin zu Langzeitkonten – die Betriebsräte engagieren sich stark im Sinne der steigenden Anforderungen an Flexibilität. Dabei behandeln sie auch häufig nahezu zeitgleich das Thema von Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Projekte, in denen die Betriebsräte sich engagieren, behandeln z. B. Regelungen zur Rückkehr aus der Elternzeit, um Beschäftigten den Wiedereinstieg ins Unternehmen zu erleichtern, oder kommen dem Wunsch der Belegschaft nach innerbetrieblicher Kinderbetreuung nach, indem mit Hilfe eines

externen Trägers ein Betriebskindergarten eingerichtet wird. Auch Sonderregelungen wie Tagschichten für junge Eltern kommen auf die Agenda. Andere Projekte erarbeiten Regelungen, um die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger zu ermöglichen oder um zur eigenen Entlastung eine „Auszeit“ aus der Beschäftigung zu organisieren.

### Betriebsräte gestalten aktiv Arbeitsbedingungen

Gute Arbeitsbedingungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind weitere Handlungsfelder von Betriebsräten, wie sich durch eine Vielzahl von Projekten erkennen lässt. Durch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen erhöht sich in der Regel nicht nur die Motivation der Beschäftigten, an Prinzipien „guter Arbeit“ lässt sich auch die Wertschätzung des Unternehmens für sein Personal erkennen.

*Ob „Arbeitsplatz-Sharing“, Sicherstellung des Datenschutzes, Verhinderung von Leistungsverdichtung, oder die Regulierung von Leiharbeit – die Arbeit von Betriebsräten kennt kaum Grenzen, wenn es darum geht, an „guter Arbeit“ mitzuwirken.*

In fast allen Fällen wird das Ergebnis eines Projektes zur Verbesserung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen durch den Abschluss einer **Betriebsvereinbarung** festgelegt. Sie ist wichtigstes Regelungsinstrument der Betriebsparteien. In manchen Fällen gelingt den Betriebsräten jedoch nicht nur eine Optimierung der Verhältnisse im eigenen Unternehmen – einige Projekte reichen über die Grenzen des Betriebes hinaus und erreichen den öffentlichen Sektor in Politik und Wirtschaft. Gesetzesvorlagen, Anpassung von Regulierungen oder das Abschaffen regelungsfreier Bereiche stehen nicht selten am Ende eines Projektes, das Betriebsräte zur Verbesserung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen angestoßen oder begleitet haben.

### Betriebsräte arbeiten beteiligungsorientiert für „gute Arbeit“

Die Ideen für bessere Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen werden von den Betriebsräten häufig stark beteiligungsorientiert entwickelt. Neben ausführlichen IST-Analysen, Befragungen und betriebsinternen Erhe-



bungen zu bestimmten Arbeitssituationen wird die Idee der Beteiligungsorientierung auch fest im Unternehmen etabliert: So unterstützen sie das Betriebliche Vorschlagswesen oder das betriebliche Ideenmanagement, um Vorschläge der Belegschaft direkt in den Verbesserungsprozess einfließen zu lassen. Auch die Aktivierung des KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) ist regelmäßig Gegenstand von Betriebsratsprojekten, um Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Bemerkenswert in der Betriebsratsarbeit sind nicht immer nur die umfassenden und weitreichenden Projekte, die für gesamte Belegschaften oder Beschäftigtengruppen eine Verbesserung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen erzielen. Manchmal sind es auch die Einzelfälle, um die sich Betriebsräte bemühen und die neben dem großen Ganzen auch den Blick auf den einzelnen Menschen nicht vergessen lassen.

*Es lassen sich Projekte finden, die ebenso Würdigung finden sollen, da sie die kleinen Erfolge beschreiben: die erreichte Umschulung eines einzelnen Mitarbeiters, die Übernahme von drei Kollegen in die Stammbelegschaft oder der höhenverstellbare Tisch für den Ingenieur.*

Auch Projekte, die die Loyalität der Belegschaften zueinander und im Unternehmen dokumentieren, wie z.B. die Einrichtung von unbürokratischen Nothilfe-Fonds für Kollegen und Kolleginnen in Härtefallsituativen, sind Erfolgsgeschichten erfolgreicher Betriebsratsarbeit.



### 3.5 Arbeits- und Gesundheitsschutz

61 Projekte haben sich dem Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz gewidmet – dieses Thema gehört mit zu den maßgeblichen Aufgaben des Betriebsrates. Doch nicht nur die Vermeidung von Unfällen oder die Verbesserung des Arbeitsschutzes werden dabei in den Blick genommen, heutzutage stehen besonders psychische Belastungen am Arbeitsplatz im Fokus der Betriebsräte sowie Maßnahmen, die präventiv der Gesundheit dienen. Von der reinen Überwachung, dass Gesetze und Verordnungen in diesem Bereich eingehalten werden, hat sich die Arbeit der Betriebsräte weiterentwickelt ins Feld der Gesundheitsförderung und -prävention. Durch das Arbeitsschutzgesetz ergeben sich für den Betriebsrat umfangreiche Möglichkeiten, die im Betriebsverfassungsgesetz vorgesehenen Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte zu nutzen. Wichtiges Instrument ist dabei die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen, die Erfassung von Gefährdungspotentialen und die planmäßige Ermittlung geeigneter Schutzmaßnahmen.

