

Dirk Reiche / Rainer Wietstock / Klaus Wolf

Von der Mitbestimmung zur Mitgestaltung

Handbuch zum Aufbau
proaktiver, professioneller und
profitabler Betriebsratsarbeit

SCHÜREN

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Schüren Verlag GmbH
Universitätsstr. 55 · D-35037 Marburg

www.schueren-verlag.de

© Schüren Verlag 2019

Alle Rechte vorbehalten

Gestaltung: Erik Schüßler

Umschlaggestaltung: Annette Reiche, changes-design

Bildlizenzen: 50605096 © alphaspirit/ 56971803 © style-photography.de/ 12998228

© Sylwia Nowik @ www.fotolia.com

Druck: Westermann, Zwickau

Printed in Germany

ISBN 978-3-7410-0264-9

Inhalt

Danksagungen	7
Lesehinweis	8
Vorwort von Jörg Hofmann und Christiane Benner	9
Einführung	11
Das «Haus der Entwicklung»	15
Teil 1 Der Bauplatz	19
1 Der Betriebsrats-Check	19
2 Proaktiv, professionell und profitabel	21
3 Grundlegende Werkzeuge am Bauplatz	25
Teil 2 Der Hausbau	39
1 Das Fundament	39
1.1 Leitbild	41
1.1.1 Wer sind wir und wo wollen wir damit hin?	41
1.1.2 Ein Leitbild erstellen und nutzen	45
1.1.3 Beispiele aus den Betrieben	48
1.2 Strategie	52
1.2.1 Was ist der beste Weg?	52
1.2.2 Strategisch denken und handeln	58
1.2.3 Versuchen wir das Unmögliche!	62
1.3 Miteinander	66
1.2.1 Wie wollen wir miteinander umgehen?	66
1.2.2 Gemeinsam handeln lernen	73
1.2.3 Ohne Spaß kein Erfolg!	79
2 Die Wände	81
2.1 Gremium	82
2.1.1 Weiß die rechte Hand, was die linke tut?	83
2.1.2 Arbeitnehmer professionell vertreten	88
2.1.3 Von den Besten lernen	99

2.2 Bereichsbetreuung	106
2.2.1 Für wen arbeiten wir?	106
2.2.2 Herz und Kompetenz zeigen	107
2.2.3 Der Dienst am Kollegen	113
2.3 Ausschuss- und Projektarbeit	114
2.3.1 Wie machen wir uns das Leben leichter?	114
2.3.2 Der eigenen Kompetenz vertrauen	117
2.3.3 Denn sie wissen, was sie tun	121
3 Das Dach	126
3.1 Öffentlichkeitsarbeit	127
3.1.1 Wie wollen wir wahrgenommen werden?	127
3.1.2 Uns selbst darstellen	133
3.1.3 Nichts ist so sexy wie Erfolg!	135
3.2 Kommunikation	138
3.2.1 Wie wollen wir uns einander verständlich machen?	138
3.2.2 Real zuhören und prägnant reden	141
3.2.3 Konflikte und Lösungen	145
3.3 Sondereinsätze	157
3.3.1 Wie meistern wir besondere Herausforderungen?	157
3.3.2 Veranstaltungen mit Leben füllen	159
3.3.3 Bei uns kann jeder mitgestalten	162
Teil 3 Die Nachbarn	165
1 Das Unternehmen	166
2 Die Gewerkschaft	176
3 Die Region	184
Anhang	189
Literatur	189
Autoren	190

Danksagungen

Allen Betriebsratsgremien

mit denen wir in den vergangenen zehn Jahren zusammenarbeiten konnten. Jedes einzelne Gremium hat auf seine Art zum Gelingen dieses Buches beigetragen, durch die praktische Erprobung der vorgestellten Ansätze, gute Ideen, praktische Beispiele und viel Inspiration.

