

Peter Müller

Strategische Betriebsräte

Ein **Praxisbuch** für erfolgreiche
Interessenvertretung von Beschäftigten

VSA:



Peter Müller
Strategische Betriebsräte
Ein Praxisbuch für erfolgreiche Interessenvertretung von Beschäftigten

Peter Müller bietet Strategieklausuren für Betriebsräte und Vertrauensleute sowie Betriebsratsseminare an (www.mueller-brc.de).

Peter Müller

Strategische Betriebsräte

Ein Praxisbuch für erfolgreiche
Interessenvertretung von Beschäftigten

Mit einem Vorwort von Christoph Meister
(Mitglied des ver.di-Bundesvorstandes)

VSA: Verlag Hamburg

Inhalt

Christoph Meister (Mitglied des ver.di-Bundesvorstandes)

Vorwort	9
----------------------	---

Einleitung	11
-------------------------	----

Kapitel 1

Generelles Vorgehen zur Strategie-Entwicklung	17
--	----

Kapitel 2

Analyse des Betriebs	21
-----------------------------------	----

1. Analyse des Betriebs: Struktur und wirtschaftliche Situation verstehen 21
2. Die eigene Gremienstruktur prüfen 23

Kapitel 3

Strategie-Entwicklung	27
------------------------------------	----

1. Vorgehen zur Zielerreichung 27
2. Fünf entscheidende Prinzipien für erfolgreiches Handeln 31
 - Erstes Prinzip: Fragt sie doch! 31
 - Zweites Prinzip: Schutz durch Gemeinsamkeit 39
 - Drittes Prinzip: Der kleinste gemeinsame Nenner 44
 - Viertes Prinzip: Erzielte Erfolge sichtbar machen –
Motivation als strategisches Werkzeug 46
 - Fünftes Prinzip: Strategie statt Schnellschuss 47
3. Juristische Werkzeuge – richtig eingesetzt, maximal wirksam 50

Kapitel 4

Haupt-Themen und Kampagnen	57
---	----

1. »Demokratische Innovation« – das Konzept57
2. »Demokratische Innovation« – der Weg.61
3. Zukunftsangst – wie Betriebsräte aus Sorgen
Handlungskraft machen können 66
4. Die Arbeit mit Kampagnenplänen Arbeitsdruck verstehen
und stoppen – Strategien gegen Dauerbelastung73

Bezahlung – ein sensibles und vielschichtiges Haupt-Thema.....	77
Fehlende Wertschätzung – ein Dauerbrenner im Betrieb.....	80
Zentrale Konflikt-Themen bei mobiler Arbeit und Homeoffice	85

Kapitel 5

Schlagfertig gegenüber der Geschäftsleitung:

Argumentieren mit Wirkung	89
1. Wie Arbeitgeber typischerweise argumentieren	89
2. Grundsätzliche Herangehensweise des Betriebsrats	90
3. Sichtbar, glaubwürdig, stark – Öffentlichkeitsarbeit als Machtfaktor ..	97
4. Wie Angestellte ansprechen?	102

Kapitel 6

Gute Organisation des Betriebsrats als Schlüssel zur Strategie

1. Selbstverständnis und Zusammenarbeit im Betriebsrat.....	105
2. Kampagnenplanung und Öffentlichkeit.....	106
3. Ausschüsse und Arbeitskreise	108
4. Gewerkschaft und Vertrauensleute	108
5. Arbeit als Team – Freistellung und gemeinsame Verantwortung	109
6. Strategischer Umgang mit betriebsratsinternen Konflikten	111

Kapitel 7

Praxistipps, Handreichungen und zusammengefasste Grundlagen .