#### Betriebsräte engagieren sich für Gesundheitsprävention

Das Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Betrieb zu bringen und dafür zu sensibilisieren, erfolgt über vielerlei Aktivitäten. Dazu gehören Maßnahmen wie die Initiierung von Gesundheitszirkeln, die Durchführung von betrieblichen Gesundheitstagen, oder das Anbieten von Kursen. Ob Kurse zur Entspannung, zur Verringerung von Stress im Job, der Umgang mit Suchtproblemen oder die Rückenschule – die Möglichkeiten der Gesundheitsförderung und -prävention sind so vielfältig, wie die Menschen, die sich davon Hilfe versprechen dürfen.

*In manchen Fällen gehen die Betriebsräte noch viel weiter und führen Projekte durch, die weit über die Möglichkeiten der Mitbestimmung hinausgehen.*

So wurden z.B. unfallverhütenden Schuhe entwickelt und Trink-Oasen für Beschäftigte eingerichtet.

### **Stress, Burnout und psychische Belastungen sind als Handlungsfelder auf dem Vormarsch**

Insbesondere durch die Verpflichtung zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen nutzen viele Betriebsräte die Chance, auch die Belastungen psychischer Art zu ermitteln. Erst dann können geeignete Maßnahmen erarbeitet und durchgeführt werden. Durch Betriebsvereinbarungen wird dabei häufig auch die Einbeziehung aller Mitarbeiter und Arbeitsplätze in die Gefährdungsanalyse geregelt. Immer häufiger gelingt es Betriebsräten, die Problematik von Belastungen in das betriebliche Gesundheitsmanagement zu implementieren. Aber auch unabhängig von Gefährdungsbeurteilungen befassen sich Betriebsräte erfolgreich damit: viele Betriebsräte führen eigenständig Befragungen zur betrieblichen Gesundheitsvorsorge durch. Daraufhin definieren die Gremien Verbesserungsvorschläge für die Bereiche Ernährung, Bewegung und Stressbewältigung.

### **Strategien zur Verstärkung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes**

Zu den wesentlichen Strategien, sich dem Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz zu nähern, zählt die Einbindung der Beschäftigten in dieses Feld. Eine Vielzahl der Projekte haben ihre Arbeit mit einer Befragung zum Gesundheitsschutz begonnen: so können valide Daten über die Belastungen der Beschäftigten ermittelt und Maßnahmen erarbeitet werden. Darüber hinaus werden solche Befragungen auch dazu genutzt, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu ermitteln, um auch hier Verbesserungen der Arbeitssituation angehen zu können.

Ausgelöst durch die Debatte um den Demografischen Wandel haben sich viele Projekte dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) gewidmet. Dies scheint eine der maßgeblichen Stellschrauben zu sein, um sich

auf die zu erwartenden Probleme in diesem Feld vorzubereiten. In der Regel führen erst umfangreiche Maßnahmenpakete zur Erfassung der Ist-Situation und Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen. Dabei spielt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Kontext des Betrieblichen Gesundheitsmanagements eine immer bedeutendere Rolle. Als weitere flankierende Hilfestellung bildet der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ eine Grundlage für Gesundheitsförderung und Belastungsreduzierung im Unternehmen.

Besonders jene Projekte können hier besondere Erfolge erzielen, in denen Betriebsrat und Arbeitgeber gemeinsam die Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes verfolgen. Häufig werden in diesen kooperativ angelegten Projekten sehr weitreichende Maßnahmen auf den Weg gebracht, die auch nachhaltig die Gesundheitsförderung im Betrieb thematisieren. Dabei wird das Thema Demografie und Beschäftigungsfähigkeit genauso berücksichtigt wie Themen der Altersvorsorge oder der Förderung von Sport- und Fitness-Programmen. In allen Fällen berichten die Projekte von steigender Motivation der Mitarbeiter und einer erhöhten Sensibilität für das Thema Gesundheit.

