

Ingo Kübler

***Neue Formen der
Gremienarbeit – Beispiele und
Instrumente***

Arbeitspapier 125

Neue Formen der Gremienarbeit – Beispiele und Instrumente

Ingo Kübler

Ingo Kübler, M.A. (Jahrgang 1970) studierte nach einer kaufmännischen Berufsausbildung Soziologie und Wirtschaftsgeschichte. Dem Studium schloss sich eine dreijährige Tätigkeit für die Abteilung Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung an. Seit Februar 2006 arbeitet der Autor als Referent des Gesamtbetriebsrates beim Autozulieferer MAHLE GmbH (Stuttgart).

Impressum

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon: (02 11) 77 78-198
Fax: (02 11) 77 78-188
E-Mail: Lothar-Kamp@boeckler.de

Redaktion: Lothar Kamp, Leiter der Abteilung Mitbestimmungsförderung
Best.-Nr.: 11125
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Dezember 2006
€ 12,00

Inhalt

Einleitung	5
1. Beispiele neuer Formen der Gremienarbeit	7
1.1 Selbstevaluation des Personalrates der Stadt Düsseldorf	7
1.2 Projektgruppenarbeit beim Betriebsrat der Heilmittel Heel GmbH	9
1.3 Beteiligungs-Strategie-Karte des Personalrates Stadt Norden	12
1.4 Betriebsrat AOL: Delegation von Aufgaben an Arbeitsgruppen (BetrVG § 28a)	16
1.5 Zeche Lohberg/Osterfeld: Beauftragte des Betriebsrates statt Ausschüsse	18
1.6 Stabsmitarbeiter/innen bei Betriebs- und Personalräten und das Beispiel T-Systems	22
1.7 Betriebsvereinbarungen regeln Mitbestimmungsverfahren – Betriebsrat Adler Modemärkte	26
1.8 Projekt „Verbesserte Kommunikation“ des Gesamtbetriebsrates Johnson Controls Interiors	28
1.9 Qualitätszirkel des Betriebsrats der Uniklinik Mannheim gGmbH	32
1.10 Ein Qualitätsmanagement-System für Betriebs- und Personalräte	39
2. Betriebsräte & Internet	43
2.1 Betriebsräte im Internet	43
2.2 Virtuelle Betriebsrats-Netzwerke	47
3. Weitere Unterstützung und Hilfsmittel für Betriebs- und Personalräte	50
Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	53

Einleitung

Die Praxis vieler Betriebs- und Personalräte hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Dies betrifft sowohl ihre Organisationsstrukturen als auch ihre Arbeitsweisen. Die drei wichtigsten Antriebskräfte für diese Entwicklung waren:

- Gesetzesänderungen, speziell die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes,
- eine rasante technische Entwicklung bei den digitalen Kommunikationsmitteln,
- sowie massiv gestiegene Anforderungen in qualitativer, wie quantitativer Hinsicht.

An dem Beispiel der Betriebsräte der Autozubehörlinien A.T.U lässt sich oben beschriebene dreifache Entwicklung exemplarisch beschreiben: So nutzt der A.T.U-Gesamtbetriebsrat (GBR) den novellierten § 17 BtrVG, um örtliche Betriebsratwahlen in den Filialen zu initiieren. Mit Hilfe des Internets wird die Kommunikation zwischen den Mitbestimmungsgremien beschleunigt und nachhaltig organisiert – unabhängig von den sich schnell wandelnden Strukturen der Firma. Jedes Jahr gründet oder verlegt der KFZ-Dienstleister etwa 30 bis 40 Filialen, was für die Interessenvertreter eine eminente Belastung ihrer zeitlichen und organisatorischen Ressourcen ist. Ohne neue Wege in der Mitbestimmungsarbeit zu gehen, wären diese Anforderungen ungleich schwerer zu bewältigen.

Internet-Netzwerk der A.T.U-Betriebsräte

The screenshot shows a web browser window displaying the homepage of the A.T.U (Auto Teile Unger) website. The browser's address bar shows the URL 'atu-betriebsrat'. The website has a navigation menu with tabs for 'Startseite', 'Betriebsrats Filialen', and 'Kontakt'. The main content area features the ATU logo (AUTO TEILE UNGER) and the text 'Auto Teile Unger GmbH & Co. KG Gesamtbetriebsrat'. Below this, there is a section for 'Seltweger Anzeiger' dated 'Dienstag 10. Mai 2005', with the headline 'ATU: „Sieben neue Jobs, das ist heutzutage viel“'. A sidebar on the left contains a section titled 'im Focus' with a link to 'Anmeldung' and a list of links including 'Nutzungsbedingungen', 'Der Gesamtbetriebsrat', 'Tarifinformation', 'Downloads', 'Links', 'BKK A.T.U', 'Allgemeines Forum', 'Betriebsrats - Forum', and 'Betriebsrats - Archiv'. The browser's status bar at the bottom indicates the page was last updated on Monday, May 30, 2005, by Jörg Surhove.

Die Fähigkeit eines Betriebsrates seine gesetzlichen Aufgaben zu erfüllen oder darüber hinaus weitere Initiativen zu ergreifen, steht und fällt häufig mit dem Engagement der nicht freigestellten Mitglieder. Die Bereitschaft, sich neben dem eigentlichen Job, den regelmäßigen Betriebsrats- und Ausschusssitzungen sowie eventueller Gewerkschaftsarbeit noch für neue Themen oder veränderte Arbeitsformen einzubringen, kann keineswegs als selbstverständlich gelten. Hinzu kommt, dass ein Betriebsrats-Vorsitzender oder Freigestellter beispielsweise die Umstellung auf projektorientiertes Arbeiten nicht einfach anordnen kann, da eine Vor-

gesetztenfunktion qua Gesetz ohnehin nicht besteht. Die Voraussetzung für systematische Veränderungsprozesse in den Gremien ist zunächst die gemeinsame und offen festgestellte Erkenntnis, dass ein grundlegender Handlungsbedarf überhaupt besteht und gewünscht ist.

Oft streben Betriebsräte eine strategische Neuausrichtung ihrer Arbeit an, weil sie sich in ihrem Arbeitsalltag nur noch als „Getriebene“ betrachten. Sie nicht mehr mit der Relation persönlicher Einsatz : Ergebnis zufrieden sind oder es satt haben ausschließlich als betriebliches Notfallteam für Personal- und Sozialangelegenheiten aller Art zu fungieren.

Verändern kann man die geschilderten Rahmenbedingungen oder deren Ursachen aber nicht durch kurzfristige Maßnahmen, sondern vielmehr durch strategisches und nachhaltiges Handeln.

Elemente und Ebenen der Veränderungsprozesse

Wenn ein Betriebsrat sich entschieden hat, seine Gremienarbeit grundlegend neu auszurichten, organisiert er diesen Wandel oft mit Hilfe externer Beratung. Der Entwicklungsprozess des Gremiums selbst besteht aus den wesentlichen Elementen, die man von Organisationsentwicklungs-Prozessen kennt:

- Bestandsaufnahme (Stärken-Schwächen Analyse)
- Entwicklung eines Leitbildes,
- Zielfindung und deren Priorisierung,
- Konkretisierung von Teilzielen (Kennzahlen)
- Einführung neuer Instrumente,
- Kontrolle der Zielerreichung.

Charakteristisch für diesen Prozess auf kollektiver Ebene (Gremienebene) sind Phasen der Strategiebildung und Teamentwicklung. Die individuelle Ebene des Gremienmitgliedes ist geprägt durch Phasen der persönlichen Positionsfindung, Weiterbildungs- oder Coachingmaßnahmen.

'Das Richtige tun' (Effektivität), d.h. die angestrebten Ziele zum Vorteil der Beschäftigten und für den Erfolg des Gremiums möglichst vollständig zu erreichen, indem die Mitglieder des Betriebs- oder Personalrates 'etwas richtig tun' (Effizienz), d.h. ihre Arbeitsweisen geplanter, verbindlicher und konkreter gestalten. Das sind die beiden Ansatzpunkte um die es sich im Kern immer wieder handelt.

In der Praxis gibt es nur sehr wenige Betriebs- und Personalräte, die die Neuorganisation oder thematische Erweiterung ihrer Gremienarbeit systematisch und umfassend angehen. Oft verläuft die Arbeitsplanung und Aufgabenverteilung – egal ob von den Beteiligten immer so gewünscht – in den gewohnten Bahnen bekannter Sympathien für Themen, vermuteter Zeitkapazitäten oder strikt nach Vorgaben von Geschäftsverteilungsplänen und Geschäftsordnungen. Zuweilen beschränkt sie sich nach knapper Erörterung des Sachverhalts auf die Frage „...und wer macht es?“, was häufig dem hohen Zeitdruck geschuldet ist. Kommt es beispielshalber beim Aufbau und der Pflege des betriebsrätlichen Intranetangebotes zu Konflikten über Inhalte und Zuständigkeiten, müssen wichtige Teile oben beschriebener Entwicklungsschritte nachgeholt werden. In unserem Beispiel wäre das die Frage, was ein Intranetauftritt für die Beschäftigten und für die Informationspolitik des Gremiums mit welchen Mitteln grundsätzlich leisten soll.

Inhalt und Zweck der Broschüre

Die vorliegende Broschüre stellt Betriebs- und Personalratsgremien vor, die ihre Arbeitsweisen, Organisationsstrukturen oder einzelne Aspekte ihrer Arbeit mit Hilfe unterschiedlicher Verfahren und Instrumente umgestellt und modernisiert haben. Die Beispiele waren in kürzerer Form in einer Artikelreihe „Neue Formen der Gremienarbeit“ im Infodienst NETWORK¹ dokumentiert. Das zweite Kapitel stellt zwei Aspekte der Nutzung des Internets durch betriebliche Interessenvertretungen vor. Die thematischen Schwerpunkte bilden hier Öffentlichkeitsarbeit und die überbetriebliche Vernetzung. Zum Schluss werden kurz Projekte und Initiativen genannt, die das Themenfeld der Broschüre noch einmal speziell aufgreifen, weitere Informationen liefern bzw. Beratung und Unterstützung leisten.

¹ Infodienst „NETWORK – EDV- und Arbeitsorganisation in der Interessenvertretung“, Nummer 31 bis 40 (Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung, Abteilung Mitbestimmungsförderung), siehe: www.boeckler.de/network

1. Beispiele neuer Formen der Gremienarbeit

1.1 Selbstevaluation des Personalrates der Stadt Düsseldorf

Im Frühjahr 2002 befragte der Personalrat der Allgemeinen Verwaltung der Stadt Düsseldorf die Beschäftigten zu seiner Arbeit. Neben einer Zufriedenheitsanalyse mit der Personalratsarbeit, zeigten die Ergebnisse der Umfrage unter anderem, welche Themen- und Arbeitsschwerpunkte besonders gewünscht sind und wie die Teilnahme an den Personalratswahlen und – versammlungen verbessert werden kann.

Durchführung der Umfrage

Der Personalrat der Allgemeinen Verwaltung der Stadt Düsseldorf besteht aus 23 Mitgliedern, wovon zehn als freigestellte, die Interessen der etwa 8 500 Beschäftigten (verteilt auf 500 Dienststellen) vertreten. Ohne externe Unterstützung wäre die Umfrage für den Personalrat nur schwer zu bewältigen gewesen. Daher konzipierten, in Abstimmung mit den Interessenvertretern, Mitarbeiter der Universität Kassel und die Managementberatung Eidmann & Killian den Fragebogen, der an ca. 7 200 Mitarbeiter/innen versandt wurde. Die Kosten von 25.000 Euro trugen die Hans-Böckler-Stiftung und ver.di. Der Auswertung der insgesamt 2.011 zurückgesandten Fragebögen erfolgte ebenfalls durch die Managementberatung in Form einer Stichprobe, d.h. es wurden eintausend Bögen nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. Diese Begrenzung erfolgte aus Kostengründen, was ihre Aussagekraft aber nicht beeinträchtigte. Im Folgenden einige Ergebnisse:

Gesamt Tendenzen

Die Antworten ergaben eine überwiegend positive Beurteilung der Personalratsarbeit: Eine große Mehrheit der Beschäftigten ist zufrieden bis sehr zufrieden mit ihm. Gelobt wurden die Freundlichkeit der Mitglieder und Mitarbeiter/innen, die Qualität der individuellen Beratung, die fachliche Kompetenz und die Zuverlässigkeit bei Absprachen. Das Intranet-Angebot und die monatliche Personalrats-Zeitung wurden ebenfalls positiv beurteilt. Kritik übten die Beschäftigten an der schlechten Erreichbarkeit und der mangelnden Präsenz des Personalrates in den einzelnen Ämtern.

Image des Personalrates

Erfreuliche Werte erreichten die Interessenvertreter auch für ihr allgemeines Ansehen. Speziell die Begriffe Engagement, Kompetenz, Sympathie, Seriosität und Ehrlichkeit stuften die Beschäftigten hoch ein, ebenso die Streitbereitschaft und die Gewerkschaftsnähe.

Bewertung der Personalversammlung

Der überwiegende Teil der Belegschaft äußerte, dass jährlich stattfindende Personalversammlungen ausreichend seien. Gut ein Drittel sahen diese als zu selten an und wünschten mehr dezentrale Versammlungen in den Ämtern und Dezernaten. Zusätzlich sollte es mehr Diskussionsmöglichkeiten geben. Bei den genannten Gründen für die Nichtteilnahme dominiert die Antwort „dienstliche Gründe“. Beteiligung an der Personalratswahl Die meist genannten Gründe für eine Wahlenthaltung lauteten: „Kenne niemanden aus dem Personalrat“, „Dienstliche Gründe“ und „Hat mich nicht interessiert“. Wer aus dienstlichen Gründen, wegen Urlaub oder Krankheit am Wahltermin nicht an seiner Arbeitsstelle war, hat sich nicht gezielt bei der Wahl enthalten. Die Mehrzahl, die angab, kein Interesse an der Wahl zu haben oder niemanden der Kandidaten zu kennen, ging dagegen ganz gezielt nicht wählen.

Arbeitsklima und Arbeitszufriedenheit

Eine Mehrheit der Beschäftigten ist mit ihrer Arbeitssituation nicht mehr zufrieden, obgleich sich die meisten Umfrageteilnehmer hinsichtlich einer erneuten Arbeitsplatzwahl wieder für die Stadt Düsseldorf entschei-

den würden. Die Unzufriedenheit mit der Verwaltungsleitung war signifikant. Hier ergab sich die Korrelation: die Zufriedenheit mit dem Personalrat steigt mit dem Grad der Zufriedenheit mit der Verwaltungsleitung.

Erwartungen an den Personalrat

Nach Meinung der Belegschaft sollte sich der Personalrat besonders vier Themenschwerpunkte setzen. Ganz oben auf der Wunschliste standen:

- Transparente Stellenbesetzungsverfahren
- Arbeitsplatzsicherung
- Fort- und Weiterbildung
- Engagement gegen Privatisierungen

Weniger gewünscht waren Themen wie gemeinsame Aktivitäten, Beteiligung bei EDV-Einführungen oder die Überprüfung ergonomischer Standards.

Konsequenzen des Personalrats

Insgesamt war der Personalrat über die Ergebnisse der Umfrage nicht sonderlich überrascht. Das heißt im Umkehrschluss nicht, dass er sie rückblickend für überflüssig hält. Dank der Befragung gibt es hinsichtlich der Rolle, Themenwahl und Arbeitsorganisation innerhalb des Gremiums eine größere Klarheit. Der Geschäftsführer des Personalrates Stefan Neugebauer sagt, dass die Umfrage vor allem dazu diene, einen „Konsens herzustellen, welche Aufgaben besonders wichtig sind.“ Das bedeutet, dass zukünftige Diskussionen über politische Schwerpunktsetzungen, Fragen der eigenen Arbeitsorganisation nicht mehr im spekulativen Raum, sondern auf Grund gesicherter Erkenntnisse viel effektiver als früher geführt werden können. Bei den gewünschten Themenschwerpunkten für die Personalratsarbeit ergaben sich zwischen Interessenvertreter und Belegschaft teilweise Unterschiede. Wie der Personalrat darauf reagiert, ist durch das Befragungsergebnis nicht automatisch festgelegt. Vielmehr können weniger gewünschte Themen dazu führen, diese intensiver zu bearbeiten und für mehr Vermittlung/Transfer zu sorgen.

Ansprechpartner:

Personalrat der Allgemeinen Verwaltung – Stadt Düsseldorf | Stefan Neugebauer (Geschäftsführer) | stefan.neugebauer@stadt.duesseldorf.de

Weitere Informationen:

Werner Kilian/Karsten Schneider: „Die Personalvertretung auf dem Prüfstand (Edition der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 100)“, Düsseldorf 2003, ISBN 3- 935145-76-4, Preis 12 €.

Die Broschüre dokumentiert ausführlich das hier beschriebene Düsseldorfer Beispiel und enthält unter anderem eine Checkliste für die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen sowie einen Musterfragebogen.

Bestellung: Setzkasten-Verlag, Düsseldorf | Fax: 0211/40 800 90 – 40 | mail@setzkasten.de | Bestell-Nr. 13100

1.2 Projektgruppenarbeit beim Betriebsrat der Heilmittel Heel GmbH

Der Betriebsrat eines mittelständischen Pharmaherstellers aus Baden-Württemberg modernisierte seine Arbeitsweise durch Projektarbeit. Probleme der Beschäftigten oder Initiativen des Betriebsrates werden von zeitlich befristeten Projektgruppen aufgegriffen, die mittels Projektplan- und Aktionsplanformularen ihre Arbeit organisieren. Die Mitarbeit der nicht-freigestellten Betriebsratsmitglieder verbesserte sich daraufhin genauso wie der „Aktionsradius“ und das Image des Betriebsrates.

Unternehmen und Betriebsrat

Heel Heilmittel (Baden-Baden) ist weltweit der größte Hersteller homöopathischer Kombinationsprodukte. Die Mitarbeiterzahl ist infolge der guten Auftragslage der letzten Jahre auf 580 angewachsen, wovon knapp 180 in der Produktion tätig sind. Der Betriebsrat vergrößerte sich seit der letzten Wahl um zwei auf elf Mitglieder. Zwei Freigestellte und eine Mitarbeiterin nehmen die laufenden Geschäfte wahr. Der Betriebsrat besteht aus einer Fraktion, deren Verhältnis zur Geschäftsführung die Betriebsratsvorsitzende als kooperativ und sozialpartnerschaftlich beschreibt. An den halbjährigen Betriebsversammlungen nehmen ca. 80 Prozent der Belegschaft teil, von der etwa ein Fünftel gewerkschaftlich organisiert ist.

Ausgangslage und „Kick off“

Der Betriebsratsvorsitzende ist ein Alleinunterhalter, die Betriebsratssitzung eine Vorlesung. Außerhalb der formalen Mitbestimmung werden Themen nicht zu Ende diskutiert. Die Nicht-Freigestellten klagen über mangelnde Informationen, die Freigestellten über deren fehlendes Engagement außerhalb der Sitzungen. Höchste Zeit, dass sich was ändere, dachte sich der Betriebsrat der Firma Heel Heilmittel, dessen bisherige Arbeitsweise einige der eingangs geschilderten Aspekte aufwies. Die Initialzündung für den Heel Betriebsrat erfolgte durch eine vier Tage umfassende Workshopreihe (bei der IG BCE), die grundlegende Kenntnisse zu Projektarbeit und -management vermittelte. Ebenso wichtig erwiesen sich anschließende Schulungen in Zeitmanagement und Kommunikationstraining, die eine „Projektarbeitsfähigkeit“ der BR-Mitglieder/-innen erst ermöglichten. Ein Teamer unterstützte anfangs die Betriebsräte im Betrieb, in dem er die Projekte punktuell „coachte“.