Ana Kreysing

Für Lektorat und Textcoaching

Annette Reiche

Für Umschlagsgestaltung und Grafiken

Hans-Böckler-Stiftung

Für finanzielle und logistische Förderung

Johannes Saß

Für Anstoß und Umsetzungsbegleitung

Jupp Bechtel

Für seine Anregungen und seine fortlaufende Unterstützung im vorangegangenen «Bosch-Projekt», auf dessen Basis dieses Buch entstanden ist

Und der Intelligenz des Lebens

Die uns den Verstand gab, neue Möglichkeiten zum Mitgestalten auszuloten, das Herz gab, uns dafür zu engagieren und die Hände gab, sie in diesem Buch auszuformulieren.

Vorwort

von Jörg Hofmann und Christiane Benner

Die deutsche Industrie steht angesichts von beschleunigter Globalisierung, Digitalisierung, neuen Mobilitätskonzepten, rasanten technologischen Entwicklungen, Energiewende und demografischem Wandel vor großen Herausforderungen. Trotz dieser weitreichenden Zukunftsthemen dominieren in weiten Teilen der Wirtschaft Wettbewerbsstrategien, die sich eher an kurzfristigen Gewinnzielen als nachhaltiger Unternehmensentwicklung orientieren. Missbrauch von Leiharbeit und Werkverträgen, Unterschreitung von Arbeitsstandards oder Verschwendung von Ressourcen und Innovationspotential durch fehlende langfristige Investitionen gefährden mittelfristig unsere Wettbewerbsfähigkeit und gute Arbeit.

Für die IG Metall steht fest, dass wir diesen Herausforderungen nicht durch einen Wettbewerb um die niedrigsten Kosten, sondern nur durch eine stetige Verbesserung von Prozessen und Produkten begegnen können. Zur langfristigen Lösung dieser Probleme benötigen wir intelligente Alternativen, um die Innovationsfähigkeit unserer Unternehmen von Grund auf zu stärken. Nur mit einem ganzheitlichen Verständnis von Innovation, in dem sämtliche Fähigkeiten der Beschäftigten sich auf breiter Linie entfalten können, wird das gelingen. In unserem Verständnis ist Arbeit die Quelle von Wertschöpfung, Zufriedenheit und Gesundheit. Arbeit hört dann auf, nur ein Kostenfaktor zu sein – sie wird zu guter Arbeit. Damit liegt der Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens im Zusammenspiel der strategischen, technologischen, organisatorischen und sozialen Kompetenzen aller Beteiligten.

Unserem Anspruch, die Arbeit von morgen im Interesse der Beschäftigten zu gestalten, werden wir dann gerecht, wenn wir auf allen gewerkschaftspolitischen Gestaltungsebenen unseren Einfluss geltend machen und uns aktiv am Innovationsgeschehen beteiligen. Betriebsräte, Vertrauensleute und die Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten müssen deshalb gemeinsam noch stärker all ihre Möglichkeiten ausschöpfen. Dies gilt besonders für die vor uns liegende Transformation durch Digitalisierung und neue Antriebstechnologien.

Das bedeutet für uns, dass wir gemeinsam auf der strategischen Ebene mit eigenen Ideen Alternativen zu Managementstrategien entwickeln. Die aktive

Einbindung aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, ihr Einmischen in das Unternehmensgeschehen wird dabei mitentscheidend sein für die Innovationskraft und die industrielle Standortentwicklung der Bundesrepublik Deutschland. Dies erfordert einen zusätzlichen Handlungsspielraum für die Arbeitnehmervertreter, den sie durch die Festigung und den Ausbau ihrer betrieblichen Verankerung, die Stabilisierung und Modernisierung ihrer Organisationsstrukturen und eine bessere mediale Profilierung erreichen können.

Das vorliegende Buch bietet Ansatzpunkte für Betriebsräte, ihre Gremienarbeit in diesen Feldern zu stärken. Es unterstützt bei der systematischen Erfassung der internen Prozesse und Abläufe und beschreibt Ideen zu einer strukturierten Anpassung an die modernen Herausforderungen.

