

# REPORT

Nr. 16, Oktober 2015

## INNOVATIVE BETRIEBSRATSARBEIT

Eine Sonderauswertung des Deutschen Betriebsrätepreises 2009 – 2014

Claudia Niewerth, Helex Institut

### AUF EINEN BLICK

Es lassen sich drei wesentliche neue Felder der Mitbestimmung identifizieren: die stärkere Einbindung von Beschäftigten durch direkte Partizipation, die Stärkung und Übernahme sozialer Verantwortung (CSR) und die Erschließung neuer Zielgruppen.

Innovative Betriebsratsarbeit ist kreativ und außergewöhnlich: Immer häufiger bedienen sich Betriebsratsgremien besonderer und kreativer Methoden, um die Beschäftigten intensiv in den Prozess einzubinden oder um auf eine besondere Art und Weise einen Missstand erfahr- und erlebbar zu machen.

Innovative Betriebsratsarbeit ist strategisch und konzeptionell ausgelegt: Sie arbeitet mit langfristigen Konzepten und agiert bewusst nachhaltig.

Innovative Betriebsratsarbeit ist technisch und digital: Die Verwendung von neuen Medien zur Verbreitung von Informationen über weit verzweigte Unternehmensstandorte hinweg ist zur akzeptierten Methode moderner Betriebsratsarbeit geworden.

Es gelingt den Betriebsräten immer häufiger, sich Felder zu erschließen, in denen ihnen durch Betriebsvereinbarungen zum Teil erhebliche Rechte weit über das Gesetz hinaus eingeräumt werden.

1	<b>Auf einen Blick</b>
2	<b>Was ist eigentlich innovative Betriebsratsarbeit?</b>
3	<b>Neue Felder der Mitbestimmung</b>
3	Mehr direkte Partizipation für die Beschäftigten
3	Soziale Verantwortung – Corporate Social Responsibility
4	Neue Zielgruppen erschließen
6	<b>Methoden und Techniken moderner Betriebsratsarbeit</b>
8	<b>Strukturen und Prozesse innovativer Betriebsratsarbeit</b>
9	<b>Schaffung von Transparenz über die Arbeit von Betriebsräten</b>
9	<b>Moderne Betriebsratsarbeit – Ein Ausblick</b>
10	<b>Literatur</b>
10	<b>Impressum</b>
10	<b>Links</b>

## 1 WAS IST EIGENTLICH INNOVATIVE BETRIEBSRATSARBEIT?

Eine Sonderauswertung von Betriebsratsprojekten, die in den Jahren 2009 bis 2014 für den Deutschen Betriebsrätepreis eingereicht wurden, beschäftigt sich mit moderner, innovativer Betriebsratsarbeit und stellt eine Aufbereitung von Beispielen guter Praxis in diesem Feld zur Verfügung.<sup>1</sup> In den Jahren 2009 bis 2014 haben rund 455 Betriebsräte Projekte zu verschiedenen Themen für den Betriebsrätepreis eingereicht.

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

Die Sonderauswertung hat Trends innovativer Betriebsratsarbeit in der Praxis zum Gegenstand und geht dabei davon aus, dass sich Betriebsratsarbeit im Wandel befindet und sich bei genauerer Analyse Trends ablesen lassen, die innovative und moderne Betriebsratsarbeit beschreiben. Diese identifizierten Trends können wiederum zukünftig als Orientie-

rung für die betrieblichen und tariflichen Akteure dienen.

In der Diskussion um die Zukunft der Betriebsratsarbeit im Kontext gesamtwirtschaftlicher Veränderungsprozesse spielt der Begriff der „modernen Betriebsratsarbeit“ eine zentrale Rolle. Durch innovatives und vorausschauendes Handeln erschließen sich Betriebsräte neue Beschäftigungsfelder im Betrieb, die über die ureigenen Arbeitsfelder Personal- und Arbeitspolitik hinausreichen.

33 Projekte, die für den Deutschen Betriebsrätepreis 2014 eingereicht wurden, sortierte die Jury in die Kategorie „Innovative Betriebsratsarbeit“. Hierbei handelt es sich um verschiedenartige Projekte – vom Fahrradleasing mit Arbeitgeberzuschuss bis zur Einrichtung einer BR-Online-Plattform zur besseren Kommunikation. Diese 33 Projekte sollen nun in den Fokus genommen werden, um davon ausgehend moderne Betriebsratsarbeit in der betrieblichen Praxis zu beschreiben. In der Betrachtung der bisherigen Jahrgänge zum Deutschen Betriebsrätepreis lassen sich daraufhin Trends und Entwicklungen ableiten.

Die zentrale Fragestellung lautet: Was ist innovative Betriebsratsarbeit und durch welche Merkmale lässt sie sich beschreiben? Die verschiedenen Felder der betriebs- und gewerkschaftspolitischen Arbeit wurden daher in den Blick genommen, um einzelne Fragestellungen zu beantworten:

### Einige Fragestellungen aus der Mitbestimmungsperspektive:

- Betritt innovative Betriebsratsarbeit neuer Felder der Mitbestimmung?
- Zeichnet sich innovative Betriebsratsarbeit durch die Anwendung neuer Methoden und Techniken aus?

- Welche Strukturen und Prozesse zeichnen Projekte aus, die innovative Betriebsratsarbeit darstellen?
- Wie wird das Thema „innovative Betriebsratsarbeit“ sichtbar gemacht und zur Stärkung betrieblicher und gewerkschaftlicher Arbeit in Betrieben genutzt?