Vorgehensweise und Arbeitshilfen

Probleme der Beschäftigten, Anträge der Geschäftsleitung oder Ideen aus dem Betriebsrat werden nun auf der Betriebsratssitzung angesprochen, wo eine erste Analyse und Aufbereitung des Sachverhalts mittels Brainstorming an einem Flipchart unter Anwendung von Metaplantechniken stattfindet. Inwieweit die Interessen der Belegschaft betroffen sind, wird anhand der fünf W-Fragen (Wer/Wie/Was/Warum/Wann) untersucht. Danach formuliert der Betriebsrat erste (grobe) Ziele, ordnet den Sachverhalt in eine Prioritätenliste ein und entscheidet, ob die Einrichtung eines Projektes sinnvoll ist. Wird eine Projektgruppe gebildet, besteht diese aus drei oder vier Betriebsratsmitgliedern, wovon einer als Verantwortlicher während der Sitzung ernannt wird. Die Projektgruppe trifft sich nun außerhalb der Betriebsratssitzungen, was bei Heel auch während der Arbeitszeit geschieht. Hier profitiert der Betriebsrat davon, dass es bei Heel schon eine innerbetriebliche „Projektkultur“ gibt, so dass ein kurzfristiges „Abmelden“ vom Arbeitsplatz nichts Außergewöhnliches für die Beschäftigten oder deren Vorgesetzten ist. Auf den Treffen findet die eigentliche Arbeit statt, die mit der Aufstellung eines Aktions- und Zielplanes beginnt. Dieser schwierigste, aber auch wichtigste Teil besteht inhaltlich aus der Formulierung von Zielen und deren Wertigkeit, der Festlegung von Teilzielen und Verantwortlichkeiten. Ein Projektplanformular hilft bei der Strukturierung und Dokumentation der Ergebnisse:

Projektplan-Formular

Projekt-Titel:

Ziel:

Wert des Ziels:

1. Teilziel:

2. Teilziel

...

Projektverantwortliche:

Wer?

Wann?

Wie?

Die inhaltliche Aufgabenerledigung wird durch Aktionsplanformulare nochmals konkreter formuliert, terminiert und überprüft:

Aktionsplan-Formular

Aktionsplan zum Projekt:

Aktion	Verantwortlicher	Termin	Erledigung

Betriebsratsmitglieder können die Unterlagen einsehen, Beschäftigte oder Geschäftsleitung nicht. Autonom kann die Projektgruppe Vertreter/innen der Geschäftsführung, Mitarbeiter/innen oder Externe zur Beratung einladen und Problemlösungen beschließen, soweit diese keine Mitbestimmungs-Tatbestände berühren. Regelmäßig müssen die Projektteilnehmer über ihre Arbeit berichten, wofür ein fester Tagesordnungspunkt (Statusbericht Projekte) in der Betriebsratssitzung vorgesehen ist.

Beispiel: Projekt „Überstunden“

Die Projektgruppe „Überstunden“ erfasste und analysierte vier Monate die anfallende Mehrarbeit und stellte ihre Ergebnisse auf einer Betriebsversammlung vor. Den Kern bildete die Darstellung von „vorhersehbaren“ und „nicht vorhersehbaren“ Überstunden für jeden Bereich des Unternehmens, was sowohl die Beschäftigten als auch die Geschäftsleitung verblüffte und in „Erklärungsnotstand“ brachte.

Arbeitsbelastung

Mit der Vorbereitung, Dokumentation und Terminabsprache hat der Projektverantwortliche die meiste Arbeit und Verantwortung zu tragen. Wenn die Aktion- und Zielplanung sorgfältig erfolgt und die Treffen gut vorbereitet sind, dauern diese durchschnittlich 45 bis 60 Minuten und finden maximal zweimal monatlich statt. Die normale Laufzeit beträgt drei bis vier Monate. Alle Mitglieder des Heel Betriebsrates und zwei Ersatzmitglieder waren oder sind in die Projektarbeit eingebunden.

Resümee

Für die freigestellten Betriebsratsmitglieder sind Arbeit und Stress nicht weniger geworden, was vor allem für die Startphase der Projektarbeit gilt. Dafür ist es zu einer wesentlichen „Outputsteigerung“ und einer Erweiterung der Arbeitsfelder gekommen. Insgesamt ist eine effektivere und motiviertere Arbeit bei allen Mitgliedern des Betriebsrates festzustellen, d.h. die Sitzungen und Betriebsversammlungen empfinden die Teilnehmer/innen kurzweiliger und informativer, was hauptsächlich in der vermehrten Mitarbeit der Nicht-Freigestellten begründet liegt. Die Betriebsratsvorsitzende Ursula Karius musste lernen, Verantwortung abzugeben, z.B. wenn innerhalb der Projekte eigenständige Gespräche mit der Geschäftsleitung oder den Beschäftigten geführt wurden. Durch die Einführung der Projektarbeit verbesserte der Betriebsrat sein Image im Betrieb. Das Verhältnis zur Geschäftsleitung ist konstruktiver, die Wertschätzung des Arbeitsgebers gegenüber dem Gremium des Betriebsrates ist gestiegen.

Ansprechpartnerin:

Vorsitzende des Betriebsrates Heel Heilmittel GmbH | Ursula Karius | karius.ursula@heel.de

1.3 Beteiligungs-Strategie-Karte des Personalrates Stadt Norden

Mit der Beteiligungs-Strategie-Karte (BSK) fand der Personalrat der Stadt Norden eine Methode, seine Arbeit strategischer auszurichten. Inzwischen dient sie den Interessenvertretern als alltägliches Hilfsmittel, d.h. die BSK fungiert als ‚roter Faden‘, der ihre Arbeitsplanung und ihr konkretes Handeln organisatorisch wie inhaltlich miteinander verbindet.

Der neunköpfige Personalrat der Stadt Norden vertritt die Interessen von 310 Beschäftigten. Der Vorsitzende des Gremiums Jan-Berndt Swyter ist für seine Personalratsarbeit freigestellt. Er resümiert nach fast 2 1/2 Jahren Erfahrung: „Durch die BSK läuft die Vorbereitung auf die Sitzung viel besser. Außerdem kann man endlich mal wieder aktiv sein, auch stille Kollegen werden eingebunden. Vor allem aber sieht man Erfolge, da sind alle mehr motiviert!“ Die Beteiligungs-Strategie-Karte Die BSK ist aus einem gemeinsamen Projekt zwischen betrieblichen Praktikern, gewerkschaftlichen Experten und Forschern entstanden (siehe Kasten). Sie ist kein starres Instrument, sondern berücksichtigt die jeweilige Ausgangslage, die Vorstellungen des Gremiums und die betriebliche Situation. Es geht darum, dass die Interessenvertreter ihre eigene BSK entwickeln.

Entwickler der Beteiligungs-Strategie-Karte

Die BSK wurde in einem von der Abteilung Forschungsförderung (Hans-Böckler-Stiftung) geförderten Projekt „BSK für eine Personalratsarbeit der Zukunft“ von Personalräten aus Groß- und Kleinstädten, unter Zusammenarbeit mit dem ver.di-Fachbereich, Gemeinden und mit wissenschaftlicher Unterstützung des Bochumer Forschungs- und Beratungsinstitut BIT entwickelt.

Der Kern der BSK besteht aus sechs Elementen. Zunächst verständigen sich die Mandatsträger auf eine gemeinsame Vision. Dann werden Strategien festgelegt, wie diese am besten verwirklicht wird. Mittels sog. Perspektiven werden die strategischen Ansätze zusammengefasst und abgebildet. Teilziele, deren Realisierung durch Kennzahlen und Messmethoden überprüft werden, konkretisieren die Perspektiven. Die Kennzahlen bilden bestimmte Sachverhalte und Zustände ab und geben Aufschluss über den Erreichungsgrad der Teilziele. Durch Maßnahmenpakete wird auf das Erreichen oder Nichterreichen von Teilzielen reagiert. Diese Struktur lässt sich auf einer DIN A 4-Seite einfach und übersichtlich darstellen. Die BSK versteht sich deshalb als ein Navigationsinstrument für die tägliche Arbeit, deren Erstellung aber einen klärenden Analyse- und Diskussionsprozess voraussetzt.

Die Beteiligungs-Strategie-Karte – kurz erklärt

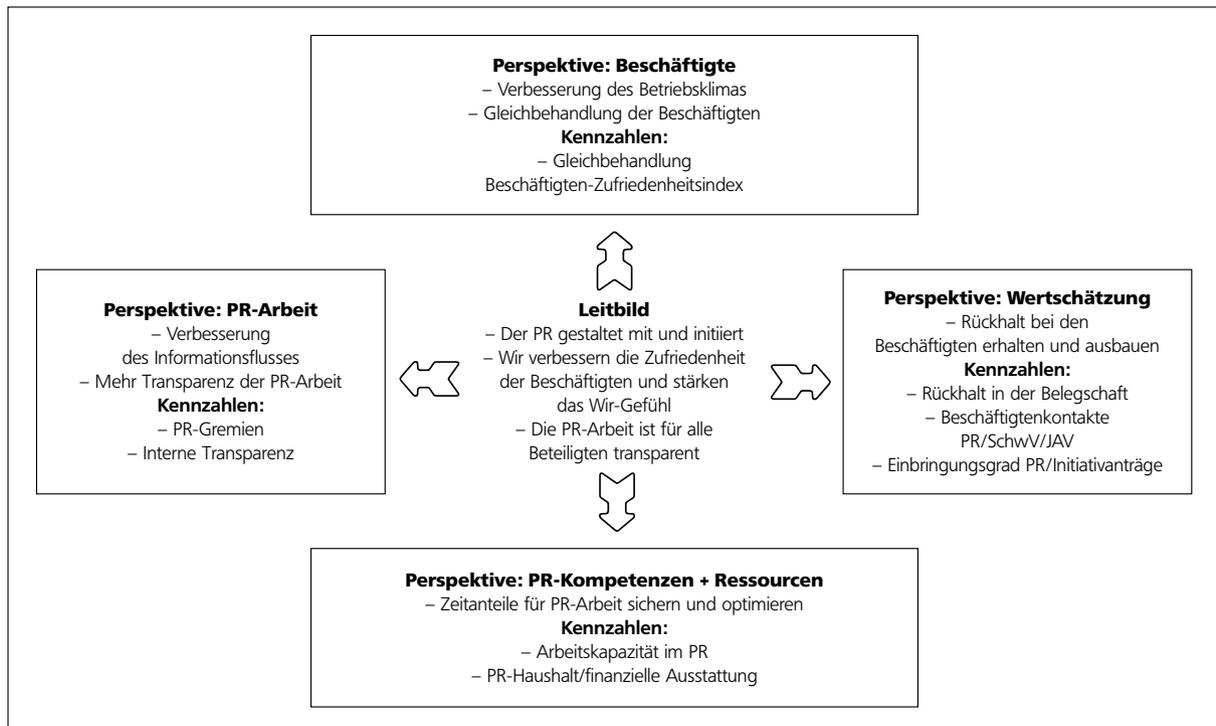
Die Beteiligungs-Strategie-Karte (BSK) ist ein Instrument, das die Personalratsarbeit systematisiert, konkreter und verbindlicher macht und damit die strategische Arbeit der Interessenvertreter wesentlich erleichtert. Die BSK ist ein abgewandeltes Modell der Balanced-Scorecard (BSC). Grundgedanke der BSC ist, dass das Unternehmen eine Vision und eine darauf abgestimmte Strategie besitzt, die in Zielen, Kennziffern und Maßnahmen dargestellt wird. Das Besondere der BSC sind die 4 Blickwinkel, aus denen das Unternehmen betrachtet wird: die Perspektive der Finanzen, der Kunden, der Prozesse und der Mitarbeiter/innen. Im Unterschied zur BSC bezieht sich die BSK nicht auf die Unternehmenssteuerung, sondern auf die strategische Arbeit der Interessenvertretungen, die die Inhalte der vier Perspektiven selbst individuell entwickeln und festlegen.

Keine Angst vor Visionen

Unter Vision versteht die BSK selbstverständlich nicht die in manchen Lexika genannte Bedeutung von Sinnestäuschung oder Wahnvorstellung, sondern die griffige Formulierung eines maximalen Zieles, das nicht –

wie viele Unternehmensvisionen – utopisch sein soll. Es dient vielmehr als zentrale Orientierung für die strategische Ausrichtung der Gremienarbeit. Der Personalrat der Stadt Norden begann seine Visions- oder auch Leitbildentwicklung mit einer Stichwortsammlung, die eine Ist-Analyse über die eigenen Stärken und Schwächen sowie über wichtige anstehende externe Entwicklungen war. Die Stichworte wurden den BSK-Perspektiven zugeordnet, Schwerpunkte festgelegt und dann zu einem Leitbild verdichtet (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Leitbild/Kennzahlen/Messgrößen der BSK des Personalrat Stadt Norden



Das Leitbild ist für die spätere eigentliche Arbeit nicht mehr so entscheidend, spielt aber für den Ausgangsprozess eine wichtige Rolle. Alle Mitglieder sollen bei der Leitbildfindung mit einbezogen werden, um sich mit diesem zu identifizieren und zumindest einen Teil ihrer eigenen Vorstellungen wiederzufinden. Wichtiges Handwerkszeug in diesem Prozess ist die Moderation und Visualisierung der geäußerten Meinungen, um eine Ergebnissicherung zu gewährleisten und um „Endlosdiskussionen“ zu vermeiden. Die Auswahl der Schwerpunktsetzungen erfolgte auf einem Flipchart durch Klebepunkte. Der Nordener Personalrat orientierte sich bei der Auswahl der Schwerpunkte der vier Perspektiven und Messgrößen zum Teil an den Projektergebnissen (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Grundsätzlicher schematischer Aufbau einer BSK

Perspektive: Beschäftigte				
Ziel	Kennzahlen	Maßnahmen	Soll	Ist
Verbesserung des Betriebsklimas	Beschäftigten-Zufriedenheitsindex			
Gleichbehandlung der Beschäftigten	Gleichbehandlung			

Perspektive: PR-Arbeit				
Ziel	Kennzahlen	Maßnahmen	Soll	Ist
Verbesserung des Informationsflusses	PR-Gremien			
Mehr Transparenz der PR-Arbeit	Interne Transparenz			

Perspektive: Wertschätzung				
Ziel	Kennzahlen	Maßnahmen	Soll	Ist
Rückhalt bei den Beschäftigten erhalten und ausbauen	Rückhalt in der Belegschaft			
	Beschäftigtenkontakte			
	Einbringungsgrad PR/Initiativanträge			

Perspektive: PR-Kompetenzen + Ressourcen				
Ziel	Kennzahlen	Maßnahmen	Soll	Ist
Zeitanteile für PR-Arbeit sichern und optimieren	Arbeitskapazität im PR			
	PR-Haushalt/finanzielle Ausstattung			

Als Maßstab für die Auswahl der Ziele waren deren Praktikabilität und demokratische Legitimation ausschlaggebend, d.h. diese wurden grundsätzlich hinsichtlich der drei Kriterien: Wichtigkeit, Messbarkeit und Verwertbarkeit diskutiert und entschieden. Ein praxistaugliches Aufwand-Ertragsverhältnis wird dadurch sichergestellt.

Praktische Umsetzung mit Erhebungsbogen

Die Abbildung 3 zeigt einen Ausschnitt aus einem Erhebungsbogen, mit dem der Personalrat Norden seine Aufgaben- und Verantwortungsverteilung zur Perspektive „PR-Arbeit“ strukturiert.

Abbildung 2: Beispiel: Erhebungsbogen des Personalrats Norden (Ausschnitt)

Perspektive: PR-Arbeit • Ziele: Verbesserung des Informationsflusses + Mehr Transparenz der PR-Arbeit									
Kennzahl	Messweise	Quelle	Verantwortliche/r	Sollwert	Istwert	Ursachen für Differenz	Maßnahmen	Wer organisiert?	Bis wann?
PR-Gremien	Anzahl der PR-Sitzungen pro Jahr	Protokolle	Doris	20	9 → 18 (II. Quart.)		Bericht 3. Quartal 2004	Doris	Anf. 10/2004
	Anwesenheitsquote bei PR-Sitzungen, insgesamt und nach Gruppen	Protokolle	Jan-Berndt	93,5	Ges: 98,8 Ang: 97,2 Arb/B: 100 W: 100 M: 97,2 89,8 (2003) 93,1 (2002)		Bericht 3. Quartal 2004	Jan-Berndt	Anf. 10/2004
Verbesserung der Arbeitsteilung im PR	Anteile der PR-Mitglieder an den BSK-Aufgaben	Eigene Unterlagen	Wibke	Sw: 35,5 Vw: 35,0 Arb: 14,5 Alle: 15,0	sw: 43,75 Vw: 43,75 Arb: 0 Alle: 12,50		Ermittlung der neuen Ist-Werte	Wibke	Anf. 10/2004

Bevor in der Mitte der Tabelle ein Soll/Ist-Vergleich den Grad der Zielerreichung anzeigt, sind für die im Kopf der Tabelle genannten Ziele Kennzahlen aufgeführt, mit denen Tendenzen zur Selbstüberprüfung veranschaulicht werden können. In der dritten Spalte wird die Quelle aufgeführt, wo der in der nächsten Spalte benannte Verantwortliche die benötigten Daten finden kann. Die vier letzten Spalten beinhalten die Ursa-

chen für die Differenzen aus dem Soll/Ist-Vergleich, die weiteren Maßnahmen und wiederum Verantwortliche für die konkrete Maßnahme und Termine. Mit der Maßnahmen-Spalte reagiert man auf Differenzen aus dem Soll/Ist-Vergleich. Dort können aber auch bereits Aktivitäten formuliert werden, wenn noch keine Ist-Werte aus der Analyse vorliegen. Eine regelmäßige Überprüfung der Perspektiven, Ziele und Maßnahmen sind bei der Arbeit mit der BSK unumgänglich, ggf. werden neue Auswahl-Runden initiiert.

Stärken und Schwächen der BSK

Das Formular zeigt, dass hinter jedem Ziel eine ganze Kette von Kennzahlen, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten stehen. Somit hilft die BSK durch ihre klare Struktur die vielfältigen Aufgaben eines Personalrats zu priorisieren. Dieser Reduktionsprozess auf die wichtigsten strategischen Ziele ist verbunden mit einer Transparenz in Bezug auf die Zielerreichung und konkreten Verantwortlichkeiten. Die Einführung der BSK ist sicherlich zunächst zeitintensiv. Aber bereits nach kurzer Zeit wird der Nutzen dieser Methode erfahrbar und unterm Strich spart man Zeit. Die neue Verantwortungs- und Aufgabenverteilung belebt zudem die Arbeit im Gremium. Jan-Berndt Swyter fasst seine bisherigen Erfahrungen mit der BSK zusammen: „Mit der BSK wird die Arbeit des Personalrates kontrollierbarer, es wird Bilanz gezogen, ob eine Maßnahme den angepeilten Erfolg gebracht hat oder nicht. Es geht dabei um eine Kontrolle der eigenen Arbeit. Mit mehr Transparenz geht auch eine höhere Anerkennung durch die Beschäftigten einher.“

Ansprechpartner:

Vorsitzender des Personalrates der Stadt Norden | Jan-Bernd Swyter | jan-bernd.swyter@norden.de

Weitere Informationen:

Roland Abel/Ralf Bellmann: „Handlungsleitfaden – Personalratsarbeit mit der Beteiligungs-Strategie-Karte“, Preis: 4,50 €

Bestellung: gemeinden@verdi.de

1.4 Betriebsrat AOL: Delegation von Aufgaben an Arbeitsgruppen (BetrVG § 28a)

§ 28a der reformierten Betriebsverfassung erlaubt es dem Betriebsrat mit mehr als 100 Beschäftigten, Arbeitsgruppen zu bilden und diesen Aufgaben zu übertragen. Innerhalb ihrer Kompetenzen dürfen die Arbeitsgruppen eigene Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber treffen. Der Vorsitzende des Konzernbetriebsrates AOL Deutschland, Oliver Wiesel, berichtet über die Umsetzung des § 28a Betriebsverfassungsgesetz in seinem Unternehmen.