1. Die weiteren Kampagnenpläne und die Arbeit damit	113
Der offene Muster-Kampagnenplan	115
Weitere Beispiel-Kampagnenpläne zu einigen Haupt-Themen	122
2. Aktionen, die wirken – Öffentlichkeitsarbeit,	
die Beschäftigte mobilisiert	134
Vor dem Betrieb	134
Vor oder im Betrieb	137
Im Betrieb	139
Digitale Betriebsversammlung	148
Betriebsratswahl	149
3. Wie Personen und Listen im Betrieb wirklich wahrgenommen werden.	149

4. Freigestellt für Interessenvertretung: Was Betriebsräte wirklich dürfen	152
5. Wenn der Betriebsrat streitet: Konflikte klären statt eskalieren lassen . .	155
6. Gewerkschaftliche Argumente gegen Arbeitgeber-Mythen	157
7. Warum Kolleg*innen nicht in die Gewerkschaft eintreten. Oder doch?	159
8. Rechte kennen und Einfluss stärken, auch mit Vertrauensleuten im Betrieb	161
9. Informationen und Kennzahlen zur wirtschaftlichen Lage	164
10. Im Wirtschaftsausschuss Strategien des Managements entschlüsseln . .	167
11. Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat – rechtliche Grundlagen	169
12. Anspruch des Betriebsrats auf eine Klausurtagung	173

Vorwort

Liebe*r Leser*in,

als Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft merken wir deutlich: Die Arbeitswelt verändert sich spürbar. Digitalisierung und Künstliche Intelligenz beeinflussen die Betriebe, prekäre Beschäftigungsformen nehmen zu und sozialpartnerschaftliches Handeln nimmt ab.

In diesen Situationen kommt den betrieblichen Interessenvertretungen eine besondere Bedeutung zu. Betriebsräte sind nicht nur eine gesetzlich verankerte Institution, sie sind vor allem Ausdruck demokratischer Teilhabe im Betrieb.

Das Praxisbuch von Peter Müller setzt genau hier an. Es macht deutlich, dass Betriebsräte dann besonders durchsetzungsfähig sind, wenn sie Entscheidungen nicht isoliert als Gremium treffen, sondern gemeinsam mit der Belegschaft entwickeln. Wer die Beschäftigten frühzeitig beteiligt, schafft Transparenz, Verbindlichkeit und Rückhalt. Das beginnt schon bei der Frage, welche Themen im Betrieb vorrangig behandelt werden sollen. Nicht alles kann gleichzeitig erreicht werden. Deshalb ist es wichtig, Schwerpunkte zu setzen, Forderungen gemeinsam zu bestimmen und die Verantwortung für deren Umsetzung gemeinsam zu tragen. Auf diese Weise kann der ganze Betrieb gemeinsam hinter einer Forderung stehen.

Diese Haltung ist auch für unsere Gewerkschaftsarbeit von zentraler Bedeutung. Der vom Autor geprägte Begriff der »demokratischen Innovation« beschreibt ebenfalls die Wirkungsvoraussetzungen guter gewerkschaftlicher Arbeit. Als ver.di sind wir eine Mitgliederorganisation. Denn die Mitglieder sind es, die unsere Forderungen entwickeln. Das gilt für politische Forderungen wie auch für die Tarifverhandlungen. Tarifpolitik lebt nicht allein von Verhandlungskompetenz, sondern von innerer demokratischer Legitimation. Gemeinsam aufgestellte Forderungen, abgestimmte Kampagnenpläne, regelmäßige Rückkopplungen und verbindliche Abstimmungen über Ergebnisse machen aus vielen Stimmen eine handlungsfähige Kraft. Zusammen bauen wir so Gegenmacht auf.

Im Betrieb kann die Gegenmacht dann besonders wirksam für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen eingesetzt werden, wenn die Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung sich auch gewerkschaftlich engagieren, sei es als Vertrauensperson, als Tarifbotschafter*in, als Aktive in der Fachgruppe oder im ver.di-Bezirk. Denn Betrieb und Gewerkschaft sind keine getrennten Welten. Betrieb sind wir alle. Gewerkschaft sind wir alle. Gemeinsam gedacht entstehen Strukturen, die durchsetzungstark und handlungsfähig

sind. Nur gemeinsam können wir etwas bewegen. Wir wollen keine Spaltung der Belegschaft, weder durch den Arbeitgeber noch durch Hass und Hetze.