Als Handbuch für die Praxis liefert es Methodik, Beispiele und Vorschläge für Veränderungsprozesse. Die Kombination aus der Außensicht zweier Berater und der Innensicht eines Betriebsratsvorsitzenden ergibt eine gelungene Mischung aus Herzblut, theoretischem Know How und praktischer Machbarkeit. Es lädt von ganzem Herzen dazu ein, neue Herangehensweisen auszuprobieren und die Innovationskraft in den eigenen Reihen zu stärken.

Wir wünschen allen Betriebsräten viel Freude bei der Arbeit mit diesem Buch und damit einhergehend eine spürbare Erleichterung bei der Umsetzung von mehr Mitgestaltung im Unternehmen.

Jörg Hofmann
*Erster Vorsitzender
der IG Metall*

Christiane Benner
*Zweite Vorsitzende
der IG Metall*

Einführung

Kürzlich wollte ein befreundeter Trainer aus den USA wissen, was Betriebsräte seien und wie das System der Mitbestimmung in Deutschland funktioniert. Wir berichteten ihm über Wirkungen und Erfolge der Mitbestimmung in deutschen Unternehmen; erzählten ihm von den vielen Betriebsräten, die mit Courage, Einsatz, Stehvermögen und Menschlichkeit für die Kollegen und ihr Unternehmen Unmögliches möglich machten. Nach unseren Ausführungen fragte er uns: «Nimmt man sie als Helden der Arbeiterschaft wahr?»

Helden? In guten Actionfilmen sind Helden oft gewöhnliche Leute, die in ungewöhnlichen Situationen weit über sich hinauswachsen und Unmögliches möglich machen. Im Laufe unserer Arbeit haben wir eine ganze Reihe von Betriebsrätinnen und Betriebsräten kennengelernt, die solche Heldentaten vollbracht haben. In der breiten Öffentlichkeit nimmt man sie leider nur sehr selten wahr, meist sind sie nur in ihrem Unternehmen bekannt und geschätzt. Jedoch haben alle unsere Heldinnen und Helden komplexe Managementaufgaben bewältigt, obwohl sie weder Betriebswirtschaft, Ingenieurwissenschaften, Jura noch Rhetorik studierten. Oft sind es Menschen mit einfacher Ausbildung, die ihren hochrangigen Verhandlungspartnern lediglich mit gesundem Menschenverstand, dem Gespür für die Realität an der Basis und nächtelangem Aneignen von nötigem Know-how sehr gute Lösungen abgerungen haben. So fuhr der gelernte Maschinenschlosser eines Automobil-Werkes zur Verhinderung von Massenentlassungen gemeinsam mit seinem Personalleiter zum Arbeitsamt, um Kurzarbeit zu beantragen. Seine Berufskollegen aus einer Maschinenfabrik bewahrten mit viel Witz und Basiswissen ein Viertel der Belegschaft vor dem sicheren Stellenabbau – das Unternehmen war beim Wiederaufschwung heilfroh, über diese Kräfte verfügen zu können. Ein Stahlarbeiter bewahrte gemeinsam mit seinen Kollegen in beispiellosem Einsatz ein ganzes Stahlwerk vor dem sicheren Aus und machte es sogar zum Best-Practice-Beispiel seines Konzerns. Eine ehemalige Bandarbeiterin rettete mit ihrer Umsicht und Ausdauer, ihrem Herz und unter enormen persönlichen Opfern – nunmehr als Betriebsratsvorsitzende an der Spitze ihrer Kollegen stehend – das Werk eines Haushaltsgeräteherstellers vor der Schließung und bewahrte damit eine ganze Region vor dem Niedergang. Ein einfacher Werkzeugmacher führte, gemeinsam mit seinen Kollegen, den größten Arbeitgeber seiner strukturschwachen Region aus der beschlossenen Schließung heraus, in dem er diese Region gemeinsam mit den Gewerkschaften, Kirchen, allen Parteien, Landräten und Land-

frauen zum «Aufstand» brachte. Heute schreibt dieses Werk satte schwarze Zahlen und ist eingebettet in die Zukunftsregion Elektromobilität des Landes Bayern.