Frage (F): Wie sollte ein Betriebsrat vorgehen, wenn er den Paragraphen 28a des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) anwendet?

Oliver Wiesel: Der Betriebsrat sollte als ersten Schritt die Bereiche im Betrieb analysieren, die von ihm nur ungenügend betreut werden können, oder an die Grenzen seiner Fachkompetenz gehen, z.B. die Aufstellung von Qualitätsmesskriterien, Schichtplanregelungen, etc. Im zweiten Schritt ist mit den Mitarbeiter(n)/innen zu diskutieren, ob sie diese Belange selbst regeln wollen. An diesem Punkt sind die Mitarbeiter/innen auch über den rechtlichen Rahmen zu informieren. Als Drittes sind die Bereitschaft des Arbeitgebers und der notwendige Rahmen zu prüfen, insbesondere die Bereitschaft des Unternehmens, zusätzliche Mittel für die Arbeitsgruppen zur Verfügung zu stellen. Vierter Punkt ist der Abschluss einer Rahmenvereinbarung. Fünftens muss der Betriebsrat die Arbeitsgruppe unterstützen und begleiten. Dazu muss in der Rahmenvereinbarung auch eine Informationspflicht der Arbeitsgruppe festgelegt werden.

F.: Worauf ist beim Abschluss der notwendigen Rahmenvereinbarung besonders zu achten?

Oliver Wiesel: Die Übertragung von Aufgaben auf eine Arbeitsgruppe ist nur im Einzelfall, nur für bestimmte Aufgaben zulässig und nur in dem Rahmen möglich, den die schriftlich abzuschließende Vereinbarung vorgibt. Weiter ist sie nur zulässig, wenn sich die hieraus ableitenden Folgen und Auswirkungen auf die Mitglieder der Arbeitsgruppe beschränken lassen und wenn ausgeschlossen ist, dass Beschäftigte außerhalb der Arbeitsgruppe hiervon auch nur mittelbar betroffen werden. Eine enge und abschließende Beschreibung der Arbeitsgruppen-Aufgaben hilft dabei, eventuelle Missverständnisse später zu vermeiden. So muss die personelle Zusammensetzung der Gruppe konkret festgelegt werden.

F.: Welche Betriebsrats-Aufgaben wurden bei AOL auf eine Arbeitsgruppe übertragen?

Oliver Wiesel: Ungefähr 100 Mitarbeiter/innen arbeiten in den Callcentern von AOL an der Bearbeitung der Kündigungswünsche der AOL-Kunden. In dieser Abteilung existiert ein Prämiensystem nach dem Akkordprinzip. Das bedeutet, je mehr Kunden die Mitarbeiter/innen am Tag davon überzeugen, AOL nicht zu verlassen, umso höher ist deren monatliche Prämie. Dieses System existiert seit 1997. Weder das Unternehmen, noch die Mitarbeiterinnen sind mit diesem System zufrieden. In absoluten Zahlen sind die Ergebnisse wohl befriedigend, aber eine qualitative Arbeitsleistung, die auch noch den Kunden begeistert, ist so kaum zu gewährleisten. Die Betriebsräte als Initiatoren vereinbarten mit einer Gruppe von Mitarbeiter(n)/innen und dem Unternehmen die Bildung einer Testgruppe, die ohne den Leistungsdruck neue Arbeits- und Prämienmodelle arbeiten soll. Die Test-(Arbeits-)Gruppe setzt sich aus zehn Mitarbeiter(n)/innen der Abteilung (darunter zwei Betriebsräte) zusammen. Im 2-Wochenrhythmus trifft sich die Gruppe mit dem Arbeitgeber und diskutiert die Ergebnisse. Die beiden Betriebsräte informieren regelmäßig die Gremien. Nach sieben Monaten sind greifbare Ergebnisse auf dem Tisch. Als beste Lösung stellt sich ein System dar, bei dem die Mitarbeiter/innen am Umsatz der gehaltenen Kunden beteiligt werden. Die Mitarbeiter/innen müssen sich also bemühen, dem Kunden die Nutzung des Produktes nahe zu bringen. In diesem Fall haben die Gremien der Arbeitsgruppe nur ein Vorschlagsrecht zu einer Neuregelung der Ermittlungskriterien für die Prämien eingeräumt.

Das sinnvolle aber auch überraschende Ergebnis hat die Betriebsräte und die Unternehmensleitung dazu bewogen, konkrete Problemlösungen mit den Mitarbeiter(n)/innen zu suchen und zukünftig die Mitarbeiter/innen in die Entscheidungsstrukturen des Projektmanagements mit Arbeitsgruppen zu integrieren. Von Anfang an wird das Arbeitsgruppenprinzip bei dem anstehenden Aufbau eines Prozess- und Qualitätsma-

nagementsystems integriert. Weitere Arbeitsgruppen sind aktuell in allen Betrieben in Vorbereitung. Gemeinsames Ziel ist, die benutzten täglichen Werkzeuge (hauptsächlich Software) auf Ihre Brauchbarkeit und Notwendigkeit zu überprüfen.

Im Wortlaut der novellierte Paragraf 28a des Betriebsverfassungsgesetzes

Übertragung von Aufgaben auf Arbeitsgruppen

1) In Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmer/innen kann der Betriebsrat mit der Mehrheit der Stimmen seiner Mitglieder bestimmte Aufgaben auf Arbeitsgruppen übertragen; dies erfolgt nach Maßgabe einer mit dem Arbeitgeber abzuschließenden Rahmenvereinbarung. Die

Aufgaben müssen im Zusammenhang mit den von der Arbeitsgruppe zu erledigenden Tätigkeiten stehen. Die Übertragung bedarf der Schriftform. Für den Widerruf der Übertragung gelten Satz 1, erster Halbsatz und Satz 3 entsprechend.

2) Die Arbeitsgruppe kann im Rahmen der ihr übertragenen Aufgaben mit dem Arbeitgeber Vereinbarungen schließen; eine Vereinbarung bedarf der Mehrheit der Stimmen der Gruppenmitglieder. § 77 gilt entsprechend. Können sich Arbeitgeber und Arbeitsgruppe in einer Angelegenheit nicht einigen, nimmt der Betriebsrat das Beteiligungsrecht wahr.

F.: Wie genau sieht die innere Struktur einer solchen Arbeitsgruppe aus und wie stellt der Betriebsrat konkret sicher, dass er informiert bleibt?

Oliver Wiesel: Das genannte Beispiel enthält noch keine formalen Strukturen zur Organisation einer Arbeitsgruppe. Wir haben für zukünftige Arbeitsgruppen in Anlehnung an die Regelungen des BetrVG für die Arbeitsgruppe Mehrheitsbeschlüsse, Formalien zur Tagesordnung und die Wahl eine(s)/r Gruppensprecher(s)/in vorgesehen, die die Gruppe nach außen vertreten. Diese Formalien werden in der notwendigen Rahmenvereinbarung mit dem Unternehmen festgelegt. Wichtig ist: Die Arbeitsgruppe hat jederzeit das Recht, ihr Verhandlungsmandat zurückzugeben. In diesem Fall ist der Betriebsrat wieder in der Pflicht. Für nicht sinnvoll erachten wir ein Vetorecht des Betriebsrates bei missliebigen Entscheidungen einer Arbeitsgruppe. Eine solche Situation wird sicher Mitarbeiter/innen verletzen und das Vertrauen in die demokratische Mitbestimmungskultur im Unternehmen zerstören. Trotzdem muss die Arbeitsgruppe einer Berichtspflicht unterworfen werden. Ebenso hat die Arbeitsgruppe ihre Arbeitsunterlagen dem Betriebsrat auf Anforderung zur Verfügung zu stellen. Diese Formalien sind ebenfalls in der Rahmenvereinbarung zum § 28a BetrVG fest gelegt.

F.: Wie ist insgesamt ihr Fazit nach fast zwei Jahren?

Oliver Wiesel: Arbeitsgruppen nach § 28a BetrVG können Betriebsräten und Unternehmen helfen, Mitarbeiter/innen wieder näher an Entscheidungen und Kompetenzen im täglichen Arbeitsalltag heranzuführen. Sicher müssen alle Beteiligten zu aller erst die Notwendigkeit einer direkten Einbeziehung der Mitarbeiter/innen in die Entscheidungsprozesse der Unternehmen erkannt haben akzeptieren.

Kontakt:

Vorsitzender des Konzernbetriebsrat AOL Deutschland | Oliver Wiesel | oliverwiesel@aol.com

Informationen:

Christine Zumbeck: „Arbeitsgruppenvereinbarungen nach den neuen § 28a Betriebsverfassungsgesetz – Chancen, Risiken, Handlungsempfehlungen“ (Reihe: Die Novellierte Betriebsverfassung; Band 8), Düsseldorf 2004, Preis: 7 €

Bestellung: Setzkasten-Verlag Düsseldorf | Fax (02 11) 40 800 90 – 40 | mail@setzkasten.de | Bestell-Nr.: 15008

1.5 Zeche Lohberg/Osterfeld: Beauftragte des Betriebsrates statt Ausschüsse

Das Bergwerk Lohberg/Osterfeld² gehört mit einer Jahresförderung von 2,75 Mio. Tonnen zu den größten Anlagen der Deutschen Steinkohle AG (DSK). Der Betriebsrat der Zeche besteht aus 25 Mitgliedern, wovon 9 als Freigestellte die Interessen der rund 4 000 Beschäftigten wahrnehmen. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Bergwerk Lohberg/Osterfeld ist, wie in der gesamten DSK, traditionell hoch. Die Zahl der Betriebsräte sank im Gesamtunternehmen durch Personalabbau und Betriebsfusionen von 575 (1998) auf 351 (2002).

Unter dem Leitbild „Mitbestimmen – Mitverantworten“ begannen in der zweiten Hälfte der 90er Jahre zunächst der Gesamtbetriebsrat (GBR), später auch die örtlichen Betriebsräte, ihre Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen umzustellen. Die Interessenvertreter erkannten, dass die bisherige Form der Gremienarbeit bei der Begleitung strategischer DSK-Projekte nur bedingt praxistauglich war.

Veränderungsprozesse im Unternehmen und bei dem Betriebsrat

Mitte der 90er Jahre beschleunigten sich die Veränderungen in den Unternehmen der Ruhrkohle Bergbau AG, später DSK, massiv. Maßnahmen zur Kostenreduzierung, Prozessoptimierung, Qualitätssteigerung und des Personalabbaus (Kohlekompromiss 1997) wurden in Form von Unternehmensprojekten durchgeführt, wodurch sich die Arbeit der Betriebsräte mehr und mehr veränderte. Der Gesamtbetriebsrat (GBR) und die Betriebsräte der DSK reagierten auf diese neuen Anforderungen mit dem Projekt „Neue BR-Arbeit“, dessen Hauptziel es war, projektorientierte Arbeitsweisen in die betriebliche Interessenvertretung einzuführen. Die Betriebsräte sollten in die Lage versetzt werden, Unternehmensprojekte besser begleiten sowie ihre eigene Gremienarbeit optimieren zu können. Dies erforderte nicht nur neue BR-Geschäftordnungen, sondern auch systematische Schulungs- und Beratungsmaßnahmen (Stichworte: Personalentwicklung / Teamfindungsprozesse), ohne die eine Einführung projektorientierter Arbeitsformen nur schwer zu bewerkstelligen sind.

Beauftragte und Projekte statt Ausschüsse

Die klassische Organisations- und Arbeitsstruktur von Betriebsräten ist durch die Einrichtung von Ausschüssen (z.B. Personal, Bildung, Kantine) geprägt, deren Mitglieder nach der Wahl für eine Legislaturperiode bestimmt werden.



2 Das Bergwerk Lohberg/Osterfeld stellt im Frühjahr 2006 seine Förderung ein.

Der Betriebsrat der Zeche Lohberg/Osterfeld hat außer dem gesetzlich vorgeschriebenen Betriebsausschuss (freigestellte BR-Mitglieder nach § 27 BetrVG), auf diese Ausschüsse verzichtet. Die freigestellten Betriebsräte sind weder Abteilungen noch Beschäftigtengruppen zugeordnet, sondern Beauftragte für bestimmte Sachgebiete.

BR-Geschäftsordnung angepasst

Nach der Geschäftsordnung (GO) obliegt es dem Betriebsausschuss, die Fachbereiche und Zuständigkeiten der/des Beauftragten festzulegen bzw. zu ändern. Weiter legt die GO fest, dass dem Beauftragten für seinen Zuständigkeitsbereich durch den Betriebsrat oder Betriebsausschuss Aufgaben und Aufträge in selbstständiger Erledigung übertragen werden können. Dabei hat der/die Beauftragte in selbständiger Wahrnehmung und Erledigung alle erforderlichen Entscheidungsvorbereitungen zu treffen, die zur Erfüllung der Betriebsratsarbeit in dem jeweiligen Fachbereich notwendig sind. Das schließt die Erstellung von sachlichen Beschlussvorlagen für den Betriebsrat mit ein. Für jede/n Beauftragte/n formulierte der Betriebsrat eine detaillierte Aufgaben- und Kompetenzbeschreibung.

Beispiel: Beauftragte/r für Aus- und Weiterbildung

Das Arbeits- und Kenntnisspektrum des Beauftragten für Aus- und Weiterbildung ergibt sich aus der GO des Betriebsrates sowie dem Paragraphen 96 Abs. 1 (Förderung der Berufsbildung) und § 98 Abs. 1 – 6 (Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen) des Betriebsverfassungsgesetzes. Demnach muss dieser die Inhalte, Zweck und Bedeutung der gesetzlichen Regelungen zur Berufsbildung kennen und die sich aus dem Berufsbildungsgesetz ergebenden Förderungspflichten regelmäßig zur Sprache bringen. Er muss darauf achten, dass die Beschäftigten ihre in betrieblichen oder außerbetrieblichen Bildungsmaßnahmen erlernten Fähigkeiten und Kenntnisse beruflich einsetzen können; bei der Ausstattung betrieblicher Einrichtungen zur Berufsbildung und bei der Entscheidungsfindung zur Bestellung oder Abberufung der mit der Durchführung der betrieblichen Berufsbildung beauftragten Personen gestalterisch mitwirken; die Betreuung der Jugend- und Auszubildendenvertretung übernehmen und kontinuierlich dem Betriebsrat über seine Tätigkeiten berichten sowie ggf. an fachbezogenen Projekten oder Sitzungen des Gesamtbetriebrates teilnehmen.

Arbeiten in Projekten

Auf Initiative des Betriebsausschusses bilden sich Projektgruppen, an denen auch Nicht-Betriebsratmitglieder teilnehmen können wie zusätzliche Belegschaftsmitglieder, Unternehmensvertreter, Beauftragte der Gewerkschaften oder auch andere externe Fachexperten.

Definition: > Projekt

Ein Projekt erledigt eine zeitlich begrenzte Aufgabe, deren Komplexität ein Team (statt Einzelarbeit) zur Bearbeitung erfordert. Zwingende Voraussetzungen/Merkmale eines Projektes sind:

- ein quantifiziertes und mit einem Zeithorizont versehenes Ziel
- ein namentlich benannter verantwortlicher Projektleiter
- ein namentlich benanntes Projektteam
- ein schriftlich definierter Projektauftrag
- ein formalisiertes Projektberichts- und -steuerungswesen
- ein Übereinkommen zur Umsetzung von Projektergebnissen

nach: DSK-Begriffslexikon zu Veränderungsprozessen

Checkliste: Bearbeitung als Projekt oder konventionelle Bearbeitung

Kriterium		Ja	Nein
<i>Zielorientierung</i>	Die Beschreibung der zu bearbeitenden Themenstellung beschreibt eher einen kontinuierlichen Prozess		
<i>Zeitliche Begrenzung</i>	Der Auftrag endet zu einem definierten Zeitpunkt		
<i>Einmaligkeit</i>	Das zu bearbeitende Thema hat einen eher Einmaligkeitscharakter		
<i>Komplexität</i>	Das zu bearbeitende Thema besitzt eine hohe Komplexität		
<i>Organisation zur Bearbeitung</i>	Zur Bearbeitung des Themas wird eine besondere Aufbauorganisation benötigt, die nur für den Zeitraum der Bearbeitung existiert		
<i>Fachübergreifende Bearbeitung</i>	Das Thema ist fachübergreifend		
		▼	▼
		Bearbeitung als Projekt	konventionelle Bearbeitung

Bei der Entscheidung, ob die Einsetzung einer Projektgruppe notwendig und sinnvoll ist, orientiert sich der Betriebsrat an folgenden Kriterien: Einheitliche Arbeits- und Präsentationstechniken mit standardisierten LOP-Listen (Liste offener Punkte) und LEP-Listen (Liste erledigter Punkte) erleichtern und vereinheitlichen die Projektarbeit. Standardberichtsbogen sorgen für die notwendige Transparenz gegenüber dem Betriebsrat, dem Mitbestimmungs- Tatbestände zur Entscheidung vorbehalten bleiben. Für die Größe einer Projektgruppe und die Anzahl ihrer Treffen sind keine generellen Regelungen vorgesehen. Diese hängen vielmehr von der individuellen Aufgabenstellung ab und liegen im Verantwortungsbereich der Projektteilnehmer.

Resümee & Vorteile der Projektarbeit

Projektorientiertes Arbeiten mit standardisierten Planungs-, Arbeits- und Berichtsformularen konkretisiert und verkürzt Sitzungsabläufe, sorgt für mehr Sitzungsdisziplin, was die Bereitschaft der Teilnehmer zur Mitarbeit und Vorbereitung erhöht. Zudem vereinfacht es die Zusammenarbeit mit anderen Gremien, die mit vergleichbaren Standards arbeiten. Der Vorsitzende des Betriebsrates, Jörg Buhren-Ortmann, resümiert: „Bedingt durch personelle Veränderungen im BR-Körper, entweder durch Wahlen oder durch natürliche Fluktuation, ist eine ständige Qualifizierung der Kolleginnen und Kollegen im Zusammenhang mit der projektorientierten Arbeitsweise notwendig. Auch ich gehöre zu den „Mundwerkern“ in der Betriebsratsarbeit. Das Arbeiten mit unseren selbst gewählten Berichtsstandards ist erst einmal ein größerer Aufwand und erfordert eine gewisse Disziplin, erleichtert dann aber die Arbeit in den BR-/GBR-Sitzungen.“

Kontakt:

Vorsitzender des Betriebsrates des Bergwerk Lohberg/Osterfeld | Jörg Buhren-Ortmann | Joerg.Buhren-Ortmann@deutsche-steinkohle.de

Anlagen zum Kapitel 1.5 Beauftragte-System des Betriebsrates der Zeche Lohberg/Osterfeld

Liste Offener Punkte des					
LOP-Nr.	Was ist zu tun / Auftrag	wer mit wem	bis wann	Bemerkungen Erläuterungen	Stand

Liste Erledigter Punkte des					
LOP-Nr.	Was ist zu tun / Auftrag	wer mit wem	bis wann	Bemerkungen Erläuterungen	Stand

1.6 Stabsmitarbeiter/innen bei Betriebs- und Personalräten und das Beispiel T-Systems³

Für das Mitbestimmungs-Management von Gesamt- und Konzernbetriebsräten sind Fachreferenten inzwischen unentbehrlich geworden. Was tun sie eigentlich genau, in welchen Spannungsfeldern bewegen sie sich? Um mehr über ihr Tätigkeitsprofil herauszufinden, befragte die Hans-Böckler-Stiftung 83 Stabsmitarbeiter von betrieblichen Interessenvertretungen zu ihren Arbeitsgebieten, Qualifikationen und Kooperationsbeziehungen.