Wer im Betrieb Verantwortung übernimmt, weiß um die Bedeutung kollektiver Interessenvertretung. Wer gewerkschaftlich aktiv ist, stärkt nicht nur die eigene Handlungsfähigkeit, sondern auch die Möglichkeiten, betriebliche Verbesserungen langfristig – etwa durch Tarifverträge – abzusichern. Gute Arbeitsbedingungen fallen nicht vom Himmel. Sie werden erarbeitet, organisiert und durchgesetzt – am wirksamsten dann, wenn betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften zusammenarbeiten.

Peter Müller zeigt auf, dass Mitbestimmung mehr ist als ein formales Verfahren. Demokratische Teilhabe bedeutet auch, dass der Betriebsrat die Arbeitnehmer*innen aktiv einbindet. Genau darin liegt die Stärke strategischer Betriebsratsarbeit: Nicht stellvertretend zu handeln, sondern gemeinsam mit der Belegschaft und in enger Verbindung mit der Gewerkschaft.

Ich wünsche diesem Buch viele aufmerksame Leser*innen und vor allem die Wirkung, die es verdient: Anregung zur Diskussion, Ermutigung zur Beteiligung und Stärkung der Interessenvertretungen. Denn nur gemeinsam können wir Arbeitsbedingungen nachhaltig verbessern.

Christoph Meister

Mitglied des Bundesvorstandes der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft

Einleitung

Wir erleben gegenwärtig einen tiefgreifenden wirtschaftlichen Wandel. Technologische Umbrüche, Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, geopolitische Krisen, der internationale Wettbewerb und sich verändernde Märkte stellen Unternehmen vor Herausforderungen, wie wir sie in dieser Form bisher nicht kannten. Niemand kann mit Sicherheit vorhersagen, welche Entwicklungen die nächsten Jahre bringen werden.

Diese Unsicherheit erleben wir alle jeden Tag. In den Betrieben begegnen mir Menschen, die sich ernsthaft Sorgen um ihre Zukunft machen. Sie erleben Arbeitsplatzabbau, Arbeitsverdichtung, längere Arbeitszeiten, zunehmenden Leistungsdruck und eine schleichende Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen. Gleichzeitig wird ihre Bezahlung infrage gestellt, und viele vermissen Anerkennung und Wertschätzung für ihre Arbeit.

Die Begründung der Arbeitgeber lautet fast immer gleich: Wir müssen sparen. Wir müssen Kosten senken, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können.

Es stimmt: Der internationale Wettbewerb hat sich erheblich verschärft. Unternehmen stehen unter großem Druck. Doch daraus folgt keineswegs zwangsläufig, dass immer schlechtere Arbeitsbedingungen die richtige Antwort sind.

Dennoch erleben wir seit vielen Jahren in den Betrieben diese Spirale nach unten: Personal wird abgebaut, Arbeit verdichtet, Kosten werden gesenkt, Beschäftigte dadurch immer stärker belastet. Dennoch verschwinden die wirtschaftlichen Probleme nicht. Im Gegenteil: Neue Herausforderungen treten an ihre Stelle. Offensichtlich reicht diese Strategie nicht aus. Das zeigt uns: Wir können den Herausforderungen von heute und morgen nicht mit den Antworten von gestern begegnen.

Die eigentliche Zukunftsfrage lautet deshalb nicht, wie wir noch billiger produzieren können. Sie lautet: *Wie schaffen wir es, neue und bessere Produkte, Dienstleistungen und Lösungen als andere anzubieten?* Genau hier liegt das größte Potenzial vieler Unternehmen, und gleichzeitig ihre größte ungenutzte Chance. Die entscheidenden Ressourcen eines Unternehmens sind nicht Maschinen, Gebäude oder Finanzmittel. Es sind die Menschen mit ihrer Erfahrung, ihrem Know-how und ihren Fähigkeiten, die täglich dort arbeiten. Sie kennen Produkte, Abläufe, Kunden und Probleme besser als jeder externe Berater. In ihrem Wissen und ihren Ideen liegt ein enormes Innovationspotenzial.