Wir könnten diese Liste unserer Helden noch einige Seiten weiterführen. Darüber hinaus ließen sich unzählige weniger spektakuläre Heldentaten anführen: Die vielen jungen Menschen, die ihre Zukunftschancen dem vorausschauenden Ringen der Betriebsräte um jeden einzelnen Ausbildungsplatz verdanken; die vielen Konflikte an den verschiedensten Stellen im Unternehmen, die durch das beherzte Eingreifen von Betriebsräten gelöst werden konnten; der weitsichtige Vorstand, der keine wesentliche Entscheidung fällt, ohne sich vorher mit seinem Betriebsratsvorsitzenden beraten zu haben, weil er dessen praktischem Urteilsvermögen vertraut.

Die hier genannten Betriebsräte sind weit über das Maß der gesetzlichen Mitbestimmung hinausgegangen, denn mit der normalen Mitbestimmung alleine hätte kein einziges der oben genannten Unternehmen gerettet werden können. Sie sind aufgestiegen in die Königsklasse der Mitbestimmung: die Mitgestaltung. Sie haben begriffen, dass die globalisierte Unternehmenswelt so komplex geworden ist, dass man die Gestaltung des Unternehmens nicht mehr nur den Managern alleine überlassen kann. Selbst die besten Manager verlieren manchmal die Bodenhaftung, haben nicht die notwendige Orientierung oder verfügen nicht über ausreichende Informationen über das, was an der Basis ihres Unternehmens tatsächlich vor sich geht.

Diese Arbeitnehmervertreter haben verstanden, dass sie inmitten häufiger Führungswechsel oft die einzige Konstante sind, an der sich der Betrieb in manchen Fällen ausrichten kann. Vor allem in Konzernen wechseln Manager meistens nach wenigen Jahren zur nächsten Führungsaufgabe in andere Konzernteile und verlieren dadurch nicht selten den Bezug zu den längerfristigen Auswirkungen ihrer Führungsentscheidungen. Dann sind auf einmal die Betriebsräte die Einzigen, die voll und ganz für den Standort mit seinen Beschäftigten, mit seinen Besonderheiten, Werten, seiner Identifikation und mit der dahinterliegenden Region eintreten. Sie sind diejenigen, die seit Jahrzehnten um die Ecken und Kanten ihrer Fabrik wissen, ein vitales Interesse am Wachsen und Gedeihen «ihrer» Firma und an jedem Einzelnen in dieser Firma haben. Sie kennen ihre «Pappenheimer» genau, wissen, dass nicht alle Kollegen und Kolleginnen Heilige sind und sie helfen auch gerne dabei, neue Führungskräfte in die Besonderheiten der Firma «einzulernen». Mit ihrem Wissen können sie enorme Potenziale in der Firma heben, wenn sie gefragt werden. In Krisenzeiten tun sie genau das auch ungefragt und liefern dadurch entscheidende Hinweise zu nachhaltigen Lösungen für die Arbeitnehmer und das Unternehmen.

Die Mitbestimmung alleine reicht in den modernen komplexen Gemengelagen schon lange nicht mehr aus, um Standorte zu erhalten und dadurch auch die Interessen der Arbeitnehmer langfristig wahren und sichern zu können. Die Mitgestaltung ist zur Standortfrage geworden. Wohl und Wehe der Arbeitnehmer hängen immer stärker davon ab, wie aktiv sich der Betriebsrat in die Gestaltung seines Betriebes mit einbringt.

Betriebsräte haben Mitgestaltung in der Vergangenheit häufig teuer erkauft: mit Vorwürfen des Co-Managements oder gar «von denen gekauft zu sein»; mit der Mit-Verantwortung für schwerwiegende unternehmerische Entscheidungen und daraus resultierenden schlaflosen Nächten sowie persönlichen Anfeindungen aus der Belegschaft; mit Spaltungen in den eigenen Reihen; mit einem enormen persönlichen und zeitlichen Einsatz, der Familien, Freundschaften und auch die eigene Gesundheit an den Rand des Erträglichen brachte.