Bundesweit dürften rund 200 Stabsmitarbeiter und BR-Referenten in Konzernen und Verwaltungen des öffentlichen Dienstes tätig sein. Ihre Zahl ist in den letzten zehn Jahren stark gestiegen, laut unserer Befragung haben sich die Fachreferenten- und Stabsstellen in diesem Zeitraum mehr als verdoppelt. Oft sind sie mehreren Mitbestimmungsgremien im Unternehmen gleichzeitig zugeordnet, sie arbeiten also sowohl für den örtlichen Betriebsrat als auch für den Gesamt-, Konzern- oder Eurobetriebsrat sowie die Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat. Da es kein einheitliches Berufsprofil gibt, heißen die Fachreferenten der Betriebsräte mal „Referent“, mal „wissenschaftlicher Mitarbeiter“ oder „Stabsmitarbeiter“ oder auch „Geschäftsführer“ und „Assistent“. Insgesamt konnten wir bei unserer Befragung 14 verschiedene Varianten ausmachen. Mittels der formalen Bezeichnung lassen sich weder Rückschlüsse auf die Art des betreuten Gremiums, auf Branche oder Unternehmensgröße noch auf die Qualifikation, Arbeitsinhalte oder Bezahlung ziehen.

Wie viele Stabsmitarbeiter haben Betriebsratsgremien?				
Umfrage der Hans-Böckler-Stiftung 2004 Durchschnittswerte				
	Mitglieder	Freigestellte	Stabsmitarbeiter pro Gremium	Gremienmitglieder pro Stabsmitarbeiter
Personalrat	24,6	9,7	2,3	10,7
Betriebsrat	30,5	17,6	2,5	12,2
Gesamtpersonalrat	26,9	6,4	3,1	8,7
Spartengesamtbetriebsrat	33,3	10,8	1,3	25,6
Gesamtbetriebsrat	33,7	15,2	2,8	12,0
Konzernbetriebsrat	33,8	4,1	2,6	13,0
Eurobetriebsrat	29,5	4,5	1,8	16,4

Quelle: Hans-Böckler-Stiftung, 2004

Kein Job für Greenhorns

Die prägenden Kennzeichen ihres Qualifikationsprofils sind Berufserfahrung und eine akademische Ausbildung. Gut drei Viertel der Befragten waren vor Antritt der Stelle berufstätig gewesen und hatten eine Fachhochschule oder Universität absolviert. Selbst von den Stabsmitarbeitern, die direkt nach dem Studium ihre Tätigkeit bei einem Mitbestimmungsorgan aufnahmen, hatten die meisten vorher eine Berufsausbildung durchlaufen. Bei den Studienabschlüssen dominieren die Geisteswissenschaften (46 Prozent) aller Couleur. Die zweitstärkste Gruppe stellen mit der Betriebs- und Volkswirtschaft die Ökonomen (34 Prozent). Juristen (13 Prozent) und Naturwissenschaftler (7 Prozent) sind weitaus geringer vertreten. Nur knapp die Hälfte der von uns befragten Fachreferenten kannte das Unternehmen aus eigener Erfahrung. Auch der gewerkschaftspolitische „Stallgeruch“ ist kein Muss. Dies mag erstaunen, ist doch die Funktion des Betriebsratsre-

³ Entnommen aus dem Magazin Mitbestimmung 4/2005, S. 62-66.

ferenten für viele gewählte Mandatsträger eine besondere Vertrauensposition. Mitglied einer Interessenvertretung oder gewerkschaftlich aktiv waren weniger als die Hälfte der betriebsrätlichen Fachreferenten. Lediglich acht von den 83 befragten Stabsmitarbeitern waren zuvor hauptamtlich für eine Gewerkschaft tätig. Der Beratungsjob für Betriebsräte großer Unternehmen ist auch ein attraktives Berufsfeld für Stipendiaten der Hans-Böckler-Stiftung. Sie bringen drei wesentliche Fähigkeiten mit: Berufserfahrung, akademisches Fachwissen und Kenntnisse in der Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit. Wie kann man die Einrichtung einer Fachreferentenstelle gegenüber dem Arbeitgeber plausibel machen und durchsetzen? Die Durchsetzbarkeit wird in den Kommentaren zum Betriebsverfassungsgesetz kaum erwähnt. Der Normalfall scheint zu sein, dass der Betriebsrat nach ausführlicher Begründung der Erforderlichkeit gemäß § 40 des Betriebsverfassungsgesetzes (Kosten und Sachaufwand des Betriebsrats) eine Stabsstelle beantragt. Für die großen Unternehmen stellen diese Kosten eine zu vernachlässigende Größe dar, besonders im Vergleich zu den Volumina, die Vorstände oder Geschäftsführungen zuweilen für ihre interne und externe Beratung (Stichwort: Beratungsfirmen) ausgeben. In vier Fällen ist es zum Abschluss einer besonderen Betriebs- oder Dienstvereinbarung oder eines entsprechenden Tarifvertrages gekommen. Selten ist es vorgekommen, dass Betriebsräte zum Ausgleich auf eine oder mehrere Freistellungen verzichtet haben.

Vielseitigkeit ist Pflicht

Ein Viertel ihrer Arbeitszeit widmen die befragten Stabsmitarbeiter dem eigentlichen Sitzungsmanagement und der fachlichen Unterstützung der Arbeitnehmervertreter. Sie erstellen wissenschaftliche Expertisen, sie beraten juristisch oder entwerfen Betriebsvereinbarungen. Weiterhin erledigen sie die Büroleitungs- und persönliche Referententätigkeiten für den Vorsitzenden. Und sie kümmern sich um die Reorganisation der Gremienstrukturen, indem sie etwa Arbeitsprozesse optimieren oder die EDV-Unterstützung verbessern. Schließlich sind sie in der Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrats tätig, indem sie die Kommunikation über das Intranet betreuen oder sich um die Betriebsratspublikationen kümmern. Dieses breite Tätigkeitsspektrum ist für die Mehrzahl der Stabsmitarbeiter typisch. Eine funktionale Spezialisierung ist eher die Ausnahme. Selbst bei mehrköpfigen Stäben sind wirkliche Spezialisten, wie etwa der „Hausjurist“, der „PR-Mensch“ oder der „Bildungsbeauftragte“, kaum vorhanden. Stabsmitarbeiter betrieblicher Interessenvertretungen sind fachliche Allrounder mit einem anspruchsvollen Tätigkeitsspektrum: Sie entwickeln Bildungskonzepte für neu gewählte Gremienmitglieder oder Strategien für die Begleitung großer Unternehmensprojekte. Sie koordinieren inhaltlich wie organisatorisch die Sitzungen von Eurobetriebsräten oder Weltarbeitnehmer-Vertretungen, sie verantworten die Akquisition externer Beratung oder managen konzernweit tarifrechtliche Clearingstellen. Und da viele Betriebsräte großer Unternehmen gleichzeitig ein Mandat als Aufsichtsrat haben, sind sie auch in die Beratung der Arbeitnehmerbank involviert.

Nicht ohne Spannungsfelder

Treibende Kräfte für die Neu-Installierung von Fachreferentenstellen sind die Verbetrieblung der Arbeitsbeziehungen und die Internationalisierung der Unternehmen. Gewachsene Aufgaben und gestiegene Komplexität fordern gerade die Gesamt- und Konzernbetriebsräte mehr denn je. Wenn sie heute im Unternehmen Veränderungsprozesse strategisch begleiten wollen oder komplexe Betriebsvereinbarungen abschließen, brauchen sie ein hohes Maß an ökonomischen Kenntnissen wie auch an Führungskompetenz. Egal, ob man das nun Co-Management nennt oder nicht: Die Interessenvertretungen haben sich mit den Fachreferenten Expertise in die Betriebsräte geholt und eine Drehscheibe, die die Gremien organisiert. Von den Beschäftigten und von der Arbeitgeberseite werden Fachreferenten oder Stabsmitarbeiter häufig wahrgenommen, als seien auch sie Betriebsräte. Von daher wird hier bisweilen eine zusätzliche, verdeckte Freistellung unterstellt. Innerhalb des Gremiums können sie als eine „Konkurrenz ohne Mandat“ empfunden werden, insbesondere von nicht Freigestellten, wozu ihr oftmals faktisch vorhandener Informationsvorsprung sicherlich beiträgt. Arbeitet der Stabsmitarbeiter für mehrere Gremien, können auch hier Spannungen entstehen. Die Interessen örtlicher Betriebsräte müssen sich nicht zwingend mit den Interessen anderer örtlicher Betriebsräte oder übergeordneter Gesamt- und Konzernbetriebsräte decken – Stichwort Standortkonkurrenz bei Personalabbau oder Investitionsentscheidungen. Besteht der Betriebsrat aus konkurrierenden

Gewerkschaftslisten, stellt sich die Loyalitätsfrage umso mehr. Speziell, wenn die Freigestellten der Mehrheitsfraktion angehören. Außerdem kann es vorkommen, dass der Stabsmitarbeiter von der betreuenden Gewerkschaft als Beratungskonkurrenz angesehen wird. Ein Stabsmitarbeiter notierte auf dem Fragebogen, dass er gerade zu diesem Zweck von der Geschäftsführung eingestellt wurde; er sollte den gewerkschaftlichen „Beratungseinfluss“ verdrängen bzw. ersetzen. Was aber nicht klappte, wie er spöttisch hinzufügte.

Geld und Karriere

Das Beschäftigungsverhältnis der Stabsmitarbeiter ist im Regelfall nicht an die Legislaturperiode der Interessenvertretung gekoppelt. Nur elf der 83 Umfrageteilnehmer haben ein befristetes Beschäftigungsverhältnis. Im Durchschnitt verdienen die Stabsmitarbeiter 4100 Euro brutto. Die Verdienstspanne beginnt bei 3000 Euro, die Spitzenreiter erreichen den doppelten Betrag. Die höheren Gehälter finden sich tendenziell bei den größeren Unternehmen und den Konzern- und Gesamtbetriebsräten. Je etablierter die Stabs- oder Referentenstelle im Unternehmen ist, desto besser wird sie bezahlt. Bei den höheren Einkommen dominieren die spezialisierten Fachberater. Einmal Betriebsrat, immer Betriebsrat – gilt dies auch für die Stabsmitarbeiter? Die Antwort lautet Ja und Nein. Die von uns Befragten schätzen, dass ihre Allroundertätigkeit für einen Wechsel auf „die Arbeitgeberseite“ im Unternehmen eher förderlich ist. Denn unternehmensintern werden Kenntnisse hinsichtlich der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat sowie das Wissen über Arbeits- und Entscheidungsstrukturen positiv bewertet. Skeptisch beurteilen die Stabsmitarbeiter dagegen ihre Möglichkeiten, zu einem anderen Unternehmen zu wechseln. Sie meinen: Vorurteile gegenüber einer möglichen „Betriebsrats-Einfärbung“ oder mangelnder Loyalität schmälerten die Wechselchancen.

Beispiel: Interview mit Monika Kryszon, 37, ist seit 2003 Referentin beim Konzernbetriebsrat der T-Systems International GmbH. Die Hans-Böckler-Stipendiatin war zunächst als Angestellte bei der Telekom ins Berufsleben gestartet, hat auf dem zweiten Bildungsweg an der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik studiert, in Großbritannien einen Bachelor- und danach noch einen Masterabschluss gemacht.

„Wir coachen die Betriebsräte“

Frage(F): Monika Kryszon, wie bist du zu diesem Job gekommen?

Monika Kryszon (MK): Ich habe mich in unserer internen Jobbörse beworben. Aus Sicht des Konzernbetriebsrats hat mich sicher mein Abschluss als Volkswirtin qualifiziert, der auch die Nebenfächer Betriebswirtschaft und Arbeitsrecht beinhaltet. Überzeugt hat den Konzernbetriebsrat natürlich auch mein Einsatz als Teamerin in Arbeitsrechtsseminaren beim DGB-Bildungswerk wie auch meine internationalen Erfahrungen. Nicht zuletzt konnte ich Kenntnisse über die Firma T-Systems mitbringen, für die ich bereits seit 2000 im Projektgeschäft und in der Personalentwicklung tätig war. Was muss ein Stabsmitarbeiter der betrieblichen Interessenvertretung vor allem mitbringen? In meinem Fall ist das betriebswirtschaftliche Know-how, denn ich betreue den Konzernwirtschaftsausschuss und die Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat der T-Systems. Mein interdisziplinäres Studium an der Hamburger Hochschule für Wirtschaft und Politik war da ganz sinnvoll, um heute die Bandbreite an Themen bearbeiten zu können. Durch meine Berufstätigkeit in der Firma, sozusagen auf „Arbeitgeberseite“, sind mir zudem die Prozesse und Managementstrukturen bekannt.

F: Welche Fähigkeiten sind gefragt?

MK: Wir moderieren Sitzungen, Tagungen und Klausuren und leisten dabei Unterstützungsarbeit. Ein Schwerpunkt liegt in der Beratung: Stabsmitarbeiter/innen coachen „ihre Betriebsräte“ und empfehlen Handlungsweisen und Strategien. Oder wir geben Tipps, wie der Arbeitgeber (möglichst) überzeugt werden kann. Stabsmitarbeiter/innen sollten auch fähig sein, neue Arbeitsmethoden auszuprobieren, wie etwa Open-Space-Konferenzen, mit denen größere Betriebsrats-Veranstaltungen gut moderiert werden können. Betriebsräte sind allorts als Co- und Krisenmanager gefordert: Was heißt das für Arbeitszeiten und Anforderungen? Mit dem Unternehmen verändern sich auch die mitbestimmungsrechtlichen Strukturen. Diesen Anforderungen ist der Stab des Konzernbetriebsrats T-Systems seit Jahren ausgesetzt, und die Arbeitszeiten bleiben auf einem konstant hohen Niveau. Bei uns kommen erhebliche Reisezeiten durch die bundes-

weite Aufstellung der Betriebsräte hinzu, so dass es für uns eine stete Herausforderung ist, eine entsprechende „Life-Work-Balance“ zu finden.

F: In welchen Spannungsfeldern bewegt sich ein Stabsmitarbeiter des Konzernbetriebsrats?

MK: Wir beraten die Mitglieder des Konzernbetriebsrates hinsichtlich ihrer Konsensfähigkeit und unterstützen Einigungsprozesse. Beratungskonkurrenz zu den Gewerkschaften gibt es für mich nicht, denn ich arbeite eng mit den Wirtschaftsexperten von ver.di zusammen, wenn es um die Arbeitnehmer im Aufsichtsrat der T-Systems geht. Wenn möglich, teilen wir uns die Aufgaben und unterstützen uns gegenseitig. Inzwischen habe ich mich auch in den örtlichen Betriebsrat unseres Headquarters wählen lassen und dadurch eine weitere Akzeptanz bei den KBR-Mitgliedern gefunden. Damit sind auch Rollenkonflikte zu den gewählten Betriebsräten seltener geworden.

F: Ist eine Stabstätigkeit für eine betriebliche Interessenvertretung ähnlich anerkannt wie die für die Managementseite?

MK: Ich habe es der Unterstützung „meiner Gewerkschaft“, der DPG, heute ver.di, zu verdanken, dass ich mit einem Hans-Böckler-Stipendium studieren konnte. Danach war ich drei Jahre lang auf der „Arbeitgeberseite“ tätig. Als die Ausschreibung für die Referentenstelle beim KBR der T-Systems kam, fand ich es an der Zeit, mein Know-how der Seite zur Verfügung zu stellen, die mich während meines Studiums unterstützt hat. Grundsätzlich sehe ich keine Probleme, im Konzern Deutsche Telekom noch einmal „die Seite zu wechseln“. Andere haben das auch geschafft, und es gibt im Konzern wenig Vorbehalte gegen die Betriebsratstätigkeit. Insofern sehe ich mich noch nicht am Ende der Karriereleiter angekommen.

Kontakt:

Referentin beim Konzernbetriebsrat der T-Systems International GmbH | Monika Kryszon | **Monika.Kryszon@t-systems.com**

Weitere Informationen und Ansprechpartner:

Hans-Böckler-Stiftung, Abteilung Mitbestimmungsförderung, Referat Arbeitsrecht, Christine Zumbeck | **Christine-Zumbeck@boeckler.de**

1.7 Betriebsvereinbarungen regeln Mitbestimmungsverfahren – Betriebsrat Adler Modemärkte

Prozessorientierte oder so genannte „dynamische“ Betriebsvereinbarungen gewinnen seit einigen Jahren an Bedeutung. Diese legen die Ausgestaltung des Mitbestimmungsprozesses fest, keine inhaltlichen, fall- oder sachbezogenen Detailregelungen. Insbesondere im durch ständige Neuentwicklungen geprägten IT/TK-Bereich nehmen Betriebsräte ihre Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte häufig auf diese Weise wahr.

Gesamtbetriebsrat Adler-Modemärkte GmbH

Das deutsche Filialnetz der Adler-Modemärkte besteht aus 110 Standorten mit jeweils 70 bis 100 Angestellten. Die Interessen der Beschäftigten werden von 50 örtlichen Betriebsräten und einem aus 16 Mitgliedern bestehenden Gesamtbetriebsrat (GBR) wahrgenommen. Bei den kleinen Gremien vor Ort gibt es keine Fulltime-Betriebsräte, weshalb die GBR-Vorsitzende Angelika Zinner als einzige Freigestellte vieles übergreifend koordiniert. So galt es, mit der Unternehmensleitung eine grundlegende Vereinbarung zum Thema EDV-Anwendungen zu verhandeln, als beschlossen wurde, ein komplett neues Warenwirtschafts-, Kunden- und Personalinformationssystem einzuführen. Ziel war es sicherzustellen, dass die gesetzlichen Datenschutzbestimmungen für die Beschäftigten garantiert sind, dass in Anbetracht fortwährender Updates und Hardware-Änderungen die Mitbestimmungsrechte dauerhaft gewahrt bleiben und das Unternehmen trotzdem flexible Handlungsmöglichkeiten behält.

Paritätische Arbeitsgruppe und Rahmenbetriebsvereinbarung

Für die Einführung, Änderung und Anwendung von EDV-Systemen ist bei den Adler-Modemärkten folgendes Mitbestimmungsverfahren per Betriebsvereinbarung vorgesehen: Zunächst bilden Geschäftsleitung und Gesamtbetriebsrat eine paritätisch besetzte Arbeitsgruppe (je drei Personen), die die grundsätzliche Aufgabe hat, die tatsächliche Einhaltung der Betriebsvereinbarung zu bewerten. Diese Arbeitsgruppe tritt auf Antrag einer Seite zusammen. Zudem wird für jedes EDV-System im Anhang der Betriebsvereinbarung eine Beschreibung erstellt, aus der die Zweckbestimmung der Soft- und Hardware hervorgeht, welche Personen Administratorenrechte haben und welche Auswertungen die Software erzeugen kann. Wenn Neuerungen eintreten, wird diese Übersicht aktualisiert und ggf. erweitert. Da die Adler-Betriebsräte davon ausgehen, dass eine schnelle Einführung neuer Softwaresysteme auch sehr nützlich für die Arbeitnehmer/innen sein kann, indem sie z.B. betriebliche Abläufe erleichtern, können EDV-Anwendungen in einer Probephase sofort eingesetzt werden, selbst wenn noch nicht alle Formalien der Rahmenbetriebsvereinbarung erfüllt sind. Folgende Vorgehensweise ist dafür aber grundsätzlich notwendig: Einmal im Jahr werden alle geplanten EDV-Projekte dem GBR vorgestellt und erläutert. Quartalsweise findet eine Information des zuständigen GBR-Ausschusses zum Status der einzelnen EDV-Projekte statt. Quartalsweise werden dem zuständigen GBR-Ausschuss Berichte aus den Wartungsreporten der EDV-Systeme zur Verfügung gestellt, in denen alle Neuerungen und Veränderungen dokumentiert sind. Prinzipiell wird nach jeder Probephase der GBR-Ausschuss über die Ergebnisse des Pilottestes informiert. Ausgenommen von dieser Regelung sind Software-Updates, die keine wesentliche Änderung der Leistungsmerkmale beinhalten sowie Änderungen und Neuerungen aufgrund von gesetzlichen oder tariflichen Vorgaben, die nicht vom Arbeitgeber zu beeinflussen sind.