*Das enge Zusammenwirken von Betriebsrat, Belegschaft und Unternehmensleitung kann als Faktor erfolgreicher Betriebsratsarbeit festgestellt werden. Darüber hinaus sorgt die Einbindung von Berufsgenossenschaften und externen Experten häufig für hohe Akzeptanz und erleichtert die Umsetzung von Gesundheitsmaßnahmen im Unternehmen.*



### **3.6 Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien**

Die Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien ist als Gegenstand betriebsrätslicher Projekte verhältnismäßig selten anzutreffen: lediglich 12 Projekte haben sich in den vergangenen Jahren aus dem Teilnehmerkreis des Betriebsrätepreises mit diesem Thema beschäftigt. Dies mag an verschiedenen Gründen liegen: Zum einen ist das Thema der Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien offenbar kein vorrangiges Thema, mit dem sich Betriebsräte heute auseinander setzen müssen. Zum anderen wurden hier viele Entwicklungen bereits seit den 1990 Jahren des vergangenen Jahrhunderts vollzogen. Darüber hinaus erfordert die Begleitung von derartigen Einführungsvorhaben ein hohes Maß an fachlich-technischer Kompetenz, die von den Betriebsräten in der Regel nicht mehr allein erbracht werden kann; daher werden häufig externe Sachverständige hinzugezogen. Und schlussendlich mag das Thema Informations- & Kommunikations-Technologien für die Betriebsratsgremien als nicht attraktiv genug erscheinen, um sich mit einem solchen Projekt um den Betriebsrätepreis zu bewerben.

Die Projekte, die sich unter dieser Thematik subsumieren lassen, zeigen allerdings deutlich, welchen Fokus die Betriebsräte auf den Einsatz von IT-Systemen und Technik legen: In fast allen Projekten beschäftigen sich die Betriebsräte mit den Wirkungen des Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechnologien auf den einzelnen Arbeitnehmer. Der Einsatz und die Verwendung von Informations- & Kommunikations-Technologien werden nicht nur geregelt, es geht darüber hinaus auch immer darum, mögliche Belastungssphänomene direkt im Vorfeld zu identifizieren

und deren negative Auswirkung zu beschränken. Beispielsweise geht es in einem Projekt bei der Einführung von „Desk-Sharing“ darum, die Regelung zu flexibler und wechselnder Nutzung von Arbeitsplätzen in einer Betriebsvereinbarung zu definieren (Anforderungen an die Arbeitsorganisation und Tätigkeit), aber auch die Anforderungen an psychosoziale wie ergonomische Arbeitsbedingungen festzulegen. Dabei spielt auch der Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle keine unwesentliche Rolle; Aspekte des Arbeitnehmerdatenschutzes sind ebenso zu berücksichtigen. In anderen Projekten wird eine Software-Umstellung zum Anlass genommen, die Belegschaft und auch die Unternehmensleitung für die Risiken zunehmender Belastungen zu sensibilisieren, sofern durch die neue Software Arbeitsbelastungen verschärft und negativer Stress gefördert werden könnte.

Weitere Felder in denen die Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien eine Rolle spielen, sind Bereiche der Personaleinsatzplanung und Arbeitszeit. So kann eine einfache Handhabung von Zeiterfassungssystemen die Akzeptanz für den Technologieeinsatz erhöhen, ebenso können z.B. Systeme zur Optimierung von Schichtplanungen Unzufriedenheit der Belegschaft reduzieren, Fehlbelastung und abnehmende Motivation verhindern helfen.

*Neue Software und eine stimmige Betriebsvereinbarung ermöglichen eine Personaleinsatzplanung, die Beruf und Familie effizient vereinbaren lassen.*



### 3.7 Professionalisierung der Betriebsratsarbeit

Ein weiteres wichtiges Themenfeld, mit dem sich die Betriebsräte beschäftigten, ist die Professionalisierung der Betriebsratsarbeit selbst. Sich ständig verändernde Rahmenbedingungen, wirtschaftliche Entwicklungen oder Anforderungen an Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen – die Betriebsräte müssen sich regelmäßig in neue Themengebiete einarbeiten und sich für ihre Arbeit im Betriebsrat rüsten.

*»Aber die Professionalisierung von Betriebsratsarbeit ist erforderlich, um ein neues Verständnis davon zu entwickeln. Es geht weg von der Stellvertreterpolitik und hin zu einer Stärkung von Beteiligungsstrukturen, hin zu mehr Wertschätzung der Belegschaft. Es geht um die Abkehr von der Politik der Hinterzimmer. « (Jochen Schroth, IG Metall)*

*Die Professionalisierung von Betriebsratsarbeit findet auf verschiedenen Ebenen statt: von der verbreiteten Teilnahme an Schulungen zu fachlichen wie überfachlichen Themen bis hin zur Optimierung der eigenen Organisationsstruktur – Betriebsräte und ihrer Gremien sind sich im Klaren darüber, dass Betriebsratsarbeit nicht dem Zufall überlassen werden kann.*

## Gründung von Betriebsräten

Der Anspruch an professionelle Betriebsratsarbeit zeigt sich häufig bereits in den ersten Schritten der Betriebsratsgründung. Zu den Projekten, die sich um den Betriebsrätepreis der vergangenen Jahre beworben haben, zählen auch rund 20 Projekte, die die Gründung eines Betriebsrats zum Inhalt haben. Oft gegen massive Widerstände der Arbeitgeberseite finden Beschäftigte den Mut, gegen unzureichende Arbeitsbedingungen oder Missstände im Unternehmen anzugehen und das Recht auf Mitbestimmung aktiv im Betrieb zu etablieren. In der Regel unterstützt von den zuständigen Gewerkschaften nehmen neugewählte Gremien ihre Aufgabe ernst und erreichen oft in kurzer Zeit enorme Erfolge.