Die wissenschaftliche Forschung zeigt seit Langem: Gut zusammenarbeitende Gruppen entwickeln bessere Lösungen als einzelne Experten allein. Eine Gruppe ist in aller Regel klüger als ihr gescheitestes Mitglied.

Für diesen Gruppenprozess braucht es gewisse Voraussetzungen. Doch genau diese Voraussetzungen fehlen in vielen Unternehmen. Entscheidungen

werden von oben getroffen, Beschäftigte werden lediglich informiert oder allenfalls angehört. Ihr Wissen wird nur unzureichend oder gar nicht genutzt. Damit verschenken Unternehmen einen wesentlichen Teil ihrer Innovationskraft.

Demokratische Innovation – das Heft in die Hand nehmen

Wir brauchen deshalb eine grundlegend andere Antwort auf die wirtschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit. Diese Antwort nenne ich *Demokratische Innovation*. Demokratische Innovation bedeutet, die Beschäftigten nicht nur als Ausführende zu verstehen, sondern als Mitgestaltende der Zukunft ihres Unternehmens. Sie verbindet echte Beteiligung mit wirtschaftlichem Erfolg und gemeinsamer Verantwortung. Sie eröffnet Wege, Wettbewerbsfähigkeit nicht durch schlechtere Arbeitsbedingungen, sondern durch innovative Ideen, bessere Zusammenarbeit und neue Lösungen zu erreichen.

In diesem Buch beschreibe ich, wie die Voraussetzungen für eine solche Demokratische Innovation geschaffen werden können. Deutlich soll werden, welche Rolle Betriebsräte dabei spielen können und warum ihre Aufgabe weit über die Vertretung einzelner Interessen hinausgeht. Sie können zu entscheidenden Mitgestaltern gemeinsamer Handlungsfähigkeit werden und damit einen maßgeblichen Beitrag dazu leisten, Unternehmen und Arbeitswelt zukunftsfähig zu machen. Was Demokratische Innovation konkret bedeutet, welche Prinzipien ihr zugrunde liegen und wie sie sich in der betrieblichen Praxis entwickeln lässt, wird ausführlich im Kapitel 4 beschrieben.

Mehr als Information: Beteiligung mit echter Verantwortung

Wenn in diesem Buch von Beteiligung die Rede ist, dann ist damit nicht gemeint, gelegentlich eine Information herauszugeben oder eine Meinung abzufragen. Beteiligung bedeutet hier etwas anderes: Die Beschäftigten sollen in wichtigen Fragen selbst mitentscheiden, Prioritäten setzen, Aktionen mittragen und deren Konsequenzen gemeinsam verantworten.

Der Betriebsrat übernimmt dabei eine besondere Rolle. Er ist nicht bloßer Beobachter und auch nicht alleiniger Entscheider. Er ist Plattform, Impulsgeber und Katalysator. Er macht Vorschläge. Er analysiert die Strategie des Arbeitgebers. Er bringt Alternativen ins Spiel. Er bereitet Aktionen vor. Er koordiniert. Er wertet Erfahrungen aus. Und er sorgt dafür, dass aus vielen einzelnen Stimmen ein gemeinsames, sichtbares Handeln entsteht. Aber er handelt nicht anstelle der Beschäftigten. Er organisiert Prozesse, in denen sie selbst zu Akteuren werden. Das ist der Kern dieses Buches.

Eine Klarstellung noch zu zwei immer wieder auftretenden Begriffen: Im betrieblichen Alltag und auch in der Arbeit von Betriebsräten wird in der Regel von »Arbeitgebern« und »Arbeitnehmern« gesprochen oder geschrieben. In gewerkschaftlichen Debatten dagegen werden diese Begriffe zu Recht häu-

fig nicht genutzt und durch »Unternehmer« und »Beschäftigte« oder »Lohnabhängige« ersetzt. Denn es sind bekanntlich die Letzteren, die ihre Arbeit – ihre Muskelkraft, ihr Geschick und ihre Ideen – hin»geben«, und die Unternehmer sind es, die sich deren Ergebnisse unter anderem in Form von ausgeschütteten Gewinnen aneignen, also »nehmen«. Da es in diesem Buch aber um Praxis und konkrete Vorschläge, gelegentlich auch um Formulierungshilfen geht, werde ich dennoch die eigentlich irreführenden Begriffe aus dem betrieblichen Alltag verwenden.