Schutz der Beschäftigten

Die Auswertung von Personaldaten darf nur nach vorher festgelegten Standardauswertungen erfolgen. Etwaige Vergleichsaufstellungen erfolgen ausschließlich anonymisiert. Diese dürfen weder für arbeitsrechtliche Maßnahmen noch für Leistungs- und Verhaltenskontrollen genutzt werden. Soweit EDV-Systeme in Verdachtsfällen zu Kontrollen genutzt werden, bedürfen diese der Zustimmung durch den jeweiligen örtlichen Betriebsrat.

Weitere Rechte des Gesamtbetriebsrates

Zur Überprüfung der Praxis im Betrieb ist der Adler-GBR berechtigt, während der betriebsüblichen Arbeitszeit Stichproben aus laufenden EDV-Systemen zu nehmen, um die Einhaltung der Betriebsvereinbarung zu überprüfen. Dabei kann der GBR nach Absprache mit der Geschäftsführung externe Sachverständige hinzuziehen, wenn dies aufgrund fehlender Sachkenntnisse des GBR unabweisbar ist und andere sachkundige Beschäftigte als Auskunftspersonen vom Arbeitgeber nicht zur Verfügung gestellt werden können. Werden personenbezogene Daten zur Weiterverarbeitung aus dem Einflussbereich des Unternehmens weiter gegeben, so hat der GBR das Recht auf Einsicht in die betroffenen (Schnittstellen-) Protokolle.

Beratung und „Vertrauenskultur“ notwendig

Ohne eine gewisse grundlegende Vertrauensbasis zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung ist die Arbeit mit einer prozessorientierten Betriebsvereinbarung nur schwer möglich bzw. auch nicht zu empfehlen. Ebenso wichtig für die Interessenvertreter ist zusätzliches zumeist externes Know-how, da diese EDV-Systeme keine reinen Technikthemen sind, was schon an sich kompliziert genug wäre, sondern auch die Bereiche Arbeitsorganisation, Datenschutz, Ergonomie und Mitarbeiter-Qualifikation betreffen.

Kontakt:

Adler-Modemärkte GmbH | Vorsitzende des Gesamtbetriebsrat | Angelika Zinner | zinner@adler.de

Informationen:

Konrad-Klein, Jochen/Schulz, Torsten: „SAP vereinbaren – aber wie?“, in: Computer-Fachwissen 3/2005 –

Bestellung: www.aib-verlag.de/aib (Klick: Zeitschriften/Computer Fachwissen/Alle Ausgaben)

„SAP im Unternehmen – Betriebsräte zeigen Wege in die Praxis“, (Hrsg.: IG BCE), Hannover 2005, 47 Seiten, 7,95 €

Bestellung: brigitte.schroeder@igbce.de

1.8 Projekt „Verbesserte Kommunikation“ des Gesamtbetriebsrates Johnson Controls Interiors

Kommunikation verbessern & Standortkonkurrenz entschärfen

Mit dem Projekt „Umgang miteinander“ wollen die Betriebsräte von Johnson Controls Interiors (JCI) ihren internen Austausch beschleunigen und offener gestalten. „Der konzerinterne Wettbewerb zwischen den Standorten wird dadurch zwar nicht verhindert, aber zumindest das unnötige gegeneinander Ausspielen der Produktionsstätten eingedämmt“, so Hannelore Müller, Vorsitzende des Gesamtbetriebsrat (GBR). Wichtig für den Start und Erfolg des Projektes ist, dass alle Beteiligten von Beginn an mit eingebunden werden. Das Konzept und die Spielregeln für eine verbesserte Kommunikation entwickelten der GBR und die örtlichen Betriebsräten gemeinsam. Die eigentliche technische Umsetzung ist zwar nicht unwichtig, aber keinesfalls so entscheidend, wie die Formulierung gemeinschaftlicher Ziele und Regeln.

Ausgangssituation

Der Konzern Johnson Controls (JC) hat weltweit 130 Tausend Beschäftigte. Etwa 4 1/2 Tausend arbeiten in Deutschland bei der Automotive-Tochter JCI. Diese Sparte hat durch mehrere Fusionen und Übernahmen aus Arbeitnehmersicht eher den Charakter eines zusammengekauften Firmenkonglomerats. Es gelten beispielsweise fünf unterschiedliche Tarifverträge. Viele abweichende Arbeitszeit- und Prämienmodelle sind in den Werken durch Betriebsvereinbarungen festgelegt. Die wahre Kostenstruktur der Standorte ist wenig transparent, liegt bei genauer Betrachtung oft gar nicht weit auseinander, wenn man alle Regelungen gegeneinander aufrechnet. Durch diese unübersichtliche Situation besteht die latente Gefahr, dass die Unternehmensseite die Beschäftigten zu finanziellen Zugeständnissen drängt. Immer mit dem Verweis auf vermeintliche Kostenvorteile anderer Standorte. Manchmal wider, manchmal ohne besseres Wissen.

Start und Unterstützung

Verhandelten die JCI-Betriebsräte die Bedingungen unter denen die interne Auftragsvergabe erfolgte, entstand häufig das Problem, dass der Informationsfluss zwischen Gesamtbetriebsrat und den örtlichen Betriebsräten nicht schnell genug oder umfassend genug funktionierte. Die jährliche Betriebsräteversammlung, bei der jeder Standort bzw. jedes Werk seine wirtschaftliche Situation und Auftragslage für das nächste Jahr darstellte, reichte als Info-Instrument nicht mehr aus. In dieser Situation schlug der GBR vor, diese Problematik im Anschluss an einer Betriebsräteversammlung gesondert zu diskutieren. Das Ergebnis war, dass eine gemeinsame elektronische Plattform für alle Gremien eingerichtet wird. Für das neue Austauschforum wurden zudem genaue Regeln definiert, wer und vor allem auch welche Informationen einzustellen sind. Moderierend unterstützt werden die JCI-Betriebsräte bei ihrem Vorhaben von ProNeT, deren Experten auf beteiligungsorientierte Betriebsrat- und Gewerkschaftsarbeit spezialisiert sind.*

Inhalte und Regeln

Die wichtigsten Merkmale für die gemeinsame Informationsplattform lassen sich in drei Hauptpunkten zusammenfassen: Die eingestellten Daten sollen aktuell sein und neben einigen Grundinformationen zum Gremium nur einen bestimmten Themenkreis umfassen, speziell Informationen über Vorhaben der Werksleitungen und regionalen Geschäftsführungen. Der Informationszugriff ist beschränkt auf die Mitglieder des Gesamtbetriebsrates, in dem alle Standorte vertreten sind. Jeder Standort ist für die Pflege seiner Daten selbst verantwortlich.

* ProNeT steht für ProNetzwerkTeam und ist eine Initiative der IG BCE.

Genannte Vorgaben setzen von den Beteiligten eine disziplinierte Pflege der Daten und eine größere Offenheit als bisher voraus, weshalb ein absolut vertraulicher Umgang mit den Informationen vereinbart wurde. Konkret sollen die Betriebsräte der einzelnen Standorte und der GBR über folgende Punkte zeitnah informieren:

- Forderungen des Arbeitgebers zu Änderungen von Tarifverträgen (Änderungen nur unter Einbeziehung der zuständigen Gewerkschaft),
- Nutzung von tariflichen Öffnungsklauseln (nur in Koordination mit der zuständigen Gewerkschaft),
- Kündigung von Betriebsvereinbarungen,
- Abbau von Stammpersonal,
- Abweichungen von Investitionsplänen,
- Abweichung bei der Auftragslage,
- Planung von Verlagerungen.

Technik & Zusatzeffekt

Auf den beiden Abbildungen der nächsten Seiten ist jeweils eine beispielhafte Arbeitsoberfläche zu sehen (nur Muster!). Als erstes der Überblick über die Standorte, danach die Themenübersicht innerhalb eines Standortes. Die hier vorgestellte Softwarelösung ist browsergestützt und ähnelt optisch wie funktional den Foren, wie sie zurzeit im Internet häufig verwendet werden. Ein Anbieter, der diese Software kostenfrei zur Verfügung stellt, findet sich unter: **www.rapidforum.com**

Die JCI-Betriebsräte benutzen aus Gründen des Datenschutzes für ihre Kommunikation einen eigenen Server. Hannelore Müller formuliert ihre Erwartungen und Hoffnungen mit dieser neuen Art der Kommunikation wie folgt: „Wenn wir schneller und zuverlässiger wissen, was an den anderen Standorten passiert, können wir nicht so schnell gegeneinander ausgespielt werden! So nach dem Motto – dass passiert im Standort XY doch auch.“ Ein Effekt hat das gesamte Projekt auf alle Fälle: Die Vertrauensbasis unter den Betriebsräten wächst!

Kontakt:

Hannelore Müller | Vorsitzende des Gesamtbetriebsrat der Johnson Controls Interiors GmbH & Co KG | **hannelore.mueller@jci.de**



Muster

[Mein Profil](#) •
 [Kalender](#) •
 [FAQ](#) •
 [Suche](#) •
 [Mitgliederliste](#) •
 [Karte](#)

Hallo Admin. Willkommen im Tex Arts Amazing Board.

Der erste Weg, um mit diesem Skin zu arbeiten, sollte Dich ins **About-Template** ([Administration](#) » [Design](#)) führen.

Dort findest du wichtige Informationen zum Skin:

Wie du mit den Konstanten im Header arbeitest, mit denen Du zum Beispiel Avatare (und auch diese kleine Hilfe) an- und abschaltest und einen Link zum **Handbuch** des Skins, welches Du als Anfänger unbedingt lesen solltest.

Vielen Spaß und vielen Dank, dass Du Dich für diesen Skin entschieden hast :) Besso

» **Hallo Markus Lütjen** [[abmelden](#)]

Dein letzter Login war am: 08.06.2005 09:03.

» **Private Nachrichten**

Du hast keine Nachricht(en).

[Aktive Themen \(seit letztem Besuch\)](#) |
 [Unbeantwortete Themen](#)

[Cookies löschen](#) |
 [Alle Themen als gelesen markieren](#)

Area	Themen	Beiträge	Letzter Beitrag
Login Probleme Hier könnt ihr reinschreiben wenn ihr probleme mit dem Zugriff habt	0	0	» - von
GBR Nachrichten vom GBR	0	0	» - von
Bremen Werk Bremen <i>Moderiert von: Markus Lütjen Hannelore Müller</i>	1	1	» 08.06.2005 09:08 von Markus Lütjen
Böblingen Werk Böblingen <i>Moderiert von: Markus Lütjen Hannelore Müller</i>	0	0	» - von
Werk Grefrath Werk Grefrath <i>Moderiert von: Markus Lütjen Hannelore Müller</i>	0	0	» - von
Verwaltung Grefrath Verwaltung Grefrath <i>Moderiert von: Markus Lütjen Hannelore Müller</i>	0	0	» - von
Hannover Werk Hannover	0	0	» - von



Muster

[Mein Profil](#) • [Kalender](#) • [FAQ](#) • [Suche](#) • [Mitgliederliste](#) • [Karte](#)

GBR Johnson-Controls » **Bremen**

» Hallo **Markus Lütjen** [[abmelden](#)]

Moderiert von: [Markus Lütjen](#) [Hannelore Müller](#)

Area	Themen	Beiträge	Letzter Beitrag
Aktuelle´s Aktuelle Nachrichten aus dem Werk Bremen Moderiert von: Markus Lütjen Hannelore Müller	0	0	» von
Aufträge Auftragslage Moderiert von: Markus Lütjen Hannelore Müller	0	0	» von
Betriebsvereinbarungen Hier stehen Betriebsvereinbarungen Moderiert von: Markus Lütjen Hannelore Müller	0	0	» von
Mitglieder Hier steht eine Mitgliederübersicht Moderiert von: Markus Lütjen Hannelore Müller	1	1	» 08.06.2005 09:08 08.06.2005 09:08 von Markus Lütjen
Personal Personalstärke Moderiert von: Markus Lütjen Hannelore Müller	0	0	» von
Termine Aktuelle Termine	2	2	» 12.06.2005 11:11 Heute, 11:11 von Markus Lütjen
Verhandlungen Stand der Verhandlungen Moderiert von: Markus Lütjen Hannelore Müller	0	0	» von

1.9 Qualitätszirkel des Betriebsrats der Uniklinik Mannheim gGmbH

Angesichts stetig wachsender Aufgaben reorganisierten die Arbeitnehmervertreter des Uniklinikum Mannheim einen großen Teil ihrer internen Arbeitsorganisation und entwickelten für bestimmte Bereiche Standard-Handlungshilfen. Ein neu konzipierter Geschäftsverteilungsplan ordnete konkreter als bisher Beschäftigte, Themen und Verantwortlichkeiten für Ausschüsse den Freigestellten zu, was deren Aufgabenprofil schärfte und die Einführung zeitsparender Arbeitsweisen erleichterte. Durch die fachliche Fokussierung wurden die Weiterbildungsbedarfe für das Gremium planbarer, die Arbeitsabläufe zwischen den Mitgliedern des Betriebsausschusses, den Nicht-Freigestellten und den Bürokräften wesentlich strukturierter. Der Betriebsrat der Uniklinik Mannheim gGmbH (4.500 Beschäftigte) besteht aus 27 Mitgliedern. Die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft stellt neben drei weiteren Listen die Mehrheitsfraktion. Sieben Freigestellte werden in ihrer Arbeit von zwei Bürokräften unterstützt. Die Neustrukturierung begann vor etwa drei Jahren mit einer Klausurtagung aller Betriebsratsmitglieder. Sie analysierten die Situation im Unternehmen und im Gremium und formulierten Ziele und Notwendigkeiten für ihre zukünftige Betriebsratsarbeit. Externe Beratung und Moderation unterstützte die Bestandsaufnahme und die folgenden Schritte, die u.a. aus weiteren Workshops und der Einrichtung einer ständigen Arbeitsgruppe zur Qualitätsverbesserung besteht. Drei Ergebnisse des Entwicklungsprozesses werden im Folgenden kurz skizziert.

Qualitätszirkel BR-Büro

Der Qualitätszirkel BR-Büro hat die Aufgabe, möglichst viele Arbeitsabläufe zu standardisieren, um die Abstimmung insbesondere unter den Freigestellten und dem Sekretariat zu verbessern. Er soll nicht sämtliche Arbeitsabläufe bis ins letzte Detail festlegen, sondern sich auf immer wiederkehrende Tätigkeiten bzw. besonders aufwändige oder gelegentlich auftretende Aufgaben konzentrieren, bei denen sich die Freigestellten und Sekretariatskräfte vertreten müssen. Die Vorsitzende oder ihre Stellvertreterin und jeweils ein Vertreter der Freigestellten und des Sekretariats sind Mitglieder des Qualitätszirkels, der sich einmal im Monat trifft. Jeder im Betriebsratsbüro kann Vorschläge für die Sitzung einbringen. Die von der Dreiergruppe erarbeiteten Lösungsvorschläge werden schriftlich fixiert und in der nächsten großen Bürobesprechung allen Beteiligten vorgestellt, diskutiert und nach eventuellen Veränderungen verabschiedet, so dass dieser bindend für alle wird. Neue oder veränderte Standards werden verteilt und einer Standardmappe beigelegt, die jeder im Betriebsratsbüro besitzt und die alle entwickelten Standards enthält. So entsteht nach und nach ein Handbuch, das Tätigkeiten, wie Ablageverfahren, Vor- und Nachbereitung von Sitzungen, Umgang mit der Wiedervorlage transparent abbildet. Der Qualitätszirkel beschäftigt sich nicht nur mit Themen der Büroorganisation im engeren Sinne, sondern auch mit Arbeitsverfahren, die das strategische Vorgehen des Betriebsrates zum Beispiel bei Umstrukturierungs-Maßnahmen beinhalten:

Standard-Handlungshilfe für Umstrukturierungs-Maßnahmen

Die zweiseitige Handlungshilfe⁴ beschreibt die grundsätzliche betriebsrätliche Vorgehensweise bei Umstrukturierungs-Maßnahmen. Zunächst erinnert es an die Vollständigkeit einzuholender Informationen, an deren Weitergabe und an die generellen Rechte des Betriebsrats, wie sie unter Punkt 7. Checkliste (mitbestimmungsrelevante Angelegenheiten) aufgelistet sind. Es stellt Verantwortlichkeiten klar und verdeutlicht, welche Entscheidungen auf der Sitzung getroffen werden müssen oder welche alternativen Handlungsoptionen möglich sind.⁵ Als weiteres Beispiel zeigen die beiden weiteren Abbildungen, welche Arbeitsschritte bei der Vor- und Nachbereitung einer Sitzung des Betriebsausschusses in diesem Fall von der Sekretariatskraft zu beachten sind.

4 Siehe Beispiele im Anschluss an diesen Artikel.

5 Ein weiteres Beispiel (siehe Anlage) zeigt, welche Arbeitsschritte bei der Vor- und Nachbereitung einer Sitzung des Betriebsausschusses in diesem Fall von der Sekretariatskraft zu beachten sind – siehe Seite XX.

Betriebsrats-Patenschaften

Ein weiteres Element der Reorganisation ist für die Mannheimer Arbeitnehmervertreter der Aufbau so genannter Betriebsrats-Patenschaften. Das sind kleine Teams aus freigestellten und nicht-freigestellten Betriebsratsmitgliedern, die eine spezielle wechselseitige Arbeits- und Verantwortungsbeziehung aufbauen. Dabei hat der Freigestellte gegenüber seinem fachlich oder räumlich zugeordneten Nicht-Freigestellten eine besondere Verantwortlichkeit in Hinblick auf dessen Information, Aufgabenerledigung und Weiterbildung. Der hauptberufliche Interessenvertreter bekommt sein individuelles Engagement „zurückgezahlt“, in dem er in Überlastungs- oder Abwesenheitszeiten für viele Themen und Vorgänge eine qualifizierte Vertretung für sich hat. Das nutzt den Beschäftigten, dem Arbeitgeber und entlastet die anderen Freigestellten und stellt für eine mögliche spätere Freistellung eine gute Vorbereitung dar.

Kontakt:

Universitätsklinikum Mannheim gGmbH | Vorsitzende des Betriebsrat | Marianne Gauweiler | **marianne.gauweiler@klinikum-mannheim.de**

Standardisierte Vorgehensweise des BR bei Umstrukturierungs-Maßnahmen

1.) Informationen des BR

Der BR und evtl. auch der WA sind rechtzeitig und umfassend zu unterrichten (evtl. eigenständig einigungsstellenfähig).

Bemerkung: Rechtzeitig heißt im Planungszustand, so dass BR bzw. WA noch eigene Vorstellungen entwickeln, einbringen und mit dem Arbeitgeber beraten können. Umfassend heißt: Genügend Info, damit der BR bzw. WA die rechtlichen Aspekte (z.B. Änderung der Betriebsorganisation), Auswirkungen auf Personal (alle Mitbestimmungstatbestände wie Arbeitszeitänderung, Herabgruppierung, etc.) prüfen kann.

Erhalt inoffizieller Info (z.B. durch Beschäftigte)

- je nach Dringlichkeit weiteres Vorgehen besprechen im BR / mit: BR-Vorsitzende, in internen Besprechungen, BA

Erhalt offizieller Infos (BA + GF, WA + GF, JF PA, JF PD etc.)

- weitere Info abfragen, vorhandene Unterlagen mitnehmen bzw. anfordern
- weiteres Vorgehen besprechen im BR/mit: BR-Vorsitzende, in internen Besprechungen, BA
- Unterlagen in den Rundlauf

2.) Inhalte der Information an den BR bzw. WA

- Welche Maßnahme ist geplant?
- Welche Ziele sollen erreicht werden?
- Wann soll die Maßnahme durchgeführt werden?
- Wie soll die Maßnahme durchgeführt werden?
- Welcher Personenkreis ist betroffen?
- Welche Auswirkungen erwartet der Arbeitgeber? (insb. im Personalbereich)
- Welche zusätzlichen Maßnahmen sind flankierend geplant? (Projekte, Auswertungen, teambildende Maßnahmen etc.)
- Wie und wann werden die betroffenen Mitarbeiter/innen informiert?