## 2 NEUE FELDER DER MITBESTIMMUNG

Die Auswertung der Projekte von Betriebsräten der vergangenen fünf Jahre macht deutlich, dass eine Ausweitung von Mitbestimmung auf neue Themen und Inhalte stattfindet, die über die gesetzlichen Möglichkeiten hinausgehen. Dies gilt insbesondere im Feld neuer Formen von Arbeit und Arbeitsgestaltung über Gesundheits- und Präventionsthemen bis hin zu Fragen zum Umweltschutz oder der Ressourceneffizienz.

Trotz fehlender direkter Mitbestimmung qua Gesetz, gelingt es den Betriebsräten, sich immer häufiger Felder zu erschließen, in denen ihnen durch Betriebsvereinbarungen zum Teil erhebliche Rechte eingeräumt werden. Hierbei kann es sich um Informationsrechte und Beratungsrechte handeln, in einigen Fällen werden den Betriebsräten sogar Mitbestimmungsrechte gewährt.

Die Sichtung der vielfältigen Projekte macht deutlich, dass auch von Seiten der Unternehmen immer häufiger der Wunsch nach einer kooperativen und nachhaltigen Bewältigung betrieblicher Probleme besteht. Betriebsräte werden in gestaltende Prozesse des Unternehmens einbezogen oder fordern die aktive Beteiligung an diesen Prozessen erfolgreich ein. In vielen Projekten ist erkennbar, dass die Bereitschaft der Arbeitgeberseite zur Kooperation und Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und der damit einhergehenden Verstärkung der betrieblichen Mitbestimmungskultur nicht nur eine Erschließung weiterer Mitbestimmungsfelder darstellt, sondern darüber hinaus auch den Erfolg von Projekten begleitet.

Aus der Analyse der eingereichten Projekte der vergangenen fünf Jahre lassen sich drei wesentliche neue Felder der Mitbestimmung identifizieren: die stärkere Einbindung von Beschäftigten durch direkte Partizipation, die Stärkung und Übernahme sozialer Verantwortung und zu guter Letzt die Erschließung neuer Zielgruppen.

### Mehr direkte Partizipation für die Beschäftigten

Ein Feld, mit dem sich die Betriebsräte der vorliegenden Projekte beschäftigten, behandelt die Förderung von Eigenverantwortung und Steigerung direkter Partizipation der Beschäftigten. In über 30 Projekten der letzten Jahre lassen sich eindeutige Hinweise darauf finden, dass sich Betriebsräte für die Einbeziehung und Teilhabe von Beschäftigten stark machen und die Stellvertreterposition in den Hintergrund rückt.

Dabei handelt es sich zum einen um Projekte, in denen es dem Betriebsrat zum Beispiel gelungen ist, im Rahmen eines Arbeitskreises mit dem Arbeitgeber eine Lösung für die betriebliche Urlaubsplanung zu erarbeiten und die Mitarbeiter in den Prozess der Urlaubsplanung hierarchielos einzubinden. Somit können besondere Bedürfnisse von Eltern oder

pflegenden Beschäftigten berücksichtigt werden, drei Freischichten im Jahr erhöhen den Grad an Flexibilität und die direkte Partizipation der Beschäftigten an ihrer Urlaubsplanung macht das Verfahren unbürokratisch und transparent. Darüber hinaus verhindert es Unstimmigkeiten in der Belegschaft.

In anderen Fällen helfen Betriebsräte durch Organisationsprojekte, die Beschäftigten aktiv in den Arbeitsprozess zu integrieren: In einem Zukunftstarifvertrag wurde eine Standort- und Beschäftigungssicherung bis 2020 festgeschrieben. Im Gegenzug dazu sollte die Belegschaft durch erhöhte Eigenverantwortung die Produktivität steigern. Ein Ergebnis war die Einführung der selbstorganisierten Teamarbeit (SoT), die flächendeckend im Unternehmen eingeführt wurde.

### Soziale Verantwortung – Corporate Social Responsibility

Die Übernahme sozialer Verantwortung zählt seit jeher zur Kernkompetenz der betrieblichen Interessenvertreter. Unter dem Titel „CSR“ (Corporate Social Responsibility) tragen Betriebsräte wie Unternehmensleitungen soziale wie ökologische Verantwortung für die Organisation. Die Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung in die CSR-Aktivitäten steigert den Grad der Selbstverpflichtung des Unternehmens; aber der Betriebsrat ist auch nicht selten Initiator dieser Maßnahmen. So erarbeiten Betriebsräte mit der Unternehmensleitung tragfähige Konzepte zur glaubwürdigen Umsetzung von Transparenz, Verhaltensstandards und Förderung guter Praxis bezüglich sozialer und ökologischer Unternehmensleistungen und CSR-Managementinstrumenten.

Hier erschließen sich Betriebsräte neue Felder der Mitbestimmung rund um die Fragen sozialer und ökologischer Verantwortung. Sie beanspruchen in den Unternehmen ein angemessenes CSR-Verständnis; auf verschiedenen Ebenen beteiligen sie sich pro-aktiv am Gestaltungsprozess und initiieren Projekte in den Bereichen Unternehmensleitbilder, Einführung von sozialen und ökologischen Kriterien, Sozialstandards, besondere Maßnahmen zur Förderung von Beschäftigtengruppen oder soziale Initiativen in der Region.

Anhand der eingereichten Projekte der vergangenen Jahre lassen sich besonders zwei Themenfelder ausmachen, die verstärkt in den Fokus betriebsrätlichen Handelns gelangt sind: dazu zählen Projekte rund um das Thema „Demografie“ sowie Projekte zu „Umweltschutz und Ressourcenschonung“.

