

## Innovatives Arbeiten im Betriebs-/Personalrat: Wer innovativ ist, kann Innovation machen!

### Worum geht es in unserem Workshopteil?

In mehr als 20 Jahren Betriebsräteberatung und -schulung haben wir erfahren, dass die Beratung bei der Frage „Wie kann man vorgehen und wie müssen wir uns aufstellen?“ oft noch erheblich wichtiger ist, als die Beratung in fachlichen und technischen Details. Dies gilt umso mehr, wenn Betriebs- und Personalräte bei der Initiierung und Durchsetzung von innovativen Ansätzen zur Beschäftigungssicherung im Betrieb eine zentrale Rolle einnehmen wollen. Es stellt sich dabei dann die Frage, welche der „althergebrachten“ Methoden und Instrumente der Betriebs- und Personalratsarbeit für diese Aufgabe besonders geeignet sind, oder ob es andere, sinnvolle Ansätze gibt und vor allem auch, wie BR/PR selbst mit gutem „Innovationsstil“ beispielgebend vorangehen können.

Innovation erfordert auch bei BR/PR ein hohes Maß an Kreativität, Flexibilität und Offenheit für neue Ideen, erfordert ein „Innovationsklima“ im BR/PR selbst, das es ermöglicht, die eigene Arbeit kreativ und konstruktiv voranzutreiben. Auch im BR/PR gilt es, zu experimentieren, für neue Wege und sich dauernd ändernde Anforderungen offen zu sein sowie dabei über den Tellerrand zu schauen. Und insbesondere gilt auch im BR- /PR- Gremium: Niemand ist perfekt, Fehler sind erlaubt und lernen ist erwünscht!

Unsere These dazu ist:

### **Nur wer selbst innovativ ist, kann Innovationen vorantreiben!**

Wie kann „innovative Betriebsratsarbeit“ aussehen? Natürlich maßen wir uns nicht an, hierfür ein allgemein gültiges Konzept oder Rezept zu haben. Zu unterschiedlich sind die Gremien in ihrer personellen Zusammensetzung und den betrieblichen Rahmenbedingungen. Als externe Berater mit einer Sicht von außen wollen wir allerdings einige der über die Jahre hinweg in unseren Beratungen und Schulungen gemachten Beobachtungen zu Thesen zusammenfassen und Anregungen und Ideen für alternative und innovative(re) Methoden und Instrumente der Betriebs- und Personalratsarbeit geben.

Wir wollen dabei folgendermaßen vorgehen:

- Im ersten Schritt stellen wir Thesen für die betriebs- und personalrätliche Arbeit in den Raum, die wir mit einigen typischen Situationen begründen,
- um im zweiten Schritt jeweils einige alternative und vielleicht auch innovative Ansätze, Anstöße, Ideen oder auch Wege zur Umsetzung aufzuzeigen und anzuregen.

Uns geht es nicht um eine vollständige Analyse der Arbeits- und Organisationsformen von Betriebs- und Personalräten, sondern darum, mögliches Veränderungspotenzial aufzuzeigen und erste Anregungen für alternative Herangehensweisen zu geben. Dabei erfinden wir natürlich das Rad nicht neu, sondern beziehen schon praktizierte Vorgehensweisen und Methoden in Betriebs- und Personalräten ein.

## 1. Beteiligung der Beschäftigten

### *These*

**Die Beschäftigten sind die Experten für die Arbeit - nicht der BR/PR!**

### *Wir beobachten z.B.:*

- BR/PR entwickeln Regelungen zur Gestaltung des Betriebs eines neuen IT- Systems (insbesondere zu Arbeitsgestaltung, Qualifizierung, ...) oft ohne die Betroffenen mit ihrem praktischen Know-how einzubeziehen. Der Frage „Wo genau besteht aus Sicht der Betroffenen eine Handlungserfordernis?“ wird nur selten nachgegangen.  
Dies mit der Konsequenz, dass die BR/PR viel Arbeit und Energie in Themen stecken, die aus Sicht der ArbeitnehmerInnen an dem, was ihnen vor Ort eigentlich auf den Nägeln brennt, vorbei gehen.  
Die ArbeitnehmerInnen fühlen sich dann mit ihren Problemen nicht ernst genommen - und lassen sich im Ernstfall zur Durchsetzung wichtiger Forderungen nicht mehr motivieren und einbeziehen, fühlen sich im schlimmsten Fall nicht vom BR/PR vertreten.