*Auch wenn die Arbeitsfähigkeit eines Gremiums durch Aktionen des Arbeitgebers eingeschränkt wird (fehlende Bereitstellung von Räumen oder Technik), gelingt es den neuen Betriebsräten doch, ihre Rechte durchzusetzen und ihre Arbeit aufzunehmen.*

## Betriebsratsgremien hinterfragen sich kritisch

Eine weitere Form der Professionalisierung ist in der kritischen Analyse der eigenen Betriebsratsarbeit zu finden. Durch Befragung der Beschäftigten oder der Mitglieder des Betriebsrates werden Einblicke in die eigene Arbeit ermöglicht, die dann wiederum einen prüfenden Blick auf Verbesserungspotenziale gestatten. Die Verbesserung von Arbeitsmethoden kann ein Ergebnis dieser Analyse sein, aber auch die Arbeit mit Kennzahlen kann helfen, die Arbeit von Betriebsratsgremien zu optimieren. Hier werden z. B. Anwesenheitsquoten bei BR-Versammlungen und Einhaltung von verabredeten Arbeitspaketen innerhalb des Gremiums als Orientierung genutzt. Die feste Integration von Personalentwicklungsmaßnahmen in die Organisation und Arbeit von Betriebsräten ist ein weiteres zielführendes Vorgehen.

Einen Schritt weiter gehen Betriebsräte, die sich bewusst mit anderen Betriebsratsgremien vergleichen und in Form eines „Benchmark“ die eigenen Arbeitsweisen und Strukturen zu optimieren versuchen. In anderen Bereichen ermöglichen Foren ein direktes Feedback und den Austausch zwischen Betriebsrat und Mitarbeitern.



## **Von der Stellvertreterpolitik zur Beteiligungsorientierung: Einsatz von Managementmethoden zur Optimierung**

Mit dem Ziel der Professionalisierung des Betriebsrates und Stärkung der Handlungsfähigkeit entwickeln Betriebsräte sogar eigene Kompetenzentwicklungsmodelle, die alle Betriebsräte aktiv einbindet und zu einer Veränderung der Wahrnehmung der eigenen Rolle führt. Darüber hinaus ist der Einsatz von Managementmethoden, wie Projektmanagement oder die Nutzung von Wissens- und Informationsmanagementsystemen keine Seltenheit. Diese Managementmethoden dienen zum einen dazu, die Arbeit der Betriebsräte zu optimieren, zum anderen sind sie in der Regel jedoch auch am Dialog orientiert und an der Einbindung von Beschäftigten.

## **„Tue Gutes und rede darüber“ – Schaffung von Transparenz über die Arbeit von Betriebsräten im Unternehmen**

Neben den vielfältigen Aufgaben von Betriebsräten ist die Schaffung von Transparenz über die eigene Arbeit von großer Bedeutung. Nicht nur die von Veränderungen und Maßnahmen betroffenen Beschäftigten, sondern wünschenswerterweise auch alle anderen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Unternehmens sollen darüber informiert sein, welche Projekte der Betriebsrat verfolgt, welche Erfolge er erzielen konnte und welche zukünftigen Aufgaben anstehen. Dazu bedienen sich die Betriebsräte vielfältiger Wege: Die Herausgabe einer eigenen Betriebsratszeitung oder Mitarbeiterzeitschrift, das sogenannte „Betriebsrats-Telegramm“ zur schnellen Information, oder Flyer für ratsuchende Beschäftigte. Um die Öffentlichkeit und das betriebliche Umfeld auf die Arbeit der Betriebsräte hinzuweisen, werden Postkarten-Aktionen gestartet, Unterschriften gesammelt und an Info-Ständen Aufklärung betrieben.

Auch die Bereitstellung wesentlich detaillierterer Informationen ist für manche Betriebsräte ein gangbarer Weg, ihre Arbeit öffentlich zu machen: So werden Betriebsvereinbarungen und relevante Gesetzestexte für die Beschäftigten bereitgestellt oder die Betriebsversammlung wird als Frontalveranstaltung abgelöst von Foren und Workshops, in denen die Beschäftigten zum Gespräch und Informationsaustausch eingeladen und aufgefordert werden.

### **Mehr Mitbestimmung: Erhöhung des Organisationsgrades**

Durch gezielte Aktionen des Betriebsrates gelingt es den Gremien auch immer wieder, den Organisationsgrad im Unternehmen zu erhöhen. Dabei werden sie gelegentlich von den zuständigen Gewerkschaften unterstützt, wobei die Hauptaufgabe nach wie vor bei den Betriebsräten selbst liegt.