### Demografie

Ein Schwerpunktthema im Arbeitsfeld „Demografie“ lässt sich im Bereich der **Altersvorsorge** finden: Immer häufiger nehmen sich Betriebsräte diesem Thema an. In einem Beispiel war drohende Altersarmut der Beschäftigten Anstoß für den Betriebsrat zu handeln, und führte zu dem Ergebnis, dass Arbeitgeber

verband und Gewerkschaft eine Ergänzungsvereinbarung zur tariflichen Altersvorsorge erarbeiteten. In anderen Fällen begleiten und unterstützen Betriebsräte die Entwicklung, Erhaltung oder Verbesserung von Betriebsrentenmodellen, um Beschäftigte in diesem Feld zu unterstützen. Dabei handelt es sich zum einen um Konzepte, das Renteneintrittsalter flexibler zu gestalten oder durch Teilzeitregelungen für den Vorrenteneintritt geringere Arbeitszeit ohne Geldeinbußen zu ermöglichen.

In Folge der voranschreitenden demografischen Entwicklung bearbeiten Betriebsräte auch zunehmend Problemstellungen der Beschäftigten, die sich auf die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** beziehen. In den letzten Jahren wurden allerdings weniger Projekte eingereicht, die sich damit beschäftigen, die Betreuung von Kindern zu erleichtern oder andere Regelungen für Eltern oder Alleinerziehende zu entwickeln. Wege zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflegeaufgaben rücken für die Beschäftigten immer mehr in den Mittelpunkt. Mögliche Projektlösungen sind zum Beispiel die Einrichtung von Pflegefonds, um die finanziellen Belastungen bei reduzierter Arbeitszeit aufzufangen, Formen von Arbeitszeitkonten oder auch lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle. In allen Fällen geht es darum, den Beschäftigten die Möglichkeit zu familiärer Pflege zu geben, ohne von finanziellen Einbußen über Gebühr belastet zu werden.

Zunehmend wendet sich der Blick der Betriebsräte in Bezug auf die demografische Entwicklung auch in die eigenen Reihen. Das Thema „Demografischer Wandel im Betriebsrat“ veranlasst Gremien dazu, sich auch intern damit zu beschäftigen und nach Lösungen zu suchen. So finden sich Beispiele, in denen junge Betriebsratsmitglieder aktiv in die Arbeit des Gremiums eingearbeitet und auf ihre Aufgaben vorbereitet werden. Andere Gremien gehen den Generationenwechsel pro-aktiv an und werben im Unternehmen für die Kandidatur zur Wahl. Sie leisten Aufklärungsarbeit über die Aufgaben von Betriebsräten, machen die Bedeutung der betriebsrätlichen Arbeit deutlich und bemühen sich, das Wahlamt des Betriebsrats attraktiv und modern zu gestalten.

### **Umweltschutz und Ressourcenschonung**

Ebenfalls deutlich zugenommen haben Projekte, die sich dem Umweltschutz und der Ressourcenschonung widmen. Hier entwickeln und erarbeiten Betriebsräte außergewöhnliche Konzepte, die zum Teil große Beachtung in der Öffentlichkeit fanden. So finden sich mehrere Beispiele, in denen der Betriebsrat zusammen mit dem Arbeitgeber Regelungen gefunden hat, um den Beschäftigten die Anfahrt zum Unternehmen unter ökologischen wie auch gesundheitlichen Gesichtspunkten zu verbessern. Das Fahrradleasing-Konzept mit Arbeitgeberzuschuss führte in einem mittelständischen Betrieb dazu, dass in kürzester Zeit über 60 Beschäftigte einen Dienst-

radvertrag abschlossen. Ein Leasing-Konzept für E-Bikes sorgte bei einem Werkzeugbauer dafür, dass rund 10% aller Beschäftigten einen Leasingvertrag für ein E-Bike abschlossen, das sie nach drei Jahren zum Restwert erwerben können.

Aber auch das Thema „CO<sub>2</sub>-Sparen“ wird häufiger als in den Jahren 2009 bis 2012 zum Gegenstand betrieblicher Projekte: Nach schlagenden Argumenten des Betriebsrats beschloss ein Unternehmen des Gross- und Außenhandels, eine Prämie für CO<sub>2</sub>-Sparer auszuloben. Es wurde eine Prämie entwickelt für diejenigen Beschäftigten, die besonders schadstoffarm den Weg zu Arbeit zurücklegen. Die jeweilige Anreiseform ist verbunden mit einem bestimmten Punktwert und so können Beschäftigte mit erreichter Punktzahl eine Geldprämie erwarten. Ziel ist es hierbei, die Mitarbeiter dazu zu motivieren, möglichst schadstoffarm für die Umwelt den Weg zu Arbeit zurück zu legen.

Mit erheblichen Einspareffekten für das Unternehmen gelang es einem Gesamtbetriebsrat in enger Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber nach einer Prüfung der betrieblichen Material- und Ressourceneffizienz verblüffende Ergebnisse zu ermitteln: 50% der Energiekosten waren auf die Lichanlage zurück zu führen und nach Ausarbeitung verschiedenster Maßnahmen zur Einsparung von Energie belaufen sich die Gesamteinsparungen des Unternehmens in diesem Projekt auf etwa 25.000 Euro.

### **Neue Zielgruppen erschließen**

Das dritte identifizierte Feld der Mitbestimmung findet sich in der Erschließung neuer Zielgruppen.