Sollten einige Punkte nicht gleich geklärt werden können, so sind diese zeitnah einzuholen. Anforderung mündlich (gleich bei erster Info), schriftlich nach Behandlung im BA bzw. BR.

Darüber hinaus ist die zuständige Stelle ggfs. über die Mitbestimmungsrechte des BR zu informieren (s.a. Checkliste, mitbestimmungsrelevante Angelegenheiten).

3.) Was braucht der BR zur Prüfung?

- Maßnahme, Ziele, Beginn / Zeitschiene
- Übersicht der Bereiche, die betroffen sind: Stellenpläne mit bestimmten Angaben (Name, Berufsbezeichnung, offiziellen Leitungsfunktionen, Arbeitszeit, Eingruppierung, Schwerbehinderung etc.); evtl. Dienstpläne, Auswertungen (Stellenentwicklung, Leistung, weitere Personalsituation: z.B. Überstunden, restliche Urlaubstage).

Danach erfolgt Behandlung in entsprechenden Gremien. BR bzw. evtl. vorher schon BR-Vorsitzende erteilt Aufgabe zur weiteren Bearbeitung.

4.) Weitere Vorgehensweise

Durch entsprechenden Gremiumsbeschluss ist festzulegen:

- weitere Bearbeitung durch? Einholung weiterer Infos erforderlich? Welche? (so konkret wie möglich)
- Weitergabe an entsprechende Ausschüsse Projektbegleitung durch? ...

Teilnahme an Lenkungsausschüssen erfolgt durch BR-Vorsitzende.

5.) Prüfung des Sachverhaltes

- Detailprüfungen sind entsprechend des Beschlusses durch Beauftragten durchzuführen
- sofern erforderlich oder beschlossen, erfolgt Kontaktaufnahme zu Beschäftigten
- zeitnaher Bericht in BA, BR oder Fachausschuss

6.) Entscheidungen des BR

- Im Regelfall sind die Entscheidungen im BR herbeizuführen. Davor sind Empfehlungen im BA oder in den entsprechenden Fachausschüssen zu erarbeiten.
- Manche Entscheidungen (s. Beschlüsse des BR) sind dem BA zur selbstständigen Erledigung übertragen.

Der Beauftragte hat die Verantwortung über die zeitnahe Anforderung von weiteren Infos und die Prüfung. Er hat in Absprache mit BR-Vorsitzenden darauf zu achten, dass die Themen in die Tagesordnung der entsprechenden Gremien aufgenommen werden. Er trägt Verantwortung für die Durchsetzung der entsprechenden Beschlüsse (z.B. Antwortschreiben, Einbringen der Vorstellungen des BR in Projektgruppen, Wiedervorlage, Nachfragen im Bereich etc.)

7.) Rolle des Beauftragten im Projektteam

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, dass der BR – Beauftragte in der ersten Sitzung des Projektteams bzw. gegenüber der zuständigen Stelle, Projektleitungen, usw. seine Rolle bzw. die Rolle des BR im Projekt deutlich klärt:

- Informationseinholung für den BR „direkt vor Ort“ (damit für den BR zeitnaher, schnelleres Erkennen, ob Mitbestimmung betroffen ist).
- Schnelle, „unbürokratische“ Möglichkeit der Nachfrage bzw. Rückfragen der Projektgruppe an den BR (dabei kann der Beauftragte höchstens bisherige Haltungen des BR vermitteln, alles andere kann er „mitnehmen“, um beim BR eine Entscheidung einzuholen). Evtl. Beratung über rechtliche Fragestellungen.
- Berufsfachliche Mitarbeit nur in Ausnahmefällen (wenn überhaupt möglich oder von Projektteam erwünscht), da dafür ja die Projektgruppe eingesetzt wurde.

Nach dieser Rollendefinition erfolgt die Einschätzung, an welchen Sitzungen teilgenommen werden muss. Gibt es einen LA, muss enge Abstimmung mit dem BR – Teilnehmer dort erfolgen. Bei Bedarf über Notwendigkeit der Teilnahme den BR, BA, etc. fragen.

8.) Kurze Checkliste

- Weitergabe der Info (interne Besprechung, BA)
- Minimalinfo einholen: Welche Maßnahme? Wann? Wer ist betroffen? Welche Auswirkungen werden erwartet?
- Unterlagen anfordern: Stellenpläne, Leitungsstrukturen, Auswertungen (z.B. Leistungen)
- weiteres Vorgehen besprechen: Mitbestimmung prüfen, Mitarbeiterinfo? Projekte einfordern?
- Prüfung des Sachverhaltes. Prüfen, welche Beschlüsse wo erforderlich sind.
- Häufig vorkommende **mitbestimmungsrelevante Angelegenheiten:**
 - Änderung von Eingruppierungen
 - Änderung der Unterstellungsverhältnisse
 - Anderer Einsatzort
 - Qualifizierungsmaßnahmen
 - Wegfall von finanziellen Belangen (Zulagen, Bereitschaftsdienstes etc.)
- Bericht im entsprechenden Gremium (in Absprache mit BR-Vorsitzenden), evtl. schriftliche Vorlagen erarbeiten, auf die Tagesordnung setzen lassen.
- Prinzipielle Haltung:** BR hat Recht auf umfassende Info, diese ist vom Arbeitgeber zu liefern. Teilnahme an Projektarbeit durch BR (zuständiger Beauftragter). Teilnahme an Mitarbeiterinfo durch BR (z.B. Versammlungen, Stationsbesprechungen zum Thema), Teilnahme an Lenkungsausschüssen durch BR-Vorsitzende.
- Weitergabe von Terminen beachten!**

Standardisierte Vorgehensweise: Betriebsausschuss-Sitzung

A. Vorbereitung der Sitzung

Ist eine Betriebsausschuss-Sitzung beendet, beginnt bereits die Vorbereitung für die nächste Sitzung.

- Anhand der Unterschriftenliste aus der gerade beendeten Sitzung wird festgestellt, wer an der nächsten Sitzung teilnimmt bzw. nicht teilnehmen kann. **Ersatzmitglieder sind sofort für die darauf folgende Sitzung einzuladen.**
- **Getränke und Kaffee** für die Sitzung werden über Frau XXXX – DC Verpflegungsbetriebe Einkauf / Lebensmittel – Tel. 2550 FAX 2111 – durch Sammelbestellung angefordert. Dies erfolgt einmal jährlich zu Beginn des Jahres. Wenn sich Änderungen ergeben, wie Terminverschiebung, anderes Sitzungszimmer/Mehrbedarf an Getränken besteht, dies ist dann durch Frau XXX per FAX mitzuteilen.
- **Anträge für die Sitzung** werden aus der Personalabteilung geholt (in der Regel Mittwoch, Donnerstag, Freitag, Montag), **letztmals Montagnachmittag 15.00 Uhr.** Danach werden – außer in Ausnahmefällen – keine weiteren Anträge mehr angenommen.
- **Anträge werden in rote Postmappen sortiert**, mit dem **Eingangsdatum** versehen und in die Vorlage „TOP 2“ – Zustimmungspflichtige Personal – Angelegenheiten“ eingetragen (zu finden unter Datei neu 03_TOP 2“). Diese Vorlage wird unter der laufenden Nummer und dem Datum der Sitzung abgespeichert (Beispiel: 01_BR-Büro A-Z: Betriebsausschuss – 2003 – TOP 2 25_02.07.03 = 25. Sitzung des laufenden Jahres und Datum der Sitzung).

Beispiel: Betriebsausschuss-Sitzung 02.07.03

TOP 2	Zustimmungspflichtige Personal-Angelegenheiten			
	2.1	Einstellungen		
	2.1.1	Angestellte		
Name	Einstell. als	Bereich/Station	Datum/ Einstell.	befristet bis
Alfred Mustermann	AIP	Chir. Klinik	01.07.03	31.12.04
	2.1.2	Praktikanten		
Name	Einstell. als	Bereich/Station	Datum/ Einstell.	befristet bis
Alfred Mustermann	Vorpraktikant	Ergotherapie	01.07.03	30.09.03

- **Postmappe enthält einen Rundlaufzettel**, auf dem das Datum, an dem die Mappe in den Rundlauf geht, steht. Darunter setzt die Kollegin / der Kollege sein Handzeichen, damit ersichtlich ist, wer die Mappe bereits hatte (erleichtert auch das Weiterleiten) und wird von der Kollegin / dem Kollegen weitergegeben. **Die Postmappe soll innerhalb eines Tages wieder im Sekretariat zurück sein.**
- Ist die Bearbeitung der Unterlagen nicht unmittelbar möglich, ist die Mappe weiterzugeben. Die Kollegin / der Kollege ist dann aber gehalten – noch vor der Sitzung – die Unterlagen zu sichten und durchzuarbeiten, um evtl. offene Fragen noch vor der Sitzung abklären zu können.
- Zu externen Einstellungen, die dazu gehörigen Stellenbeschreibungen legen: Rückfrage in Personalabteilung, ob es mehrere Bewerber und auch interne Bewerber gibt; ggf. sind die Bewerbungsunterlagen aller Bewerber anzufordern.
- Zu Stellenbewertungen dazu gehörige Arbeitsplatzbeschreibungen aus Ordner „Arbeitsplatzbeschreibungen“ nehmen und dazu legen.
- Bei Stellenübertragungen / Umsetzungen Stellenausschreibung bei Personalabteilung anfordern.

- Nach Rücklauf der Mappe im Sekretariat (sollte innerhalb eines Tages sein) diese aussortieren. Besonders ist darauf zu achten, ob noch Klärungsbedarf besteht, dann an die zuständige/n Kollegin/Kollegen zur weiteren Bearbeitung geben.
- Bei Einstellungsanträgen für Azubi und/Absagen an Azubis ist die JAV zu verständigen (Anruf).
- Spätestens am Dienstagvormittag sollten alle Anträge – nach Möglichkeit abgeklärt – wieder zurück im Sekretariat sein, damit die Sitzung ohne Zeitverzögerung vorbereitet werden kann. Das heißt: **Die rote Mappe „Aktuelle Informationen“** wird einsortiert. Mit der Vorlage „TOP 2 Zustimmungspflichtige Personalangelegenheiten“ (Vorlage unter Datei neu 03_TOP 2) und dem Inhalt der Mappe „Aktuelle Informationen“ wird die
- **Tagesordnung für die Betriebsausschuss-Sitzung** (BA) anhand der Liste „TOP 2“ erstellt. Bei Bedarf ist die Tagesordnung um zusätzliche Punkte zu ergänzen (nach Rücksprache mit dem/r Vorsitzenden oder dessen/deren Vertreter/in). ...

Beispiel: Betriebsausschuss-Sitzung 18.06.04

Tagesordnung

- 1 Protokoll 11.06.04
- 2 Zustimmungspflichtige Personal – Angelegenheiten
 - 2.1 Einstellung
 - 2.1.1 Angestellte
 - 2.1.2 Arbeiter/in
 - 2.1.3 Praktikant/in
- 3 Verfahrensvereinbarung zu Servicegesellschaft
- 4 Aktuelle Informationen
- 5 Verschiedenes

- **Tagesordnung kopieren**, diese dann entsprechend dem Inhalt der Mappe markieren, nummerieren und in die Folie auf der Mappe stecken.
- Anschließend **Anträge in rote Mappen gem. Liste „TOP 2 Zustimmungspflichtige Personalangelegenheiten“** sortieren.

B. Nachbereitung der Sitzung

- **Mappe „nicht zugestimmt“ nachschauen**, ob Anträge mit dem Vermerk „nicht zugestimmt“ oder Fristverlängerung darin liegen, dann Personalsachbearbeiter im GB VD-Personal per Mail entsprechend informieren und dem Sachbearbeiter den zuständigen Ansprechpartner mitteilen.
- **Anträge mit Stempel „In Sitzung am zugestimmt“** nach Unterschrift durch Sitzungsleitung versehen.
- **Anträge aus Mappen aussortieren**, auf Liste „Zustimmungspflichtige Personalangelegenheiten“ abhaken, damit man jederzeit feststellen kann, ob Anträge an GB VD-Personal wieder zurückgegangen sind.
- **Kopien von befristeten Einstellungen und Weiterbeschäftigungen** fertigen, mit entsprechender WV versehen und abheften.
- **Kopien von Überstundenanträgen fertigen**. Überstunden in Liste unter Datei – 01_BR-Büro A-Z_Betriebsausschuss 2004_Überstunden 2004_Überstundenaufstellung – eintragen, dann in Ordner „BA-Überstundenanträge“ ablegen.

Auflistung der Anzahl der Einstellungen (Angestellte, Krankenpflegepersonal, Praktikanten, Arbeiter, Arbeitnehmer auf Abruf, Azubi, Schülerübernahmen in befristetes bzw. unbefristetes Arbeitsverhältnis, Kündigungen, Monatsgespräche, Weiterbeschäftigungen (siehe Datei 01-BR-Büro a-Z – Betriebsausschuss – Auflistung Einstellungen – Auflistung Personalangelegenheiten für Betriebsversammlung).

Beispiel:

Datum/ Sitzung	Ang.	Arb.	Kranken- pflegepers.	ANA	Prakti- kanten	Azubi	Schülerübernahmen/ befristetes/unbefr.		Weiterbe- schäftigung	Kündi- gung
							befristet	unbefristet		
05.11.	1		1		7		befristet	unbefristet	7	
12.11.	4		3		6	1			8	
19.11.	6				1				1	
25.11. Sitzung	1		1		3	2				

Die Daten dieser Auflistung werden zur Erstellung des Tätigkeitsberichtes für die Betriebsversammlung benötigt.

- Zu **Stellenbeschreibungen** entsprechendes Antwortschreiben fertigen (siehe Datei neu 02_Zusage Stellenbewertung) u. Sitzungsleitung zur Unterschrift vorlegen. Kopien der Stellenbeschreibung u. des Schreibens fertigen u. in entsprechenden Ordner ablegen (Original u. Schreiben an GB VD-Personal).
- Von **Arbeitsplatzbeschreibungen** nach Unterschrift Kopien fertigen u. in entsprechenden Ordner ablegen, Original an zuständigen Sachbearbeiter im GB VD-Personal zurückgeben.
- **Protokoll** schreiben, wenn unterschrieben, kopieren für alle BR-Mitglieder. Den Freigestellten direkt geben u. restliche Exemplare zur Sitzung mitnehmen u. an nicht freigestellte BA-Mitglieder geben.
- **Ablage** Protokoll (Original), Unterschriftenliste, geschäftliche Mitteilungen und TOP 2_Zustimmungspflichtige Personal-Angelegenheiten in rotem BA-Ordner ablegen.
- Dem **Protokoll wird für die nächste BA-Sitzung** die Liste mit den zustimmungspflichtigen Personal – Angelegenheiten beigelegt.

1.10 Ein Qualitätsmanagement-System für Betriebs- und Personalräte⁶

Können die im betrieblichen Qualitätsmanagement entwickelten Prinzipien und Instrumente für die Betriebs- und Personalratsarbeit nutzbar gemacht werden? In einer explorativen Projektstudie ist der DGB Technologieberatung e.V. (Berlin) dieser Frage nachgegangen. Gemeinsam mit einem Betriebs- und einem Personalrat wurde getestet, ob eine konsequente Qualitätssteigerung unter Einsatz von Instrumenten des etablierten Qualitätsmanagements sinnvoll und praktikabel ist.

Beispiele für Qualitätsmanagement-Instrumente

In einer Bestandsaufnahme wurde zunächst festgestellt, dass beide Gremien (jeweils mit ca. 10 Freigestellten) bereits über Elemente der Qualitätssicherung verfügen. Zu den qualitätsrelevanten Strukturen und Unterlagen zählen: die Geschäftsordnung, die interne Aufgabenverteilung, die Dokumentation wichtiger organisatorischer Regelungen und Vereinbarungen, Möglichkeiten für die Beschäftigten zur Meinungsäußerung auf den Intranet-Seiten des Gremiums, ausformulierte Zielsetzungen und der Plan, das Erreichen der Ziele gelegentlich zu überprüfen. Allerdings waren nicht alle o.g. Unterlagen aktuell und vollständig vorhanden. Ebenso lagen für die Qualitätsbewertung keine konkreten Ziel- oder Vergleichsgrößen vor. Bei der Beschreibung der relevanten Abläufe und Ziele konnten für beide Gremien recht ähnliche Aufgabenfelder (sog. Prozesse, z.B. Durchführung von Sitzungen und Beschlüssen) und Ressourcen (technische und personale Ausstattung) definiert werden. In einem zweiten Schritt wurden Prozesse mit spürbaren Qualitätsmängeln identifiziert, für die jeweils gemeinsam mit einer Qualitäts-Arbeitsgruppe konkrete Regeln und Bewertungsverfahren entwickelt wurden: Sitzungsorganisation, d.h. Planung und Vorbereitung eigener Sitzungen des Gremiums (BR-Sitzung, Betriebsausschuss, Monatsgespräch und Personalplanungsgespräch mit dem Arbeitgeber) inkl. Steuerung des dafür erforderlichen Informationsflusses Öffentlichkeitsarbeit mit Schwerpunkt beim Auftritt im Intranet Qualitätssicherung mit Schwerpunkt auf Selbsteinschätzung der internen Zusammenarbeit des Gremiums. Für diese Prozesse wurden Teilziele, Regeln zu ihrer Umsetzung sowie Qualitätskriterien und Messverfahren vereinbart. So soll z.B. der teilweise brüchige Informationsfluss zwischen den Gremien-Mitgliedern durch eine möglichst hohe Präsenz bei den Sitzungen verbessert werden. Neben Regeln für die Sicherung der Anwesenheit wurde eine Checkliste eingeführt, mit der die Abwesenheit und die Fehlgründe anonym registriert werden, um die Wirksamkeit der Maßnahmen über längere Zeit zu beurteilen. Als Qualitätssicherung wurden die Mitglieder befragt, wie sie die Qualität der internen Zusammenarbeit einschätzen. Die Ergebnisse lassen einige deutliche Mängel erkennen, an denen weiter gearbeitet werden soll. Dieses Verfahren kann später zur Erfolgskontrolle erneut verwendet werden.