*Hier gilt es, die Belegschaft umfassend zu beteiligen, die Beschäftigten über die Arbeit des Betriebsrates und seine Erfolge für Arbeit und Beschäftigung zu informieren und damit die Bedeutung einer kollektiven Interessenvertretung immer wieder deutlich zu machen. Besonders erfolgreiche Projekte beschreiben eine Steigerung des Organisationsgrades von z. B. 3 % auf 70 %.*

**» Gut organisierte Belegschaften sind Voraussetzung für gute Betriebsratsarbeit. «**

*(Jochen Schroth, IG Metall)*

Durch einen hohen Organisationsgrad im Unternehmen verbessert sich in der Regel die Verhandlungsposition des Betriebsrates. Einige Maßnahmen, wie tarifliche Regelungen, sind erst bei Erreichen eines bestimmten Organisationsgrades möglich und erst dann beim Arbeitgeber einzufordern. Dennoch ist es für die Betriebsräte oft schwer, bei den Beschäftigten Akzeptanz für eine kollektive Vertretungsform zu erzielen. Gewerkschaftseintritte und Steigerung des Organisationsgrades gelingen leider häufig erst in Drucksituationen, in denen der Betriebsrat in kämpferischer Weise bestrebt ist, die Mitbestimmungsrechte im Betrieb durchzusetzen. Die Bedeutung und Notwendigkeit von Mitbestimmung im Betrieb wird von vielen Beschäftigten erst dann erkannt, wenn sie als Betroffene in ihren Rechten eingeschränkt werden.

*Der Eintritt in die Gewerkschaft und damit die Unterstützung der betrieblichen Mitbestimmung ist dann der erste Schritt, um Betroffene zu Beteiligten zu machen.*



### **3.8 Trends der Innovationsarbeit – wie haben sich die Themen innerhalb der fünf Jahre verändert?**

Bei den Themen der Innovationsarbeit lassen sich – zumindest bei den Teilnehmern des Betriebsratspreises – Trends und Entwicklungen ablesen. Waren die ersten zwei Jahre (2009 und 2010) deutlich von der Wirtschaftskrise geprägt, so zeigen sich in den Folgejahren andere Themenschwerpunkte. Zum einen ist das Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz stark in den Vordergrund getreten. Dies hat verschiedene Anlässe – als wichtige Ursache sind jedoch die Wirkungen des Demografischen Wandels festzustellen, die die Aufmerksamkeit der Betriebsräte erregen. Hierbei handelt es sich um Fragestellungen, die den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit betreffen, aber auch Maßnahmen, die sich auf die Veränderung von Arbeitsorganisation beziehen (alternsgerechtes Arbeiten) oder Projekte zur Verstärkung der Ausbildung oder ähnliches. Neben den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, die im Rahmen der Arbeits- und Gesundheitsschutzprojekte in den Fokus genommen werden, treten auch immer häufiger Projekte auf, die auf die Verringerung von psychischen Belastungen abzielen.

Ein weiteres Schwerpunktthema, dass Einzug in die Arbeit der Betriebsräte gehalten hat, ist die Beschäftigung mit betriebsrätslichem Handeln über die Landesgrenzen hinweg: Mitbestimmung auf europäischer Ebene stellt besondere Herausforderungen an Konzern- oder Eurobetriebsräte, die in diesem Feld aktiv werden. Insbesondere in den vergangen Jahren traten

häufiger Projekte in diesem Themenkontext auf. Die Europäische Gesetzgebung beinhaltet zwar Informations- und Konsultationsrechte für die Betriebsräte, Mitbestimmungsrechte sind allerdings nicht verankert.

*Sich auf europäischer Ebene in den Unternehmensprozess einzuschalten und Beschäftigung aktiv mitzugestalten, erfordert von den Betriebsräten besondere Kompetenzen und Verhandlungsgeschick.*



## Methoden erfolgreicher Betriebsratsarbeit

4

Fast selbstverständlich richtet sich der Blick bei erfolgreicher Betriebsratsarbeit auf die Themen und Inhalte, mit denen sich die betrieblichen Interessenvertreter auseinandersetzen. In den Debatten über Herausforderungen der Zukunft der Arbeit werden Megatrends identifiziert, Handlungsfelder ausgewiesen und Szenarien entwickelt – selten allerdings richtet sich die Aufmerksamkeit nicht nur auf das „was“, sondern auf das „wie“. An dieser Stelle soll der Frage nachgegangen werden, mit welchen Methoden Betriebsräte ihre praktische Arbeit bewältigen: **Welche Methoden nutzen sie zur Durchsetzung, Umsetzung und Verbreitung ihrer Projekte?**