Eine wesentliche Zielgruppe, um die sich Betriebsräte zunehmend bemühen, sind die **AT-Angestellten** in den Unternehmen. Der Anteil an sozialversicherungspflichtig beschäftigten Akademikern ist in den letzten Jahren in allen Branchen erheblich angestiegen, die zunehmende Akademisierung der Arbeitswelt stellt auch die betrieblichen Interessenvertretungen vor neue Herausforderungen. Auch wenn es bisher nur wenige Berührungspunkte zwischen außertariflichen Beschäftigten und der betrieblichen Interessenvertretung gab, so mehren sich doch die Chancen und Gelegenheiten, hier eine neue Zielgruppe der Interessenvertretung zu erschließen.

Insbesondere im Bereich der Entgeltgestaltung bieten sich immer häufiger Möglichkeiten, dass Betriebsräte AT-Angestellten in ihren Belangen erfolgreich vertreten. So entwickelten die Interessenvertreter eines Chemie-Unternehmens eine Strategie, um die AT-Beschäftigten in die Verhandlung über ein neues AT-Entgeltsystems einzubinden. Nach langen Verhandlungen konnte dieses Projekt in doppelter Hinsicht Erfolg vermelden: Die AT-Beschäftigten erhielten ein transparentes Entgeltsystem und ein AT-Mitarbeiter ist nun im Betriebsrat vertreten. Insgesamt sind nun rund 85% der AT-Beschäftigten organisiert.

### Kurz und knapp



Eine wesentliche Zielgruppe, um die sich Betriebsräte zunehmend bemühen, sind die AT-Angestellten in den Unternehmen. Der Anteil an sozialversicherungspflichtig beschäftigten Akademikern ist in den letzten Jahren in allen Branchen erheblich gestiegen. Die zunehmende Akademisierung der Arbeitswelt stellt auch die betrieblichen Interessenvertretungen vor neue Herausforderungen.

lungen dazu diskutierten. Es wurden AT-Mitarbeiter zu „betrieblichen Auskunftspersonen“ ernannt, die im Folgenden eine AT-Arbeitsgruppe bildeten – bis zum Jahre 2014 konnten vier Betriebsvereinbarungen geschlossen werden, die erstmals wesentliche arbeitsrechtliche Bedingungen für AT-Angestellte kollektiv regeln.

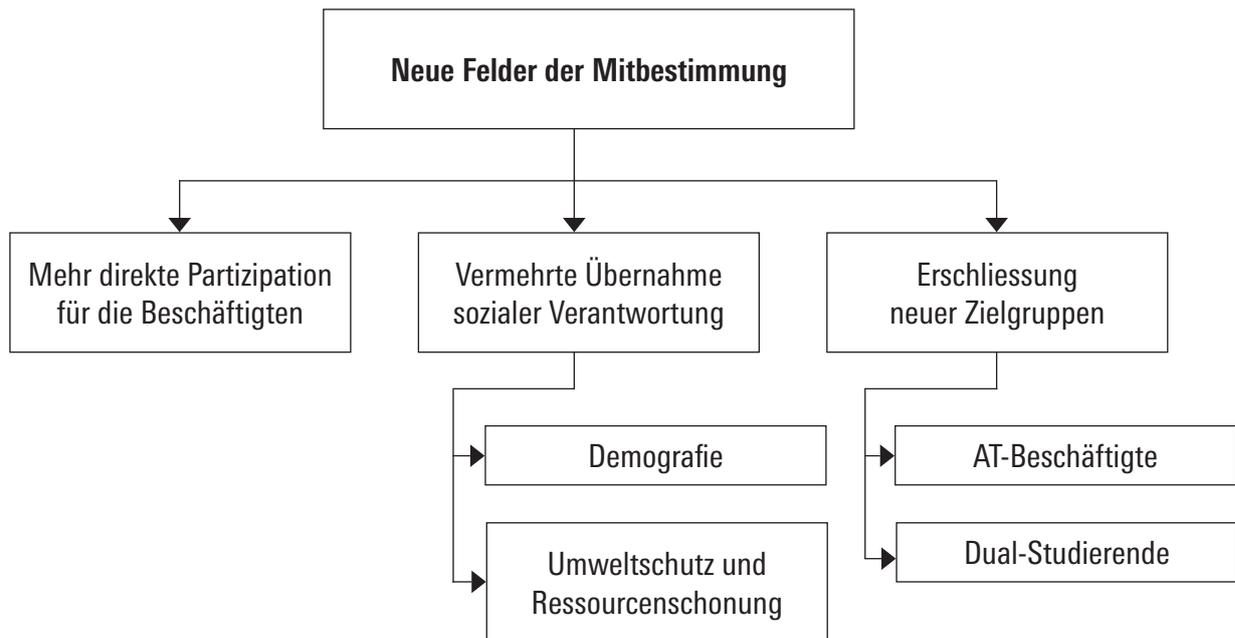
In eine ähnliche Richtung zielt ein Projekt, das die Gleichstellung von Auszubildenden und **Dual-Studierenden** zum Gegenstand hatte. Die dualen Studierenden hatten ursprünglich keinen Anspruch auf Übernahme, was zu Unruhen unter den Studierenden führte. Mit Unterstützung der Gewerkschaft konnte nach langen Verhandlungen eine Konzernbetriebsvereinbarung abgeschlossen werden, die einen Anspruch über unbefristete Übernahme enthält bzw. befristete Übernahme garantiert. Sich auch für die verhältnismäßig kleine Gruppe von Beschäftigten stark zu machen und hier den Prinzipien von Gleichstellung und Gerechtigkeit zu folgen, gehört zum Feld der Erschließung neuer Zielgruppen.