Spürbarer Nutzen des Qualitätsmanagements

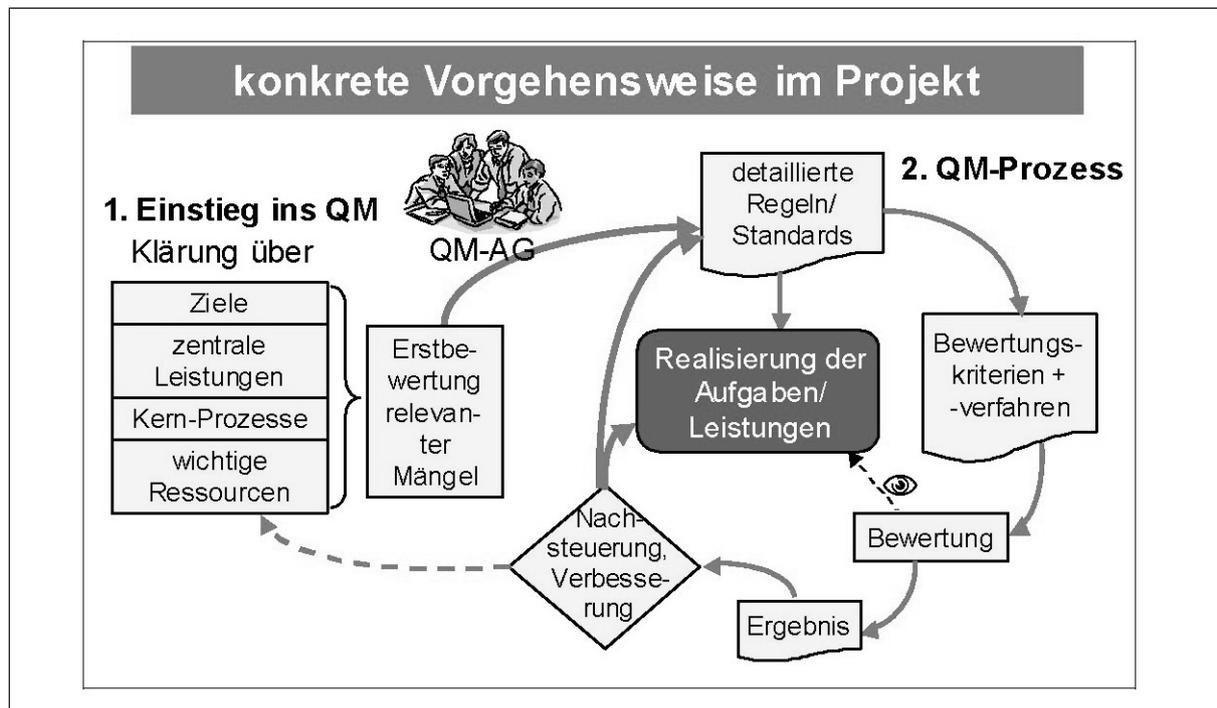
Auch wenn in dem Projekt nur erste Elemente eines Qualitätsmanagement-Systems eingeführt wurden, waren die verwendeten Methoden nach Ansicht der Teilnehmer/innen hilfreich. Im Rahmen eines Abschluss-Workshops konstatierten sie einen spürbaren Nutzen der neuen Orientierung und Regeln. Allerdings machten sie deutlich, dass sich dieser Ansatz auf wichtige Bereiche konzentrieren muss, um sich keine überflüssigen Regeln oder Messverfahren aufzubürden. Darüber hinaus hielten sie es für erforderlich, dass ihre Gewerkschaft die Qualitätsstrategie auch in anderen Gremien unterstützt. Interesse scheint es dafür zu geben: So verfügt der Betriebsrat des Universitätsklinikums Mannheim über eine umfangreiche Sammlung von organisatorischen Regeln und Unterlagen, die in einem Organisationshandbuch zusammengestellt sind (vgl. Kapitel 1.8). In Österreich haben sogar mehrere Betriebsräte ihr Qualitätsmanagement-System nach ISO 9001 zertifizieren lassen.

6 Gastbeitrag in der NETWORK Nr. 39 (August 2005) von Reinhard Bechmann, DGB Technologieberatung e.V. (Berlin).

Hinweise für die Einführung

Bei der Übertragung auf andere Gremien sollten einige Aspekte beachtet werden:

1. Primär geht es um die Orientierung an dem Kerngedanken des Qualitätsmanagements:
 - Ziele vereinbaren,
 - Aufgaben und Prozesse beschreiben und personell zuordnen,
 - Regeln und Qualitätskriterien für die Aufgabenerledigung vereinbaren,
 - Erfolge überprüfen und ggf. Maßnahmen daraus ableiten.



Die Umsetzung sollte schrittweise mit den Aufgaben beginnen, bei denen das Gremium den dringenden Handlungsbedarf sieht, um dann nach und nach für alle wichtigen Bereiche eine klare Qualitäts-Strategie zu verfolgen (vgl. Abbildung).

2. Wichtige Voraussetzungen sind die Bereitschaft zur teamorientierten und systematischen Lösung vorhandener Probleme, eine mittelfristige Bestandperspektive für das Gremium und ausreichend Zeit und Personal-Kapazität für die erforderliche Verständigung auf Qualitätsstandards, Messinstrumente und -verfahren.
3. Bei kleinen Gremien kann sich die Qualitätsstrategie auf wenige Kernpunkte beschränken, für die nur eine regelmäßige Erfolgskontrolle und ggf. einige Grundregeln der Arbeitsorganisation vereinbart werden. Für größere Gremien mit mehreren freigestellten Mitgliedern kann die „Modellierung“ interner Prozesse mit individuellen Verantwortlichkeiten und Aufgabenbeschreibungen sowie die Fixierung von Qualitätskriterien und Bewertungsverfahren erforderlich sein.
4. Die konkrete Vorgehensweise sollte mit einer Ist-Aufnahme beginnen, bei der neben einem Überblick über die realen Strukturen und Prozesse der aktuelle Handlungsbedarf ermittelt wird. Diese erforderlichen Arbeiten sollten von einem kleinen Qualitäts-Team übernommen und in der Anfangsphase von eine(m)/r versierten QM-Expert(en)/in begleitet werden. Basiswissen über Qualitätsmanagement sollte im Gremium vorhanden sein.

5. Die Orientierung an einem Zertifikat kann als Ansporn dienen. Sein Nutzen für Betriebs- und Personalräte ist nach deren Einschätzung eher gering. Vielmehr sollte darauf geachtet werden, dass der formale Dokumentations- und Systematisierungs-Aufwand möglichst gering ist und der Schwerpunkt auf spürbaren Verbesserungen der Dienstleistungen für die Beschäftigten liegt.

Konkrete Bausteine müssen noch weiter erarbeitet werden

Auch wenn die Frage nach dem Nutzen und den grundsätzlichen Elementen eines Qualitätsmanagements mit dem Projekt beantwortet ist, fehlt es noch an konkreten Bausteinen, die für weitere Bereiche praxisgerechte Lösungen bieten. Die Entwicklung solcher Bausteine, die mit Hinweisen zu guten organisatorischen Lösungen verbunden sein sollten, muss im Rahmen weiterer Beratungs- oder Projektarbeit erfolgen.

Kontakt:

DGB Technologieberatung e.V. (Berlin) | Reinhard Bechmann | [**r.bechmann@dgb-technologieberatung.de**](mailto:r.bechmann@dgb-technologieberatung.de)

Hauptpersonalrat der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA) | Betriebsrat | **Dr. Cornelia Ogunlade** | [**dr.cornelia.ogunlade@bfa-berlin.de**](mailto:dr.cornelia.ogunlade@bfa-berlin.de)

Deutsche Telekom Privatkunden Niederlassung Nordost | Betriebsrat | Daniela Conrad | **Daniela. Conrad@t-com.net**

2. Betriebsräte & Internet

Seit seinem Bestehen entwickelt sich das Internet zu dem Universalmedium, das nach und nach alle anderen Medien- und Kommunikationsdienste vereinnahmt. Der Festnetz-Telefondienst wird durch die Internet-Telefonie (Voice over IP-Technik) verdrängt. Als Nächstes folgen die herkömmlichen Fernseh- und Radio-Übertragungswege. Schon jetzt ist mit entsprechender Hard- und Software der Empfang von etwa 5.000 TV- und Rundfunkprogrammen über die Datenleitungen möglich. Im Rahmen dieser technischen Entwicklung wird sich der Nutzerkreis weiter vergrößern, die Internet-Nutzung noch bequemer und einfacher werden.

Betriebs- und Personalräte nutzen das Internet bisher hauptsächlich als schnelle Informationsquelle. Nur eine kleine Minderheit dient es als Mittel für die Öffentlichkeitsarbeit, für die eigene Arbeitsorganisation oder zur überbetrieblichen Vernetzung. Bisher gibt es etwa 250 Betriebs-, Personalräte oder Mitarbeitervertretungen mit eigenem Webauftritt und zirka 50 webbasierten Netzwerke.⁷

Das Potenzial und die Notwendigkeit auch virtueller Betriebsratarbeit ist angesichts folgender Zahlen wesentlich höher: Von 30 Millionen abhängig Beschäftigten in Deutschland arbeiten 10 Millionen in Teilzeit, zwei Millionen als Telearbeiter/innen plus eine unbekannte Anzahl von Arbeitnehmer/innen in extrem dezentralen Betriebsstrukturen oder dezentralen Beschäftigungssituationen. Äußerst dezentrale Betriebsstrukturen stellen zum Beispiel die elf Tausend (Mini)-Schlecker-Filialen dar. Dezentrale Beschäftigungssituationen finden sich bei den TK-Firmen. Oft erhalten die Service-Techniker dieser Unternehmen ihre Aufträge morgens per Mail auf ihren mobilen Laptop, so dass sie lediglich für Schulungen oder für die Ersatzteil-Beschaffung ein Firmengebäude aufsuchen müssen. Zusammengefasst sind etwa die Hälfte aller abhängig Beschäftigten von den Betriebsräten und Gewerkschaften mit den klassischen Informations- und Kommunikationsmitteln (Schwarzes Brett, Betriebsversammlung etc.) nur schlecht oder gar nicht mehr zu erreichen!⁸

Nebeneffekt

In Zeiten, in denen der Flächentarifvertrag sowie der Kündigungsschutz unter politischen Druck geraten und die Mitbestimmung als Standortnachteil diskreditiert wird, ist es für viele ermutigend, wenn sich Betriebs- oder Personalräte öffentlich im Internet mit Foto und Mailadresse zur ihrer Arbeit bekennen und offensiv ihre gesetzlichen Aufgaben und politisches Wollen vertreten.

Ogleich es in Deutschland mehr gewählte Arbeitnehmervertreter gibt als aktive Mitglieder der größten sechs politischen Parteien, ist die Idee und Praxis der Mitbestimmung in den Medien und somit in der Öffentlichkeit kaum präsent. Sie beschränkt sich vielmehr auf Interviews mit Betriebsräten, wenn Firmenpleiten oder Personalabbau drohen. Der Soziologe Oskar Negt⁹ meint, dass die Gewerkschaften, wenn sie erfolgreich sein wollen, ihre politischen Interessensfelder erweitern müssen. Und er mahnt an, dass diese ihr „kulturelles Mandat“ erweitern, d.h. zunächst einmal ein „arbeitsnehmerfreundliches Klima“ in der Öffentlichkeit herstellen. Das Gleiche gilt für die Mitbestimmung und deren Träger in den Unternehmen und Verwaltungen. Das Massenmedium Internet bietet Betriebsräten und Gewerkschaftern eine Chance aus ihrer organisatorischen Krise und PR-Defensive zu kommen.

2.1 Betriebsräte im Internet¹⁰

Viele Betriebs- und Personalräte sind mit eigenen Seiten im Internet vertreten. Sie nutzen ihre Webauftritte zur Präsentation ihres Gremiums, zur Information der Beschäftigten, zur Vernetzung und um auf gewerkschaftliche Angebote aufmerksam zu machen. Mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im

7 Das Nürnberger Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung schätzt, dass es in Deutschland 113.000 Betriebe mit Interessenvertretung gibt.

8 Bei diesen Zahlen ist weiter zu berücksichtigen, dass generell nur etwa 52 % aller abhängig Beschäftigten eine betriebliche Interessenvertretung zur Verfügung steht.

9 Siehe: Oskar Negt: „Wozu noch Gewerkschaften? – Eine Streitschrift“, Göttingen 2004.

10 Entnommen aus dem Magazin Mitbestimmung 4/2004, S. 66-67.

Jahr 2001 stellte der Gesetzgeber fest, dass auch moderne Informations- und Kommunikationstechniken zu den Arbeitsmitteln eines Betriebsrates gehören. Demnach stehen ihm ein Internetzugang und eine Informationsseite im Intranet zu, wenn diese Techniken im Betrieb allgemein zur Kommunikation eingesetzt werden. Ob dazu auch eine eigene Internetseite zählt, ist noch nicht abschließend geklärt. Der technische oder finanzielle Aufwand stellt aber längst kein Hindernis mehr da.

Wer ist schon drin, wer nicht?

Der Hans-Böckler-Stiftung sind rund 250 Betriebsrat-Webseiten bekannt – meist Auftritte von Interessenvertretungen mittelgroßer Betriebe, die nicht innerhalb des Firmenauftrittes, sondern unter einer eigenen Internetadresse zu finden sind – sie bleiben so technisch unabhängig und dokumentieren gegenüber dem Arbeitgeber eine gewisse Eigenständigkeit. Im Gegensatz zu den Betriebsräten in Großunternehmen verfügen diese Interessenvertretungen oft nicht über die Möglichkeiten eines Intranets oder eines ausgeprägten gewerkschaftlichen Vertrauenskörpers. Tatsächlich kann ein unternehmensinternes Intranet die eigene Webseite nur bedingt ersetzen. Denn Beschäftigte in Fertigungs- und Produktionsabteilungen, im Außendienst oder in ausgelagerten Betriebsteilen haben häufig keinen Zugang zum firmeninternen Datennetz – außerdem bleiben Kommunikationschancen mit überbetrieblichen Akteuren, vor allem mit anderen Interessenvertretern, ungenutzt. Neben Betriebsräten mittelständischer Unternehmen verfügen auch Mitarbeitervertretungen aus sozialen und kirchlichen Einrichtungen sowie so genannte „freie Belegschaftslisten“ oder „unabhängige Betriebsratsfraktionen“ überproportional häufig über Internetauftritte. Offenbar versuchen sie auf diese Weise Informations- und Kommunikationsdefizite auszugleichen, die aus ihrer fehlenden gewerkschaftlichen Vernetzung resultieren. Betriebsräte großer Unternehmen sowie Gesamt- und Konzernbetriebsräte beginnen offenbar erst allmählich, das Netz für ihre Arbeit zu erschließen. Ausnahmen sind der Konzernbetriebsrat der Deutschen Bahn AG, der sich ausführlich innerhalb der Internetpräsenz der Gewerkschaft TRANSNET (www.transnet.org) darstellt oder der Gesamtbetriebsrat der Autoteile Unger GmbH & Co. KG, der sich mit seinen örtlichen Betriebsräten zu einem virtuellen Netzwerk zusammengeschlossen hat. Bei den Personalratsgremien zeichnet sich ein deutlicheres Bild ab – im Internet vertreten sind überwiegend Arbeitnehmervertretungen aus öffentlichen Lehr- und Forschungseinrichtungen. Auf den Internetseiten von Universitäten und Fachhochschulen finden sich fast immer Hinweise auf die zuständigen Personalräte.

Die Vernetzung stärkt kollektive Interessen

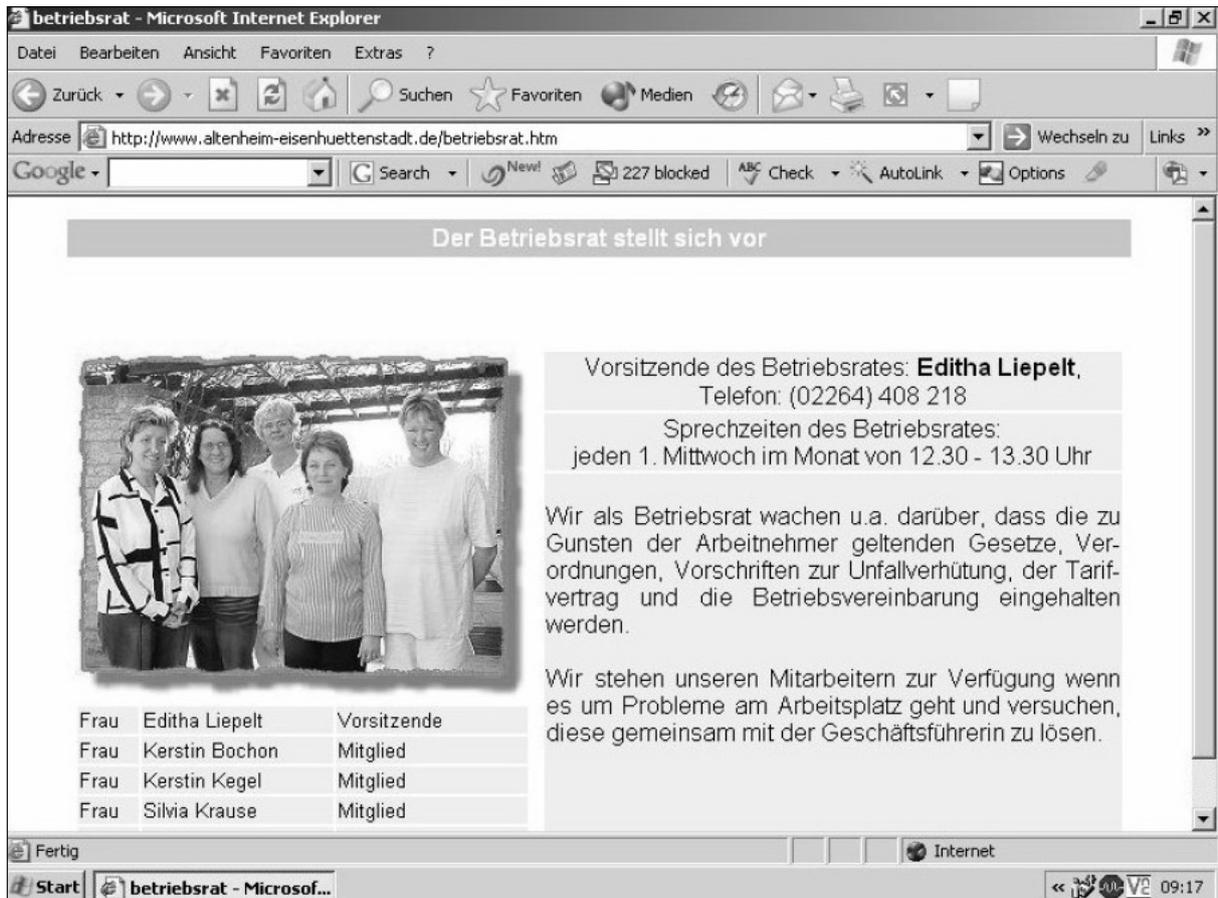
Die Webauftritte von Betriebs- und Personalräten sind sehr unterschiedlich gestaltet – umfangreichere Webauftritte benennen die allgemeinen rechtlichen Grundlagen und Aufgaben von Arbeitnehmervertretungen, klären über einzelne Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte auf, verweisen auf aktuelle Termine wie die nächste Betriebsversammlung und erläutern Bildungs- und Sonderurlaubsregelungen. Häufig sind auch Dienst- und Betriebsvereinbarungen, Tarifverträge, Gehaltstabellen und Hinweise auf betriebliche Gesundheits- und Arbeitsschutzbestimmungen auf den Seiten abrufbar. Solche Informationen fallen in aller Regel nicht unter § 79 des Betriebsverfassungsgesetzes, der Betriebsräte bei bestimmten Informationen zur Geheimhaltung verpflichtet. Anders sieht es bei Informationen aus, die ausdrücklich vom Arbeitgeber als geheimhaltungsbedürftig benannt worden sind, wie personenbezogene Daten oder Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse, die im Zusammenhang mit dem technischen Betrieb oder der wirtschaftlichen Betätigung des Unternehmens stehen. Angaben, die das eigene Unternehmen und die Arbeit der Interessenvertretung betreffen, werden durch Links zu weiteren gewerkschaftlichen Bildungs- und Informationsangeboten ergänzt – so finden sich fast immer Links zu der jeweils zuständigen Branchengewerkschaft und, je nach politischer Ausrichtung, auch zu weiteren gewerkschaftlichen oder politischen Netzwerken wie ATTAC (www.attac.de) oder Labournet (www.labournet.de). Letztere ist der virtuelle Treffpunkt der Gewerkschafts-Linken im world wide web (www). Der für eine demokratische Interessenvertretung notwendige Austausch zwischen dem Mitbestimmungsorgan und den Beschäftigten ist eine besondere Funktionsbeziehung, die eine systematische Beziehungsarbeit voraussetzt. Eine Internetpräsenz ist angesichts zunehmend flexiblerer Arbeitszeiten und dezentraler Betriebsstrukturen besonders geeignet, eine zusätzliche Betriebsöffentlichkeit und zeitgemäße Feedbackmöglichkeit herzustellen. Kollektive Interessen können so besser benannt, diskutiert und durchgesetzt werden.

Wie komplex kann oder sollte die Webseite sein?