### *Anstöße, Ansätze, Ideen, Wege*

- BR/PR fragen regelmäßig gezielt die Meinung der Beschäftigten zu aktuellen Themen ab. Neben der klassischen - aber gezielt vorbereiteten - Arbeitsplatzbegehung bieten sich hier auch elektronische Medien im Intranet an (z.B. Kurzabfragen per E-Mail, Mitarbeiterbefragung im Intranet, wikis). Beispiel: ArbeitnehmerInnen-Befragung zum Thema Arbeitszufriedenheit im Zusammenhang mit der Aktivitätenplanung des BR.
- BR/PR erkennen den „Expertenstatus“ der Beschäftigten an und beziehen sie gezielt in BR-/PR-interne Gremien oder auch in gemeinsame Arbeitskreise mit dem Arbeitgeber ein. Dies ist auch wichtig als Voraussetzung zur Umsetzung des § 92a BetrVG, denn woher sollen den BR/PR die Innovations-Ideen kommen? Spannend hierbei sind natürlich die Rahmenbedingungen, unter denen diese Mitarbeiterbeteiligung erfolgt - und diese gilt es, per Vereinbarung abzusichern (u.a. Einbezug von § 28a BetrVG Übertragung von Aufgaben auf Arbeitsgruppen).
- Betriebs- und Abteilungsversammlungen oder auch jede sonstige Arbeitsgruppenarbeit werden methodisch so unterstützt, dass gewährleistet wird: Jeder Teilnehmer ist wichtig, jeder wird ernst genommen und jeder kann und soll einen Beitrag leisten. Die Ergebnisse werden möglichst „automatisch“ mitprotokolliert (z.B. open space, world-cafe, Zukunftswerkstatt, Brainwriting, ...).

## 2. Inhaltliche Arbeit, Ansprüche, Arbeitsteilung im BR/PR

### *These*

**Zielorientierte Arbeit (mit realistischen Ansprüchen) in den für die Beschäftigten wichtigen Themen ist Schlüssel zum BR/PR-Erfolg.**

### *Wir beobachten z.B.:*

Die systematische "Einbindung" des BR/PR ist in vielen Betrieben inzwischen fast zur Strategie der Arbeitgeber geworden: Arbeitgeber fordern die BR/PR - oft noch mit (Zeit)Druck - zur Beteiligung an Präsentationen, Projektgruppen, Sitzungen von Projektgremien usw. auf und die Interessenvertretung kommt dem meistens nach, ohne die Frage nach der Erforderlichkeit vor dem Hintergrund der eigenen Ziele jedes Mal gezielt zu stellen. Eilige Themen werden als „WICHTIG“ betrachtet.

Insgesamt hohe Ansprüche stehen in krassem Missverhältnis zu den vorhandenen Ressourcen im BR.

Folgen davon sind eine hohe zeitliche Belastung bei gleichzeitigem Gefühl/Unsicherheit, zu wenig Zeit für die wichtigen Dinge zu haben, und nur noch zu reagieren. Dies wiederum sind Hauptursachen für Unzufriedenheit und Frustration.