Neben der Entgeltgestaltung ist das Thema Arbeitszeit auch zunehmend für die AT-Angestellten von Interesse: Überstunden, Telearbeit oder die Nutzung mobiler Endgeräte – jederzeit und überall arbeiten zu können birgt für Unternehmen wie Beschäftigte Chancen und Gefahren. Hier fehlt es häufig an gangbaren, vertraglichen Regelungen, die gleichzeitig die Beschäftigten schützen und den Wünschen nach Flexibilität nachkommen. Ein gutes Beispiel für die erfolgreiche Einbindung von AT-Beschäftigten findet sich in einem süddeutschen Maschinenbaubetrieb: Eine vom Betriebsrat initiierte Umfrage im Jahr 2010 zeigte, dass es den AT-Angestellten an Regelungen zum Entgelt, zur Arbeitszeit und zu Zielvereinbarungen fehlte. Es wurden Foren eingerichtet, in denen der Betriebsrat zusammen mit den AT-Angestellten die wesentlichen Fragestel-

### Kurz und knapp



Sich auch für die verhältnismäßig kleine Gruppe von Beschäftigten stark zu machen und hier den Prinzipien von Gleichstellung und Gerechtigkeit zu folgen, gehört zum Feld der Erschließung neuer Zielgruppen.



### 3 METHODEN UND TECHNIKEN MODERNER BETRIEBSRATSARBEIT

Bei der Betrachtung moderner Betriebsratsarbeit richtet sich der Blick in der Regel auf die Inhalte und Themen, mit denen sich die Gremien beschäftigen. In der Diskussion über Herausforderungen der Zukunft der Arbeit werden Megatrends identifiziert, Handlungsfelder ausgewiesen und Szenarien entwickelt – selten allerdings richtet sich die Aufmerksamkeit auf neue Methoden und Techniken, derer sich die betrieblichen Interessenvertretungen bedienen. Dieser Abschnitt soll den Fokus darauf lenken, ob sich neue Methoden und Techniken identifizieren lassen, die moderne Betriebsratsarbeit begleiten.

In der täglichen Betriebsratspraxis finden sich vielfältige Methoden, derer sich die Betriebsratsarbeit erfolgreich bedient. Vom Abschluss von Betriebsvereinbarungen als vorrangiges Instrument zur Ausübung der betrieblichen Mitbestimmung bis hin zu Verhandlungen über Sozialpläne und Interessenausgleich – die weit verbreitete Methode der Verhandlung beschreibt eine typische Vorgehensweise betriebrätlichen Handelns. Elemente des Projektmanagements und vielfältige Formen der Kommunikation stellen zwei weitere Methodensets dar, mit deren Hilfe Betriebsratsgremien Projekte anstoßen, begleiten und durchführen. Auch die Beschäftigtenbefragung als besondere Form der Kommunikation ist aus den Betriebsratsbüros kaum noch wegzudenken.

#### **Moderne Betriebsratsarbeit ist strategisch und konzeptionell**

Als immer stärker werdender Trend moderner Betriebsratsarbeit lässt sich die Einbindung der Gremien in die Erarbeitung konzeptioneller und strategischer Fragestellungen beobachten. Die erfolgreiche Umsetzung von Projekten hängt in nicht wenigen Fällen von der Fähigkeit der Betriebsräte ab, sich einer betrieblichen Herausforderung nicht nur reaktiv, sondern proaktiv und konzeptionell zu nähern.

Über 100 der 455 Projekte, die in den vergangenen Jahren beim Deutschen Betriebsrätepreis eingereicht wurden, bauen auf konzeptionellen Arbeiten der Betriebsratsgremien auf. Hierbei werden immer stärker nicht nur mitbestimmungsrelevante Informationen verarbeitet – Kenntnisse über Branchen und Produkte, betriebswirtschaftliche oder arbeits- und sozialrechtliche Kenntnisse flankieren das Anforderungsprofil moderner Betriebsratsarbeit. Ob Sicherung von Beschäftigung, Vermeidung von Altersarmut oder die Mit-Entwicklung neuer Produktlinien. Betriebsräte entwickeln Konzepte zur Arbeitsorganisation oder zur Unternehmensstrategie und lehnen sich damit eng an Managementaufgaben an. Die Erarbeitung von Konzepten zur langfristigen und nachhaltigen Bearbeitung erforderlicher Maßnahmen und die strategische Implementation

#### **Kurz und knapp**

Die Erarbeitung von Konzepten zur langfristigen und nachhaltigen Bearbeitung erforderlicher Maßnahmen und die strategische Implementation betriebspolitisch relevanter Fragestellungen zeichnet sich als ein Trend moderner Betriebsratsarbeit ab – Tendenz steigend!

betriebspolitisch relevanter Fragestellungen zeichnet sich als ein Trend moderner Betriebsratsarbeit ab – Tendenz steigend!

In nicht wenigen Fällen erarbeiteten Betriebsräte, gelegentlich unterstützt von externen Beratern oder der zuständigen Gewerkschaft, Alternativkonzepte zu Konzepten der Unternehmensleitung. Ziel dieser Alternativkonzepte ist es stets, Beschäftigung zu sichern, Arbeitsplätze zu erhalten oder Arbeitsbedingungen zu verbessern. Als Gegenentwurf zu rigiden Sparkonzepten des Managements ermöglichen Alternativkonzepte der Interessenvertretung eine sozialverträgliche Behandlung betrieblicher Problemlagen.

#### **Kurz und knapp**

Einige Konzepte der Betriebsräte gehen weit über die eigentlichen Arbeitsfelder betrieblicher Interessenvertreter hinaus: Eckpunktepapier zur Sicherung des Standortes, Standortfertigungskonzepte und Strategiepapiere – hier zeigt sich deutlich, dass sich Betriebsratsarbeit mehr und mehr von einem reaktiven Umgang mit Problemlagen verabschiedet und stärker konzeptionell und strategisch verankert ist.