Wer eine eigene Seite im Netz einrichten will, sollte sich darüber im Klaren sein, was diese Seite leisten soll. Je nach dem Umfang und eigenem Anspruch kann der Arbeitsaufwand beträchtlich variieren.

Einfach: Die elektronische Visitenkarte

Für eine elektronische Visitenkarte genügt eine einzige HTML-Seite. Das Gremium stellt sich kurz vor und gibt Hinweise auf Telefonnummern, Sprechzeiten und E-Mail-Adressen. Der Zeitbedarf ist minimal – nur Veränderungen in der Zusammensetzung des Gremiums oder der Kontaktdaten erfordern einen geringen Aufwand. Die EDV-Abteilung im Betrieb erledigt die technische Umsetzung – die Visitenkarte ist in den Auftritt des Unternehmens eingebunden:

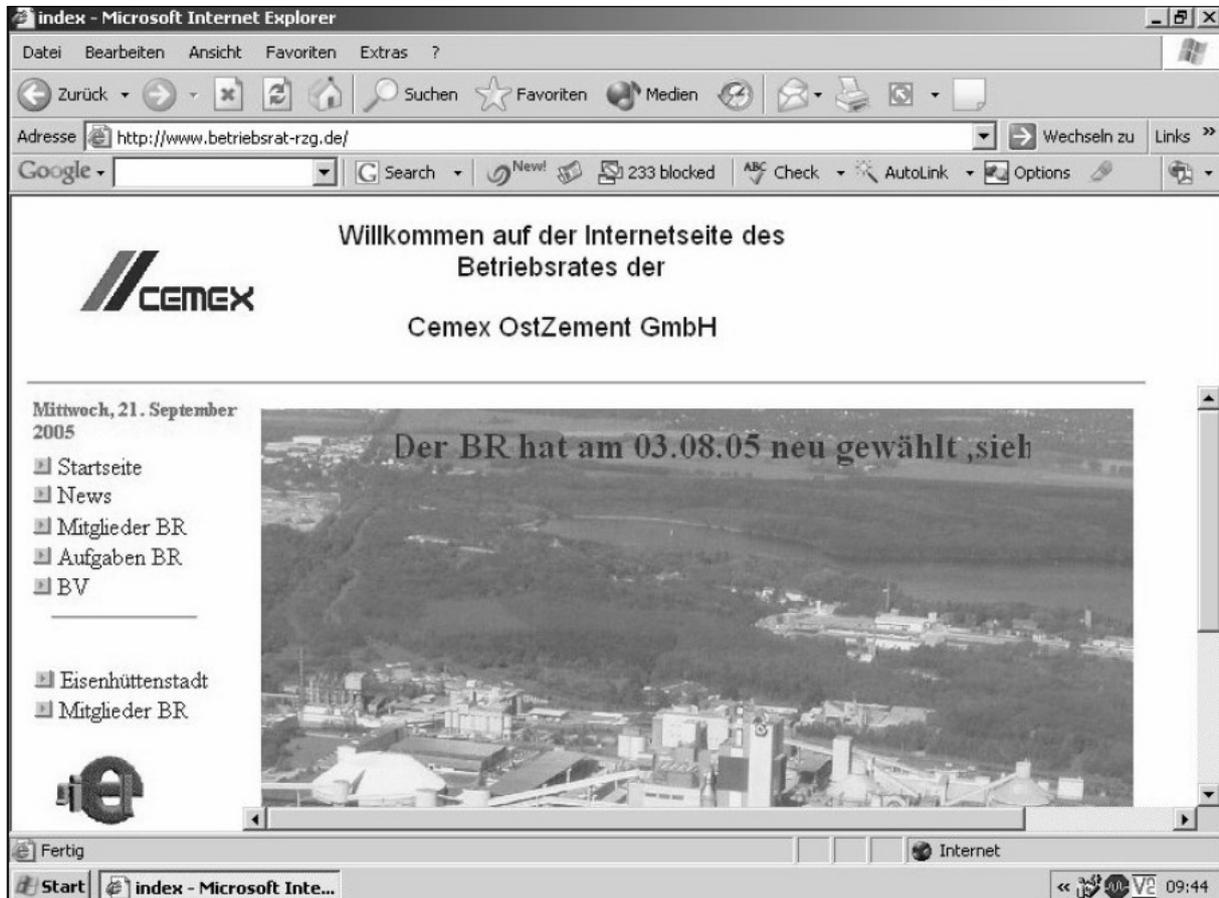


Beispiel: www.altenheim-eisenhuettenstadt.de/betriebsrat.htm

Betriebsrat des Städtischen Alten- und Altenpflegeheimes in Eisenhüttenstadt

Vielseitig: Die Informationsseite

Auf einer umfangreicheren Seite stellen sich die Mitglieder des Gremiums ausführlicher vor und informieren über aktuelle Betriebsratsthemen. Zum Teil stellen sie Betriebsvereinbarungen online zur Verfügung und verlinken auf gewerkschaftliche Inhalte. Solche Seiten sollten regelmäßig aktualisiert werden, da sie sonst veralten und unattraktiv werden. Sie benötigen einen kontinuierlichen Arbeitsaufwand, der ein bis zwei Stunden pro Woche umfassen kann:

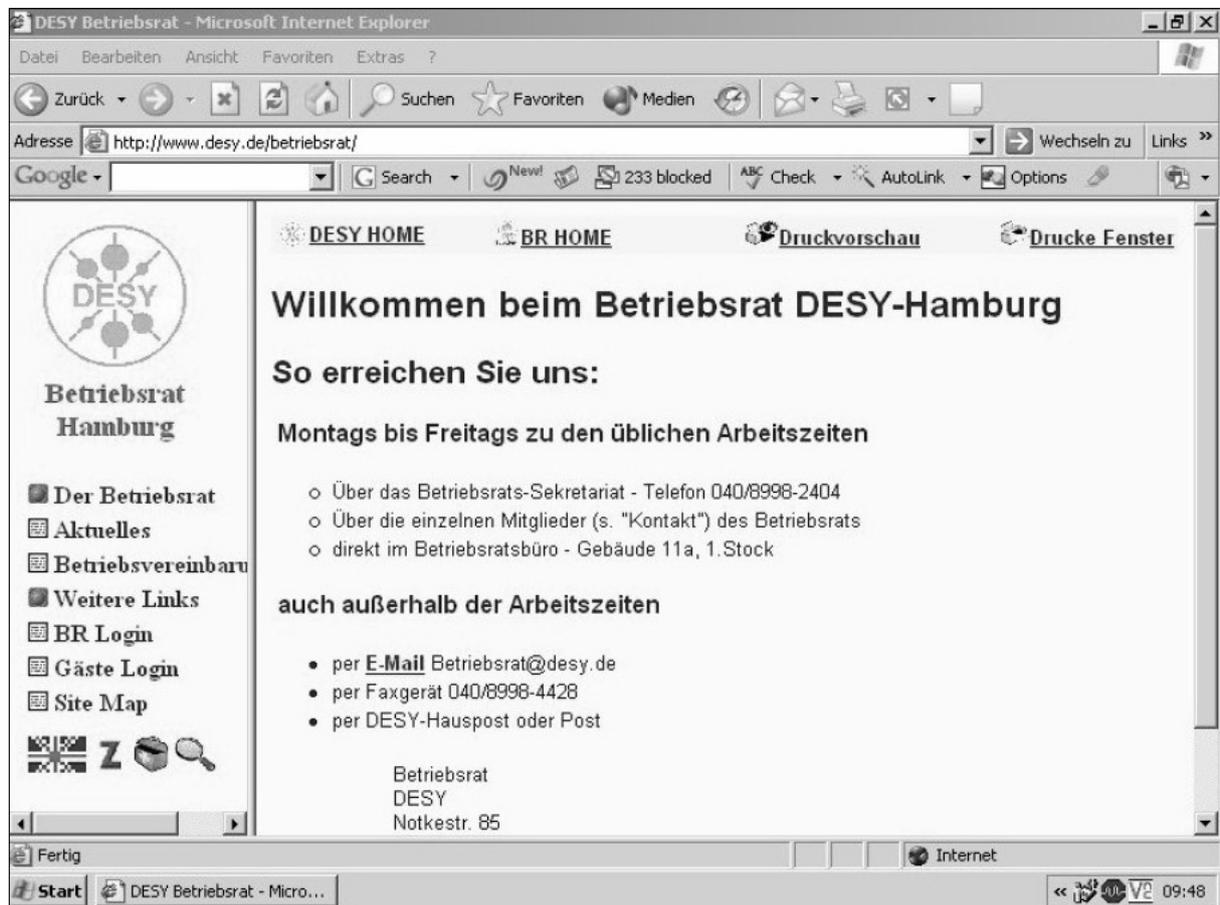


Beispiel: www.betriebsrat-rzg.de

Betriebsrat der Cemex OstZement GmbH in Rüdersdorf

Interaktiv: Das Internet-Portal

Zum Informationsangebot tritt hier funktionale Interaktivität. Beschäftigte oder Betriebsratsmitglieder können Informationen abrufen oder selbst einstellen. Es gibt Gäste, Diskussionsforen oder Newsletter – bestimmte Funktionen sind nur für registrierte Nutzer verfügbar. Mit solchen Portalen muss sich ein Webmaster fast täglich beschäftigen. In vielen Betrieben ist das Redaktionsteam der Betriebsratszeitung für das Online-Angebot verantwortlich.



Beispiel: www.desy.de/betriebsrat

Betriebsrat des Deutschen Elektronen-Synchrotrons (DESY) in Hamburg

2.2 Virtuelle Betriebsrats-Netzwerke

Ob Netzwerke, eGroups, Communities of Practice, Kooperationen oder virtuelle Projekte – Betriebs- und Personalräte kooperieren unter vielfältigen Bezeichnungen. Die Themen sind dabei nicht nur auf die Mitbestimmung im engeren Sinne beschränkt. Unterstützt und moderiert werden die Netzwerke häufig von Wissenschaftlern, Experten aus Beratungs- und Bildungseinrichtungen oder hauptamtlichen Gewerkschaftern. Bundesweite „reine“ Betriebs- oder Personalratsnetze sind eher die Ausnahme.

Warum Internet-Kooperationen?

Das Internet überwindet kostengünstig örtliche wie zeitliche Grenzen. Betriebsräte lernen von den Konzepten, Strategien, Erfolgen und Problemen ihrer Kollegen schneller und direkter, als es auf Tagungen oder Seminaren möglich wäre. Der Austausch von Informationen und Erfahrungen ist in Netzwerken generell durch ein hohes Maß an Freiwilligkeit gekennzeichnet: Netzwerke haben Teilnehmer, keine Mitglieder. Umfang und Zeitpunkt der Mitarbeit sind selbst gewählt. Persönliche Kontakte und gemeinsame Themen sind die wichtigste Grundlage für Netzwerke – beispielsweise bei Betriebsräten einer Branche oder Zuliefererkette.

Virtuelle Gemeinschaften bestehen meist aus fünf Funktionsbereichen:

- Sachinhalte: hier werden grundlegende Informationen eingestellt
- Dialog: hier können die Teilnehmer ihre Erfahrungen austauschen

- Börse: hier können zusätzliche Informationen eingestellt werden
- Kontakt: hier stehen alle Telefon- und E-Mailadressen der Netzwerkteilnehmer
- Kalender: hier gibt es Hinweise auf Veranstaltungen des Netzwerkes und andere wichtige Termine

Erfolgsfaktoren

Die wichtigste Grundlage für virtuelle Netzwerke sind die sozialen oder persönlichen Kontakte der Netzwerk-Akteure. Je intimer der Nutzerkreis, desto intensiver der Dialog. Die Themen müssen aus dem Kreis der Netzwerk-Akteure entstehen, was engagierte Beteiligte mit ähnlichem Interessenshintergrund voraussetzt. Bisherige Erfahrungen in Betriebsrats- und gewerkschaftlichen Netzwerken zeigen, dass nur ein geringer Anteil der Netzwerker wirklich aktiv ist, ein weiterer kleiner Teil ab und zu und die große Mehrheit sich nur passiv (Abfrage von Informationen) am „networking“ beteiligt. Die Offenbarung von Wissenslücken, das Vertreten nichtkonformer Meinungen (Stichwörter: Vertrauenskultur) oder Ungeübtheiten im schriftlichen Ausdruck dürften aber idealer Weise keine Hinderungsgründe für die Unterlassung der Netzwerkarbeit sein. Die angewandte Technik sollte ein Spaßfaktor sein, nicht die Anwender überfordern. Der „Netzwerk-Kümmerer“ braucht von den Akteuren ein hohes Maß an Akzeptanz. Dieser sollte in regelmäßigen Abständen Diskussionen über die Regeln und das Selbstverständnis des Netzwerkes initiieren und den Netzwerckern Freiräume zur Selbsterneuerung und -steuerung eröffnen.

Netzwerke qua Betriebsverfassungsgesetz

Die Zusammenarbeit mehrerer Betriebsräte eines Unternehmens oder Konzerns ist durch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) in den §§ 47 bis 53 (Gesamtbetriebsrat) bzw. §§ 54 bis 59 (Konzernbetriebsrat) geregelt. Weitere Möglichkeiten ergeben sich aus dem novellierten § 3 BetrVG (Abweichende Regelungen). Dieser erlaubt, Betriebsrats-Strukturen per Tarifvertrag festzulegen. Einzelne Unternehmen (Firmentarifverträge) oder Branchen (Verbandtarifverträge) können wirksamer betriebsrätlich organisiert werden. Die Regelungskompetenz liegt bei den Tarifvertragsparteien. Liegen keine tariflichen Regelungen vor, können Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden (vgl. § 3 Abs. 2 BetrVG).

Tarifliche Formen der Vernetzung

Die Organisationsstruktur von Betriebsräten sind verhandelbar, nicht die Substanz und das Ausmaß seiner Rechte und Pflichten. Die Bildung besonderer Strukturen gem. § 3 Absatz 1 Nr. 3 BetrVG können nicht beliebig erfolgen, sondern sind entsprechend der Organisation der Unternehmen oder anderen übergreifenden Betriebskooperationen anzupassen. Beispiel: In einem Bereich der Automobilindustrie gibt es Zulieferer, die miteinander kooperieren. Die Betriebsräte aus diesen Unternehmen entscheiden sich, ihre Gremien entlang der Wertschöpfungskette aufzubauen. Werden diese Möglichkeiten per Tarifvertrag festgelegt, ersetzen diese Regelungen die gesetzlichen Betriebsräte. Neben den gesetzlichen Strukturen sind gemäß § 3 Absatz 1 Nr. 4 BetrVG – weitere Gremien möglich, um einen Erfahrungsaustausch in den Unternehmen und jenseits deren Grenzen zu organisieren. Beispiel: Unternehmen der Papierindustrie sind durch Just-in-Time-Produktion miteinander verbunden. Die Betriebsräte halten es für sinnvoll, eine Arbeitsgemeinschaft zu gründen. Ziel ist es, Programme für die betriebliche Weiterbildung zu koordinieren. Die Arbeitsgemeinschaft kann als ständige Einrichtung installiert werden, obwohl es keine Unternehmens- bzw. Konzernstruktur gibt. Zu beachten ist, dass sie sich parallel zu den bestehenden Betriebsräten aufbaut. Diese Arbeitsgemeinschaften haben auch keine gesetzlichen Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte. Im Tarifvertrag muss ihre Aufgabenstellung und Zusammensetzung geklärt werden, sowie ihre Ausstattung mit Hilfsmitteln. Besonders Fragen der Arbeitsbefreiung, Entgeltsicherung und Fortbildung sind eingehender zu klären. Weiter gilt, dass tarifliche Regelungen wichtiger sind als Betriebsvereinbarungen. Es ist nur möglich, per Betriebsvereinbarung Regelungen zu treffen, wenn es im Unternehmen keine entsprechenden Tarifverträge gibt. Mögliche dahingehende Betriebsvereinbarungen sind freiwillige und keine erzwingbaren Verabredungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. Eine Einigungsstelle kann diese nicht erzwingen.

Datenschutz in Netzwerken beachten

Personenbezogene Daten sind in überbetrieblichen Netzwerken tabu. Betriebsvereinbarungen, Tarifverträge oder Gehaltstabellen fallen in aller Regel nicht unter den § 79 des BetrVG, der Betriebsräte bei bestimmten Informationen zur Geheimhaltung verpflichtet. Anders sieht es bei Informationen aus, die ausdrücklich vom Arbeitgeber als geheimhaltungsbedürftig benannt werden, wie Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse, Herstellungsverfahren oder Kalkulationsgrundlagen, die im Zusammenhang mit dem technischen Betrieb oder der wirtschaftlichen Betätigung des Unternehmens stehen.

Weitere Informationen und verlinkte Beispiele:

www.boeckler.de/fix/betriebsratspraxis (Klick: Betriebsrats-Netzwerke)

3. Weitere Unterstützung und Hilfsmittel für Betriebs- und Personalräte

Diese Übersicht gibt Hinweise auf wissenschaftliche Projekte oder gewerkschaftliche Initiativen, die sich mit Fragen der Arbeitsorganisation von Betriebs- und Personalräten beschäftigen, dazu Beratung anbieten oder wissenschaftliches Hintergrundwissen zu Einzelthemen bereitstellen. Hinweis: Einige der dargestellten Angebote sind nicht vollständig offen zugänglich, sondern stehen teilweise nur den Mitgliedern der jeweiligen Gewerkschaft zur Verfügung.

Personalratsarbeit der Zukunft

Ein Projekt von ver.di und der Hans-Böckler-Stiftung, das Personalratsgremien hilft neue Handlungsperspektiven für ihre Arbeit und Strukturen zu entwickeln. Die Grundidee ist, an die Personalratsarbeit mit einer strategischen Planung angelehnt an die Balanced-Scorecard-Methode heranzugehen.

verwaltungsreform.verdi.de/projekte/das_projekt_personalratsarbeit_der_zukunft

KomNetz

Das Projekt "Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen – Gestaltung arbeitnehmerorientierter Arbeits-, Beratungs- und Weiterbildungskonzepte" (KomNetz) ist an der Hamburger Helmut-Schmidt Universität angesiedelt. Inhaltlich geht es um arbeitnehmerorientierte Konzepte zur Weiterbildung, Qualifizierung und Kompetenzentwicklung. Dabei richtet sich das Projekt an Betriebs- und Personalräte und regionale Kooperationspartner, um deren Befähigung für eine entsprechende betriebliche Bildungsarbeit zu unterstützen und voranzutreiben.

www.komnetz.de

OnForTe

Das Expertenteam OnlineForumTelearbeit (OnForTe) gibt Informationen und Beratung zu den Themen Onlinerechte, Internet/Intranet, Telearbeit, E-Learning, virtuelle Teams oder Wissensmanagement. Neben einer Telefonhotline sind im umfangreichen Internetangebot beispielsweise Muster-Betriebsvereinbarungen, Praxisbeispiele, FAQ oder Checklisten zu finden.

www.onforte.de

TRAFO-BR

Das bereits abgeschlossene Projekt der DGB-Technologieberatungsstelle NRW war ein Transfer- und Entwicklungsprojekt für Betriebsräte, die betriebliche Transformationsprozesse begleiten und mitgestalten (wollen). Die Erfolgsfaktoren für Betriebsrats-Strategien finden sich in den online eingestellten Projektergebnissen.

www.tbs-nrw.net/tbs-nrw/trafo-br

SPAs

SPAs steht für »Strategische Prioritätensetzung: Die Arbeit systematisch steuern«. SPAs ist ein variables Instrument zur Optimierung der Arbeit in den IG Metall Verwaltungsstellen. Die SPAs-Grundsatzidee oder einzelne Werkzeuge sind auf die Betriebs- oder Personalratsarbeit übertragbar. Herausgeber und des SPAs-Handbuches ist die IG Metall Bezirksleitung Frankfurt am Main.

Thomas.Krischer@igmetall.de

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 14tägig 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 bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 02 11/77 78-225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