Vom Tagesgeschäft zur strategischen Arbeit

Viele Betriebsratsgremien erleben sich im Alltag als dauerhaft überlastet. Sitzungen folgen auf Sitzungen. Einzelprobleme müssen gelöst werden. Der Arbeitgeber bringt immer neue Themen ein. Oft bleibt kaum Zeit, grundsätzliche Fragen zu klären:

- Welche Themen brennen der Mehrheit der Beschäftigten wirklich unter den Nägeln?
- Wo wollen wir als Gremium bis wann stehen?
- Welche Veränderungen im Unternehmen zeichnen sich ab, Chancen und Risiken?
- Wie werden wir von der Belegschaft wahrgenommen?
- Sind wir ein gestaltender oder ein reagierender Betriebsrat?

Strategisches Arbeiten von Betriebsräten bedeutet, sich bewusst Zeit für solche Fragen zu nehmen. Es bedeutet, Prioritäten zu setzen und nicht jedem Impuls hinterherzulaufen. Es bedeutet auch, das Tagesgeschäft dort, wo es möglich ist, zu strukturieren oder zeitweise herunterzufahren, um Raum für die wirklich entscheidenden Themen zu schaffen.

Ein zentrales Instrument dafür sind gut vorbereitete Klausuren. In einer solchen Klausur wird die aktuelle Situation des Betriebs analysiert: Produkte und Dienstleistungen, organisatorische Strukturen, personelle Zusammensetzung, Organisationsgrad, »blinde Flecken«, besondere Herausforderungen. Ebenso wird die Zusammenarbeit im Gremium selbst beleuchtet:

- Wo liegen unsere Stärken?
- Wo behindern wir uns? Was hindert einzelne Mitglieder, sich stärker zu engagieren?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten gibt es?

Am Ende einer solchen Klausur steht nicht nur ein gutes Gefühl, sondern ein klarer, schriftlich fixierter Arbeitsplan. Jeder weiß, was zu tun ist. Zuständigkeiten sind geklärt. Zeitrahmen sind vereinbart. Das Gremium verlässt die Klausur nicht mit Absichtserklärungen, sondern mit konkreten Schritten.

Schwerpunkt statt Verzettlung

Ein zentrales Prinzip dieses Buches lautet: Konzentriert euch auf ein oder zwei Haupt-Themen. Betriebsräte neigen dazu, vieles gleichzeitig anzustoßen. Das ist verständlich, denn es gibt zahlreiche Probleme. Doch wer zu viel beginnt, bringt selten etwas konsequent zu Ende. Das führt bei den Beschäftigten schnell zu Enttäuschung: »Die fangen alles an – aber nichts wird fertig.« Deshalb plädiere ich für klare Prioritätensetzungen: Welche Themen betreffen die große Mehrheit? Welche Fragen tauchen immer wieder in Gesprächen am Arbeitsplatz, in der Pause, in der Kantine auf? Wo ist die Bereitschaft am größten, gemeinsam aktiv zu werden?

Das können Themen wie Zukunftsangst, Arbeitsdruck, ungerechte Bezahlung, fehlende Wertschätzung oder mobile Arbeit sein. Entscheidend ist nicht, welches Thema es ist, sondern dass es für die Mehrheit spürbar relevant ist. Wo und wann irgend möglich, sollten die Beschäftigten selbst über diese Prioritäten mitentscheiden. Wenn das nicht geht, muss der Betriebsrat verantwortungsvoll entscheiden, auf Grundlage seiner Gespräche und Erfahrungen.

Öffentlichkeit ist kein Selbstzweck

Ein Schwerpunkt dieses Buches liegt deshalb auf der betrieblichen Öffentlichkeitsarbeit. Öffentlichkeitsarbeit ist kein »nice to have«, sondern ein zentrales Machtinstrument. Sie schafft Transparenz, Orientierung und Vertrauen. Sie macht deutlich, worum es geht. Und sie zeigt dem Arbeitgeber, dass es sich nicht um die Einzelmeinung eines Gremiums handelt, sondern um eine breit getragene Position.