Das Set an Methoden, das sich in der täglichen Betriebsratspraxis findet, ist äußerst umfangreich und vielgestaltig. Das am häufigsten vorkommende Methodenbündel bezieht sich auf den Abschluss von Betriebsvereinbarungen. Die Betriebsvereinbarung ist das vorrangige Instrument zur Ausübung der betrieblichen Mitbestimmung. Sie wird zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat geschlossen und erfordert im Vorfeld eine Aushandlung bzw. Verhandlung zwischen beiden Betriebsparteien. In rund 40 % aller Projekte wurden Betriebsvereinbarungen zum jeweiligen Aushandlungsgegenstand abgeschlossen. Die Verhandlung ist demnach die zentrale Methode, der sich die Betriebsräte in ihrer Projektarbeit bedienen. Dazu ist in der Regel nicht nur eine hohe Kompetenz in der Sache, also in Bezug auf den Gegenstand der Betriebsvereinbarung, erforderlich – der Einsatz der Methode **Verhandlung** erfordert kommunikatives Geschick und Kenntnisse über Gesprächsführung. Darüber hinaus ist für einen erfolgreichen Verlauf der Verhandlung die Persönlichkeit des Verhandelnden von Bedeutung. Neben den Betriebsvereinbarungen können auch Sozialplan- oder Interessenausgleichsverhandlungen, Verhandlungen von Haustarifverträgen oder anderen Regelungen die typische Projektarbeit von Betriebsräten beschreiben.

Der Methodenkoffer der Betriebsräte beinhaltet auch wesentliche Elemente des **Projektmanagements**: Die Anwendung von Projektplänen, das Arbeiten mit Meilensteinen, oder der Einsatz von Maßnahmenplänen sind für die Betriebsräte keine Seltenheit. Auch die aktive Unterstützung durch Steuerungs- oder Planungsgruppen sind Projektmanagementmethoden, die regelmäßig zum Einsatz kommen.

Ein weiteres Methodenset dreht sich um das Thema **Kommunikation**. Kommunikation ist ein ständiger Prozess in der täglichen Betriebsratsarbeit und benötigt nicht nur Kompetenz, sondern auch die notwendigen Ressourcen. Die Projekte, in den die Betriebsräte aktiv sind, zeichnen sich durch Kommunikationsaktivitäten auf verschiedenen Ebenen aus: vom Gespräch mit dem Einzelnen, sei es das Gespräch mit einem Beschäftigten oder mit der Geschäftsführung, bis hin zu Kommunikation mit der gesamten Belegschaft in Form von Betriebsversammlungen. Workshops und Arbeitskreise sind ebenso gängige Mittel in der Projektarbeit wie die Kommunikation in die betriebliche Öffentlichkeit. Hierzu zählen Mitarbeiterzeitungen, Info-Stände und Schwarze Bretter; die Nutzung technischer Medien kommt darüber hinaus ebenso zum Einsatz wie z. B. die



Nutzung von Intranet, Webseiten oder Internetplattformen wie Facebook. Die klassische Kampagnenarbeit wie Flyer, Info-Blätter, Plakate etc. helfen darüber hinaus, die Projekte innerbetrieblich bekannt zu machen und die Mitarbeiter über Inhalt und Ergebnis zu informieren.

Eine besondere Form der Kommunikationsmethode ist der Einsatz von Befragungen. In über 40 Fällen wurde eine **Mitarbeiterbefragung** genutzt, um die Belegschaft in den Projektprozess einzubeziehen und Ansichten, Meinungen und Befindlichkeiten abzufragen. Dazu zählen sowohl Kurzbefragungen als Form der Meinungsäußerung als auch umfassende Analysen der IST-Situation zu verschiedenen Fragen und Themen durch umfangreiche Fragebögen. Insbesondere beim Einsatz dieser Methode greifen die Betriebsräte gelegentlich auf professionelle Unterstützung zurück, lassen sich bei der Entwicklung der Fragebögen und der Auswertung der Daten fachlich beraten und begleiten.

Dass Projekte erfolgreich umgesetzt werden konnten, liegt in nicht wenigen Fällen auch an der Fähigkeit der Betriebsräte, sich strategisch und konzeptionell in die betrieblichen Fragestellungen einzubringen. Über 50 der 376 Projekte bauen auf konzeptionellen Arbeiten von Betriebsräten auf, in denen sie sowohl produkt- oder branchenbezogene, als auch betriebswirtschaftliche oder arbeitswissenschaftliche Kenntnisse eingesetzt haben. Ob es darum geht, Stellenabbau zu verhindern, Arbeitszeitmodelle zu finden oder Produktionsprozesse zu optimieren, Betriebsräte entwickeln Konzepte zur Arbeitsorganisation oder zur Unternehmensstrategie und lehnen sich damit eng an Managementaufgaben an. Den Vorwurf des Rollenkonfliktes mögen sich die Betriebsräte vielleicht gefallen lassen –

jedoch geht aus den Projekten deutlich hervor, dass es die Initiative der Betriebsräte war, die mit schlüssigen Konzepten den Erhalt von Arbeitsplätzen sichern halfen.