Das weitreichendste Beispiel konzeptioneller Arbeit von Betriebsräten zeigt die Antwort auf einen „Rationalisierungsplan: Aktionsplan Deutschland“, der von einem Arbeitgeber im Schienengüterverkehr vorgelegt wurde. Der Gesamtbetriebsrat entwickelte im Gegenentwurf einen „Aktionsplan Mensch“, der sieben wesentliche Bereiche umspannt: Ausbildung, Arbeitsschutz, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Personalpolitik und Leiharbeit, Arbeits- und Geschäftsbedingungen, Altersgerechte Arbeit und „der Mensch im Mittelpunkt“. Nach Gesprächen mit dem Vorstand über diesen Aktionsplan Mensch kündigte der Vorstand auf einer Betriebsversammlung an, wesentliche Teile des Aktionsplans zu übernehmen.

#### **Moderne Betriebsratsarbeit ist digital und technisch**

Ein weiteres Methodenset an Kreativtechniken rankt sich um den Einsatz neuer (sozialer) Medien. Die Verwendung von Newslettern zur Verbreitung

von Informationen über weit verzweigte Unternehmensstandorte hinweg ist ebenso zur akzeptierten Methode geworden wie die Einrichtung einer Facebook-Seite, über die Mitarbeiter an verschiedenen Standorten schnell und unkompliziert auf dem neusten Stand zu halten. Weiterhin nutzen viele Betriebsratsgremien immer häufiger eine eigene Website oder digitale Plattform (social media), um die Beschäftigten zu informieren, ihre Meinungen zu bestimmten Fragestellungen abzufragen oder auch um in Kommentarbereichen mit den Beschäftigten zu diskutieren.

### **Moderne Betriebsratsarbeit ist außergewöhnlich und kreativ**

Neben der Erarbeitung von strategischen und langfristigen Konzepten im Gegensatz zur rein reaktiven Bearbeitung betrieblicher Problemstellungen bedienen sich die Betriebsratsgremien auch immer häufiger besonders außergewöhnlicher Methoden und Techniken für ihre Arbeit. Wurden in den Jahren 2009 und 2010 viele Projekte beim Deutschen Betriebsrätepreis eingereicht, die sich den Folgen der Wirtschaftskrise gewidmet hatten und diese auch methodisch entsprechend begleiteten, veränderte sich in den Folgejahren das Spektrum der Methoden und Techniken. Immer häufiger wählen Betriebsratsgremien außergewöhnliche Methoden, um ihre Projekte zu begleiten. Sei es, um die Beschäftigten intensiv in den Prozess einzubinden, sei es, um auf eine besondere Art und Weise einen Missstand erfahr- und erlebbar zu machen oder die Aufmerksamkeit auf ein Projekt zu lenken: Das Spektrum der Methoden und Techniken wird größer und ermöglicht neue Wege betriebsrätlichen Handelns.

In einigen Fällen wählten Betriebsräte die Methode des Theaters, um Missstände im Unternehmen sichtbar zu machen: So entwickelten zum Beispiel Betriebsratsmitglieder in Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister ein firmeneigenes Theaterstück, in dem gezeigt wurde, welche Aufgaben der Betriebsrat im Unternehmen hat und welche Er-

folge er bereits erzielte. Dieses Theaterstück wurde im Rahmen einer Betriebsversammlung aufgeführt und sollte die Mitarbeiter dazu anregen, an der anstehenden Betriebsratswahl teilzunehmen oder sogar selbst zu kandidieren. Ziel war es, das Bestehen des Betriebsrats zu legitimieren und den Rückhalt und den Beschäftigten zu erhöhen.

Zum Auftakt einer Tarifrunde bereiteten Betriebsratsmitglieder eines Unternehmens aus dem Gebäudereiniger-Handwerk zusammen mit ihrer zuständigen Gewerkschaft erlebte Arbeitssituationen zu einem Theaterstück auf, das schließlich in Zusammenarbeit mit einer ehemaligen Schauspielerin zur Aufführung gebracht wurde. Über 1500 Zuschauer kamen zu den 8 Aufführungen und erhielten einen Einblick in die Arbeitsweise dieser Branche. Auch die Medien nahmen davon Kenntnis und berichteten über das Theaterstück. Neben den positiven Rückmeldungen der Zuschauer entwickelte sich unter den Betriebsräten ein enges Zusammengehörigkeitsgefühl, so dass das Gremium über die Theaterarbeit hinaus als Team gestärkt war.

Besonders hervorzuheben sind im Reigen der Kreativtechniken all die Methoden oder Maßnahmen, die besonders außergewöhnlich sind, aber daher auch besondere Aufmerksamkeit erregten. Hierbei handelt es sich möglicherweise um Einzelfälle – in der Summe lässt sich darin jedoch der Mut ablesen, auch ungewöhnlich Wege gehen zu können, um das gewünschte Ziel zu erreichen. So konnten in einem Betrieb die Mitarbeiter die Kandidaten der Betriebsratswahl in einem „Kandidaten-Café“ kennenlernen und ihnen Fragen stellen; neben weiteren Maßnahmen konnte so die Wahlbeteiligung um rund 23 % gesteigert werden. Mit einer „Ideenwerkstatt“ und „Aktionstagen“ konnte ein Betriebsrat in Zusammenarbeit mit dem Ideenmanagement rund 280 sinnvolle Ideen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter sammeln. Eine „rollende Betriebsversammlung“ während einer Fahrt von Essen nach Jena zum Jahresempfang des Technologiekonzerns wurde für Information und Kommunikation genutzt.