### ***Anstöße, Ansätze, Ideen, Wege***

Ansatzpunkte für eine innovative und erfolgreiche BR/PR-Arbeit aus unserer Sicht sind:

- Durch Festlegen von Leitlinien, Arbeitsschwerpunkten und Zielen für die Arbeit können unwichtige Themen zugunsten der wirklich wichtigen fallen gelassen werden. Dabei: Auseinandersetzung mit den eigenen hohen und den diversen Ansprüchen und Anforderungen von ArbeitnehmerInnen, Geschäftsführung etc.
- Arbeitsplanung, Controlling, Feintuning der BR/PR-Arbeit mit BR/PR-Maßnahmenplan und individuellen Aufgabenplänen.
- Fokus Arbeitnehmerinteressen: Bei der Vielzahl der Termine und Themen die Orientierung auf ArbeitnehmerInnen-Interessen nicht aus dem Auge verlieren. Das bedeutet aus unserer Sicht:
  - Keine Jobs übernehmen, die nicht klar im Zielkorridor des BR/PR liegen.
  - Zielorientierte Vorbereitung und Auswertung von Besprechungen/Terminen.
  - Kontinuierliche Diskussion und Sensibilisierung von Zielorientierung im BR/PR.
- Klare Absprachen zu Rolle und Aufgaben von BR/PR-Vertretern in Projektgruppen des Arbeitgebers und Diskussion der Erforderlichkeit vor dem Hintergrund der Ziele des BR im Vorfeld.
- BR/PR als Initiator und Manager/Koordinator von betrieblichen Veränderungen:
  - Der Versuchung widerstehen, alles selber zu machen.
  - Einbeziehen von nicht freigestellten BR/PR, Vertrauensleuten, betrieblichen Experten und ArbeitnehmerInnen vor Ort, Externen (ver.di, Berater)

## **3. Arbeitsmethoden im BR**

### ***These***

**Der Einsatz innovativer, kreativer Methoden bei der täglichen BR/PR-Arbeit stärkt Eigeninitiative, Eigenverantwortung und Flexibilität.**

### ***Wir beobachten z.B.:***

Aus externer Sicht auffällig ist eine große Diskrepanz zwischen Methoden-Kennntnis und Methoden-Einsatz bei der internen BR-/PR-Arbeit: Erlernte, durchaus bekannte Methoden (z.B. Metaplan, Dreisprungverfahren zur gezielten Maßnahmenplanung, Visualisierung) werden bei der täglichen BR-/PR-Arbeit kaum praktiziert.

Mit der Konsequenz, dass

- Besprechungen „zäh“ werden, länger dauern als geplant und oft ergebnislos verlaufen,
- nur die Meinungsführer genug Raum haben. Andere BR-/PR-Mitglieder kommen zu kurz und können sich zu wenig konstruktiv einbringen.

### ***Anstöße, Ansätze, Ideen, Wege***

- Projektmanagement im BR/PR: Projekte und Aufgaben projektorientiert (mit Projektmanagement-Instrumentarien) abwickeln.
- Plenumsituationen wo immer möglich auflösen und ersetzen durch arbeitsgruppenorientierte Arbeit.
- An Stellen, in denen das Plenum oder große Gruppen unumgänglich sind, empfehlen wir eine qualifizierte Moderation (ggf. auch durch 2 Moderatoren), die das Thema inhaltlich zum Ergebnis führt
- Methodisches Vorgehen für die Behandlung eines Themas im Vorfeld genau planen. Einige Methoden des „Methodenbaukastens“ sind z.B.
  - Dreisprungverfahren zur gezielten Maßnahmenplanung (Saseler Dreisprung), (Folie)
  - Metaplantchnik/MindMap-Technik, (Folie)
  - Auch für große Gruppen geeignet sind Methoden wie z.B.
    - open space
    - Zukunftswerkstatt
    - World-Cafe
    - Interview-Methode (statt Power-Point-Präsentation)
  - Entscheiden per Mehrheitsvotum und Kampfabstimmung ergänzen und wo möglich ersetzen durch kreative, innovative Entscheidungsverfahren, die den Entscheidungsprozess für alle transparent machen und "Verlierer" "im Boot" halten (wie z.B. „Punkten“, „Stellung nehmen“, „Fishbowl-Methode“).
- Voraussetzungen hinsichtlich der Räume und der Ausstattung schaffen.
- Medien- und Methodenverantwortliche im BR ausbilden.