*Immer häufiger gehört die Erarbeitung von Konzepten zu verschiedenen Themenfeldern in das Methodenportfolio von Betriebsräten.*



## Beteiligte Akteure erfolgreicher Betriebsratsarbeit

5

Der Erfolg von Projekten, die durch den Betriebsrat initiiert, begleitet und umgesetzt werden, hängt von vielen Faktoren ab, die sich an dieser Stelle nicht alle benennen lassen. Dass Unterstützung von außen allerdings ein Faktor für die erfolgreiche Umsetzung von Projekten sein kann, zeigt sich an der Vielzahl von Akteuren, die von den Betriebsräten für die Projektentwicklung und -umsetzung hinzugezogen werden.

**»Bei komplexen Projekten braucht man auch mal mehr Sachverstand. Da ist es üblich, dass die Betriebsräte Sachverständige in den Betrieb holen.« (Martin Lemcke, ver.di)**



- An erster Stelle seien hier – neben den Betriebsräten als Projektakteure – die **Gewerkschaften** zu nennen, die zu bestimmten Fragestellungen Einfluss auf Projekte nehmen. Ihre Beteiligung zeigt sich in der Bereitstellung von Informationen, Beratung zu betrieblichen Problemstellungen oder in der Unterstützung durch Ressourcen. Aber auch bei der Einbindung der Öffentlichkeit und Politik wird der Weg häufig von der zuständigen Gewerkschaft begleitet.
- Darüber hinaus sind es auch **interne Stellen**, die von den Betriebsräten zur Projektarbeit hinzugezogen werden. Dazu zählen insbesondere die Personalabteilung und andere Fachabteilungen, aber auch spezifische betriebliche Stellen wie die Schwerbehindertenvertretung, die Fachkraft für Arbeitssicherheit, der Datenschutzbeauftragte, Betriebsarzt oder Vertrauensleute. Die Projekte, bei denen insbesondere interne Stellen hinzugezogen werden, behandeln vorrangig Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und den Bereich der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen.
- Auch **externe Akteure** werden immer wieder in die Projekte eingebunden: begründet durch einen fachlich-inhaltlichen Zugriff spielen z. B. die Unfall- oder Krankenkassen, Berufsbildungswerke, Ämter und Behörden oder auch die Bundesagentur für Arbeit eine nicht unerhebliche Rolle bei der Projektarbeit. Auch hier gibt es Schwerpunkte der Themenfelder: Ausbildung und Qualifizierung sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz sind die prägenden Themen, in denen externe Fachpartner in die Projekte eingebunden werden.



- Um Projekte auf den Weg zu bringen oder um öffentliche Unterstützung zu erreichen, beziehen Betriebsräte auch **Akteure aus Stadt- und Regionalpolitik** in ihre Projektideen ein. Besonders wenn Arbeitsplätze gefährdet sind und die umliegende Region von Restrukturierungs- oder Personalabbaumaßnahmen betroffen ist, können Politik und Stadtverwaltung helfen, in der Öffentlichkeit gehört zu werden und Hilfestellung zu leisten.
- Zu guter Letzt spielen auch **Beratungsleistungen** bei der Arbeit von Betriebsräten eine Rolle. Die Hinzuziehung von **externen Beratern**, **Juristen** oder **Sachverständigen** trägt in der Regel zur Qualität der Projekte bei. Thematisch behandelten die Projekte Standort- und Beschäftigungssicherung, Reorganisation oder Arbeit- und Beschäftigungsbedingungen. Bei Themen zur Professionalisierung von Betriebsratsarbeit, der Ausbildung und Qualifizierung oder im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz wurden nur selten externe Beratungsleistungen hinzugezogen.
- **Wissenschaftliche Expertise** nutzen Betriebsräte ausgesprochen selten: In nur wenigen Fällen ergänzen Betriebsräte Projekte mit wissenschaftlicher Begleitung – dies mag an den fehlenden Zugängen in die Wissenschaft liegen, oder auch an dem Umstand, dass wissenschaftliche Experten häufig in Beratungsunternehmen tätig sind. Die Fälle, in denen Wissenschaftler hinzugezogen wurden, behandelten die Unterstützung bei der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und die fundierte Auswertung der gewonnenen Ergebnisse sowie die Erstellung von weitreichenden Konzepten zu Nachhaltigkeit, Zukunft der Arbeit oder Unternehmensstrategien.