Unser Anliegen ist es mit diesem Buch, engagierten Betriebsräten ihren enormen Einsatz zu erleichtern, in dem sich ihr Team besser aufstellt und ausrichtet, Arbeit sich gleichmäßiger verteilt und alle Teammitglieder aus einem gemeinsamen Verständnis für die Bedeutsamkeit ihrer Arbeit schöpfen können. Wir möchten dazu beitragen, dass Freude einen größeren Anteil an guter Betriebsratsarbeit bekommt und Betriebsräte sich auch im herausfordernden Mitgestaltungsgeschäft vor allem eines bewahren können: Spaß an der Arbeit. Das ist für uns kein Luxus, sondern die Voraussetzung für das erfolgreiche Gelingen von Mitgestaltung, ohne dabei auszubrennen. Denn nur auf diese Art lässt sich der weitverbreiteten Freudlosigkeit in vielen Unternehmen ein Kulturwandel entgegensetzen, der vom Betriebsrat ausgehend ein ganzes Unternehmen menschlicher macht. Nur so lassen sich unkonventionelle Lösungen finden.

Da Betriebsräte oft das Spiegelbild ihrer jeweils vorherrschenden Unternehmenskultur sind, wirkt sich ein Wandel in ihrer eigenen Betriebsratskultur auf das ganze Unternehmen aus. Wir haben im Laufe der Jahre eine Reihe von Beispielen dafür erlebt. Wenn es Betriebsräten gelingt, in ihrer Arbeitskultur mehr Respekt, Wertschätzung, Beteiligung und Proaktivität zu leben, dann haben sie die besten Chancen, diese Werte im Unternehmen zu verstärken und dadurch Mitgestaltung bei wichtigen unternehmerischen Weichenstellungen zu erleichtern. Inmitten von Globalisierungsängsten, zunehmender Komplexität von Unternehmensprozessen und der wachsenden Unsicherheit gegenüber immer kurzzyklischeren Märkten bleiben uns diese Werte als einzige Stützen und Differenzierungsmöglichkeiten im internationalen Wettbewerb. Sie sind kein Luxus, sondern elementare Standortfaktoren.

Mit diesem Beitrag erheben wir keinen wissenschaftlichen Anspruch. Wir sind keine Wissenschaftler. Dieses Buch ist eine Bedienungsanleitung, die von Mechanikern geschrieben wurde, der eine davon gelernter Automechaniker, der andere Mechaniker aus Leidenschaft und der dritte ein Elektromechaniker. Auf die gleiche Art, wie gute Mechaniker mit einem Gespür für die Sache anderen Menschen technisch weiterhelfen können, kann dieses Buch von großem Nutzen für die Betriebsratsgremien sein, die Unternehmensgeschicke aktiv mitgestalten wollen. Es ist eine Bedienungsanleitung, die einfach und nachvollziehbar ist. Ihre praktische Anwendung führt zum Erfolg. Sie beschreibt für freigestellte und nichtfreigestellte Betriebsräte über die Dauer von einer Amtsperiode einen systematischen und strukturierten Entwicklungsweg, dessen Ziel die praktische Machbarkeit von Mitgestaltung ist. Zudem schreiben wir über nichts, was wir nicht aus eigener Erfahrung kennen und das belegbar praktisch funktioniert.

Das vorliegende Buch in der Hand, hätten wir uns gewünscht, etwas Vergleichbares schon zu Beginn unserer Arbeit mit Betriebsräten gehabt zu haben. Sehr oft wurden wir im Laufe der Jahre nach einem Programm zur systematischen, strukturierten und ganzheitlichen Entwicklung von Gremien gefragt. Mit dem «Haus der Entwicklung» legen wir ein solches Programm vor und wünschen allen Beteiligten viel Freude und Anregung beim praktischen Ausprobieren.

Freiburg im Breisgau, im Februar 2019

Dirk Reiche, Rainer Wietstock und Klaus Wolf