### **Methoden moderner Betriebsratsarbeit**



## 4 STRUKTUREN UND PROZESSE INNOVATIVER BETRIEBSRATSARBEIT

Die Analyse von Strukturen und Prozessen innovativer Betriebsratsarbeit zeigt in erster Linie, dass der Umgang mit langfristig und nachhaltig angelegten Projekten im Mittelpunkt steht und sowohl Struktur als auch Vorgehen den Erfordernissen angepasst werden.

Von Betriebsräten angestoßene Projekte werden zunehmend von aktiv gestalteten Strukturen begleitet: Die Zusammensetzung der Akteure erfolgt weniger zufällig, sondern ist Ergebnis eines funktions- und durchsetzungsorientierten Strukturierungsprozesses. Gezielt werden innerbetrieblich strategische Partner gesucht, die das Projekt unterstützen. Hierzu kann der Werksärztliche Dienst ebenso zählen wie die Abteilung Human Resources (HR) oder Personen aus betroffenen Fachabteilungen. Aber auch im betrieblichen Umfeld werden zur Positionsfestigung Strukturen geschaffen, die hilfreich sind. Häufig leisten Gewerkschaften hier sinnvolle Hilfestellung, aber auch aus Forschung und Wissenschaft werden Akteure in die Projektstruktur eingebettet, um belastbares Material für die Projektidee zu liefern. Dazu zählen ebenso Akteure aus unternehmensfremden Organisationen wie Krankenkassen, Versicherungsträgern oder Unternehmensverbänden. Das Beispiel

der „Großen Koalition“ aus der Lebensmittelindustrie macht die Einbindung strategischer Partner besonders anschaulich: Der Betriebsrat gründete die „Große Koalition“, an der Vertreter der Unternehmensleitung, des Integrationsamtes, der Werksleitung, der Gewerkschaft, der Betriebsseelsorge der Diözese, der Betriebsarzt, die Fachkraft für Arbeitssicherheit, ein Fachanwalt für Arbeitsrecht, ein Arbeitswissenschaftler einer Universität sowie ein Vertreter der Schwerbehindertenvertretung sowie die Personalleitung teilnahmen.

Die Prozesse moderner Betriebsratsarbeit zeichnen sich nach Auswertung der Projektbeispiele insbesondere dadurch aus, dass sich immer häufiger die Projekte nach den Prinzipien des Projektmanagements orientieren und sich somit eine insgesamt prozessuale Herangehensweise abzeichnen. Die Verfolgung von Ideen und Maßnahmen ist nicht ausschließlich ergebnisorientiert angelegt – von wesentlicher Bedeutung ist die Anlage eines Projektes im zeitlichen Horizont. Der prozesshafte Charakter stellt sicher, dass Projektideen auch über mehrere Jahre hinweg verfolgt werden. Mehr und mehr handeln Betriebsräte nicht nur reaktiv, vielmehr ist ein systematisches und zielgerichtetes Vorgehen erkennbar. Erforderlich für dieses Vorgehen sind **Kenntnisse über die Wirkungsmöglichkeiten** von Interessenvertretungen und die Einbettung von strategischen und strukturierten Maßnahmenplänen.

### Kurz und knapp



Begleitet von Methoden des klassischen wie des beteiligungsorientierten Projektmanagements ist die systematische Entwicklung von Strukturen und Prozessen in der täglichen Praxis betrieblicher Interessenvertreter eines der Wesenszüge moderner und innovativer Betriebsratsarbeit.

## 5 SCHAFFUNG VON TRANSPARENZ ÜBER DIE ARBEIT VON BETRIEBSRÄTEN

Neben den vielfältigen Aufgaben von Betriebsräten ist die Schaffung von Transparenz über die eigene Arbeit von großer Bedeutung. Nicht nur die von Veränderungen und Maßnahmen betroffenen Beschäftigten, sondern wünschenswerterweise auch alle anderen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des Unternehmens sollen darüber informiert sein, welche Projekte der Betriebsrat verfolgt, welche Erfolge er erzielen konnte und welche zukünftigen Aufgaben anstehen. Dazu bedienen sich die Betriebsräte vielfältiger Wege: Die Herausgabe einer eigenen Betriebsratszeitung oder Mitarbeiterzeitschrift, ein Newsletter zur schnellen Information, oder Flyer für ratsuchende Beschäftigte. Um die Öffentlichkeit und das betriebliche Umfeld auf die Arbeit der Betriebsräte hinzuweisen, werden die regionalen Medien eingeschaltet, Plakate aufgehängt oder im Intranet Aufklärung betrieben.

### **Moderne Betriebsratsarbeit ist Kampagnenarbeit**

In Ergänzung der bisher beschriebenen Erkenntnisse, nämlich dass sich innovative Betriebsratsarbeit strategisch aufstellt, sich dabei sowohl den neuen Medien als auch kreativen Methoden bedient, und dabei systematisch Strukturen und Prozesse in die Projektarbeit implementiert, lässt sich auch in der Sichtbarmachung betriebsrätlichen Handelns eine neue Handlungsform identifizieren. Geschieht die Sichtbarwerdung der Betriebsratsaktionen in manchen Fällen eher spontan oder ist positiver Nebeneffekt des eigentlichen Projektvorhabens, so wird in der innovativen Betriebsratsarbeit auch die Öffentlichkeitsarbeit immer weniger dem Zufall überlassen. Ganz in der Kultur der gewerkschaftspolitischen Arbeit entwickeln Betriebsräte eigene Kampagnen, um auf ihre Arbeit aufmerksam zu machen. Sie bedienen sich dabei vielfältiger öffentlichkeitswirksamer Methoden: T-Shirts, Give-aways, Plakate, Flyer, Artikel in der Mitarbeiterzeitung, öffentliche Diskussionsrunden, die Einbindung von regionalen oder überregionalen Medien bis hin zur Skandalisierung eines Missstandes. In Summe werden alle Maßnahmen konzeptionell aufeinander abgestimmt und in den Projektkontext gestellt. Gerade der Umgang mit modernen Medien stellt hierbei eine große Stütze im Kampagnenprozess dar. Somit kann auch der Öffentlichkeitsarbeit der Betriebsräte ein strategisches und absichtsvolles Handeln attestiert werden: Das Prinzip „Tue Gutes und rede darüber“ ist der modernen Betriebsratsarbeit nicht fremd und wird von strategischer Kampagnenarbeit flankiert.