Abschließend kann festgestellt werden, dass die Einbeziehung von Akteuren positiv zu bewerten ist. Besonders die Kombination von fachlicher Expertise aus verschiedenen Arbeitsbereichen hilft bei der erfolgreichen Umsetzung von Projekten:

*»Die Verzahnung mit der Gewerkschaft und Beratern ist ein Erfolgsrezept! Unterm Strich ist es wichtig, sich den externen Rat einzuholen.«*

*(Rainald Thannisch, DGB)*



## Offensive betriebliche Mitbestimmung: Betriebsräte als proaktive Akteure erfolgreicher Unternehmensgestaltung im Verhältnis von Konflikt und Kooperation

6

Das Rollenverständnis der Betriebsräte ist von starkem Problembewusstsein für die betrieblichen Belange geprägt, in der betrieblichen Praxis nehmen sie jedoch unterschiedliche Positionen ein: Entweder agieren Betriebsräte im Sinne der traditionellen Schutzpolitik oder sie nutzen die Freiräume der betrieblichen Mitbestimmung und agieren als Mitgestalter der Unternehmensentwicklung.

**»Die vielen Projekte, die wir uns angesehen haben, zeigen deutlich: Aktive Betriebsratsarbeit ist erfolgreicher als reaktive Betriebsratsarbeit.«**

(Günter Schölzel, IG BCE)



Häufig wird die eingenommene Position durch einen bestimmten Betriebsratstypus erklärt, der sich entweder als proaktiver oder reaktiver Akteur darstellt. An dieser Stelle soll kein Fokus auf die Erklärung durch eine Typologie gelegt werden, vielmehr soll hier nach Hinweisen gesucht werden, ob es nicht auch einen thematischen Zusammenhang zwischen proaktivem oder reaktivem Handeln von Betriebsräten gibt: In 65 % aller Fälle haben die Betriebsräte proaktiv die Projekte, mit denen sie sich um den Betriebsratpreis beworben haben, auf den Weg gebracht und begleitet. Knapp 28 % aller proaktiven Projekte behandelten das Thema Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, in 14 % der Fälle waren es Themen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz und in weiteren 13,5 % ging es um die Professionalisierung der eigenen Betriebsratsarbeit. Projekte, in denen die Betriebsräte reaktiv auf Anlass des Arbeitgebers in das Projekt eingestiegen sind, tauchen in diesen Arbeitsfeldern deutlich seltener auf. Die Beteiligung der Betriebsräte als reaktiver Akteur ist überwiegend beim Thema Standortschließung oder Beschäftigungsabbau zu finden. Dennoch haben die Betriebsräte bei den drängenden Maßnahmen zur Krisenbewältigung aktiv mitgewirkt und ihren Beitrag zum Erhalt des Standortes oder den Arbeitsplätzen konstruktiv geleistet.

Trotzdem bleiben Konflikte nicht aus. Der Betriebsrat muss sich gegen Widerstände behaupten und gegen erkannte Missstände angehen. Die Möglichkeiten der konfliktären Auseinandersetzung sind durch die Gesetzgebung reguliert: von der innerbetrieblichen paritätischen Kommission, der Einigungsstelle bis hin zur Arbeitsniederlegung steht eine erheblich Bandbreite an Maßnahmen zur Verfügung. Dennoch sieht das Betriebsverfassungsgesetz vor, dass Konflikte zwischen Betriebsrat und Arbeitge-



»Aber Kooperation setzt auf beiden Seiten Einsicht voraus. Und Negativeffekte kann man nicht immer ohne Konflikt reduzieren – man muss sich genau überlegen, welchen Weg man geht.« (Martin Lemcke, ver.di)

ber weitgehend kooperativ ausgetragen werden und sich die Betriebsparteien in vertrauensvoller Zusammenarbeit begegnen.

In den eingereichten Projekten zum Deutschen Betriebsrätepreis spiegelt sich wider, dass den Prinzipien der kooperativen Zusammenarbeit in der Bewältigung von betrieblichen Problemen häufig der Vorzug gegeben wird. Aber immerhin 10 % der Projekte weisen einen stark konfliktorischen Zuschnitt auf. Dabei spielt der Gegenstand des Konfliktes offenbar eine untergeordnete Rolle – ob es um die Sicherung von Arbeitsplätzen geht, die Einführung von Gefährdungsbeurteilungen oder die Verbesserung der Kommunikation, unabhängig vom Themengebiet gehört das Austragen von Konflikten immer auch zum Alltag der Betriebsratsarbeit.

Die Teilnehmer des Deutschen Betriebsrätepreises von 2009 bis 2013 machen deutlich, dass erfolgreiche Betriebsratsarbeit nicht hinter verschlossenen Türen und unzugänglichen Werkstoren bleiben sollte: positive Signale zu setzen über den Erfolgsfaktor Mitbestimmung ist eine sinnvolle Form, um den Betriebsräten und Betriebsrättinnen die Wertschätzung zukommen zu lassen, die ihnen für ihre tägliche Arbeit in den Betrieben zusteht.

## ÜBER DIE HANS-BÖCKLER-STIFTUNG

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

### **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

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

### **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

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

### **Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)**

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

### **Forschungsförderung**

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

### **Studienförderung**

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

### **Öffentlichkeitsarbeit**

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

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

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

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