## 6 MODERNE BETRIEBSRATSARBEIT - EIN AUSBLICK

In der Diskussion um die Zukunft der Betriebsratsarbeit im Kontext gesamtwirtschaftlicher Veränderungsprozesse spielt der Begriff der „modernen Betriebsratsarbeit“ eine zentrale Rolle. Durch innovatives und vorausschauendes Handeln erschließen sich Betriebsräte neue Beschäftigungsfelder im Betrieb, die über die ureigenen Arbeitsfelder Personal- und Arbeitspolitik hinaus reichen. Betriebsratsarbeit entwickelt sich ständig weiter, erschließt sich neue Felder der Mitbestimmung, nimmt neue Zielgruppen in den Fokus und macht sich mit neuen Methoden und Techniken für Arbeit, Beschäftigung und Partizipation stark.

Betriebsräte werden zunehmend in gestaltende Prozesse des Unternehmens einbezogen oder fordern die aktive Beteiligung an diesen Prozessen erfolgreich ein.

Moderne Betriebsratsarbeit ist weit mehr als das Aushandeln von betrieblichen Vereinbarungen. Als immer stärker werdender Trend moderner Betriebsratsarbeit lässt sich die Einbindung der Gremien in die Erarbeitung konzeptioneller und strategischer Fragestellungen beobachten. Moderne Betriebsratsarbeit ist technisch versiert und bedient sich neuer Medien. Sie nutzt die digitalen Möglichkeiten zur Kommunikation und Einbindung der Beschäftigten und macht deutlich, dass die Digitalisierung längst Einzug in die Arbeit der Betriebsratsgremien gehalten hat. Begleitet von Methoden des klassischen wie des beteiligungsorientierten Projektmanagements ist die systematische Entwicklung von Strukturen und Prozessen in der täglichen Praxis betrieblicher Interessenvertreter eines der Wesenszüge moderner und innovativer Betriebsratsarbeit.

Auch in der Sichtbarmachung betriebsrätlichen Handelns ist ein Merkmal moderner Betriebsratsarbeit zu identifizieren: In der innovativen Betriebsratsarbeit wird auch Öffentlichkeitsarbeit immer weniger dem Zufall überlassen.

Erfolgreiche Betriebsratsarbeit darf nicht hinter verschlossenen Türen versteckt bleiben: Die Teilnehmer des Deutschen Betriebsrätepreises helfen immer wieder aufs Neue, positive Signale beim Thema Mitbestimmung zu setzen. Der Betriebsrätepreis ist eine sinnvolle Form, um den Betriebsräten und Betriebsrätinnen die Wertschätzung zukommen zu lassen, die ihnen für ihre tägliche Arbeit in den Betrieben zusteht. Wird der betrieblichen Interessenvertretung gelegentlich der Vorwurf des Verstaubten und Überholten gemacht, so zeigt doch diese Analyse, dass Betriebsratsarbeit keineswegs „aus einer anderen Zeit“ ist, sondern modern, beweglich und kompetent und dass sie damit weiterhin eine entscheidende Rolle im deutschen Modell der Mitbestimmung spielt.

## **LITERATUR**

**Eva-Maria Stoppkotte, Thorsten Halm**  
(Hrsg.): Jahrbücher 2009 bis 2013:  
Erfolgsfaktor Betriebsratsarbeit; Bund-Verlag, Frankfurt am Main

## **LINKS**

**88 Bewerbungen für den DBRP 2014**  
<http://www.bund-verlag.de/zeitschriften/arbeitsrecht-im-betrieb/deutscher-betriebsraete-preis/Preis-2014/>

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB.

Sie ist in allen ihren Aufgabenfeldern der Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft verpflichtet.

Sie wirbt für diese Idee, unterstützt Mandatsträger in Mitbestimmungsfunktionen und tritt für erweiterte Mitbestimmungsrechte ein.

## **IMPRESSUM**

### **Ausgabe**

**Mitbestimmungs-Report 16/2015**  
**Innovative Betriebsratsarbeit**  
ISSN: 2364-0413

### **Autoren**

**Claudia Niewerth**  
Helex Institut  
Sodinger Str. 8  
44805 Bochum  
Tel.: 0234 915287-0  
[claudia.niewerth@helex-institut.de](mailto:claudia.niewerth@helex-institut.de)

### **Kontakt**

**Dr. Melanie Frerichs**  
Hans-Böckler-Stiftung  
Abt. Mitbestimmungsförderung  
Referatsleiterin Mitbestimmung und  
Gute Arbeit  
Hans-Böckler-Str. 39  
40476 Düsseldorf  
Tel.: 0211 7778-587  
[Melanie-Frerichs@boeckler.de](mailto:Melanie-Frerichs@boeckler.de)

### **Produktion**

Setzkasten GmbH, Düsseldorf  
Düsseldorf, Oktober 2015