Öffentlichkeit bedeutet dabei nicht nur externe Medien. Zunächst geht es um die innere Öffentlichkeit im Betrieb: Informationen aus der Betriebsrats-sitzung, regelmäßige Rundgänge, gut vorbereitete Betriebsversammlungen, klare Botschaften, sichtbare Aktionen. Dabei gilt: Druck wird nicht einmalig erzeugt, sondern schrittweise aufgebaut. Strategische Kampagnenpläne helfen, diesen Prozess zu strukturieren, von der Analyse über erste niedrighschwellige Schritte bis hin zu sichtbaren kollektiven Handlungen.

Konflikt ist kein Betriebsunfall

Ein strategisch arbeitender Betriebsrat wird nicht konfliktfrei bleiben. Wer Themen setzt, die für die Mehrheit der Belegschaft wirklich relevant sind, wird auf Widerstand stoßen. Manche Gremien sind konfliktscheu, aus Sorge, die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber könne dauerhaft belastet werden oder Informationen würden künftig vorenthalten. Ich gehe in diesem Buch offen mit dieser Spannung um. Gefragt wird daher: Wie funktioniert es bisher? Und welche Konsequenzen hat es, wenn Konflikte dauerhaft vermieden werden? Konflikt ist kein Selbstzweck. Aber er ist in vielen Situationen unvermeidlich,

wenn Interessen ernsthaft vertreten werden. Entscheidend ist, ob er unvorbereitet und zufällig entsteht, oder geplant, eingebettet in eine klare Strategie und getragen von der Belegschaft.

Organisation im Inneren – Wirkung nach außen

Strategie nach außen setzt Klarheit im Inneren voraus. Wer arbeitet an welchem Thema? Welche Ausschüsse gibt es? Wie werden Informationen ausgetauscht? Gibt es einen kleinen Organisationskreis, der die Fäden zusammenhält? Werden Projekte regelmäßig überprüft? Bleiben wir bei unseren Prioritäten oder lassen wir uns wieder vom Tagesgeschäft überrollen?

Regelmäßige Status-Updates, klare Verantwortlichkeiten, feste Intervalle für Rundgänge und Gespräche sowie eine bewusste Entwicklung der einzelnen Betriebsratsmitglieder sind keine Nebensächlichkeiten. Sie sind Voraussetzungen dafür, dass Kampagnenpläne nicht auf dem Papier bleiben.

Aus der Praxis – für die Praxis

Die hier beschriebenen Strategien und Kampagnenpläne sind nicht am Schreibtisch entstanden. Sie sind in der praktischen Betriebsratsarbeit entwickelt, erprobt und weiterentwickelt worden, unter schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen und in Auseinandersetzungen, die auch finanziell spürbare Ergebnisse hatten.

Dieses Buch ist allerdings kein juristischer Kommentar, kann und soll keine Rechtsberatung ersetzen. Deutlich soll etwas anderes werden: Betriebsräte können mit der Belegschaft im Rücken handlungsfähig werden. Dann wird aus Ohnmacht Orientierung, aus vielen einzelnen Stimmen entsteht eine organisierte Kraft. Denn am Ende geht es immer um dieselbe Frage: Wollen wir getrieben werden oder wollen wir selbst treiben? Ich lade dazu ein, sich für Letzteres zu entscheiden.

Kapitel 1

Generelles Vorgehen zur Strategie-Entwicklung

Die Strategie-Entwicklung eines Betriebsratsgremiums erfolgt idealerweise im Rahmen einer Klausur. Eine Klausur ist mehr als eine längere Betriebsratssitzung außerhalb des Betriebs. Sie ist ein bewusst geschaffener Raum, in dem das Gremium über einen Zeitraum von zwei, idealerweise drei Tagen Abstand vom Tagesgeschäft gewinnt und sich grundlegenden Fragen widmet: Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Und wie kommen wir dorthin?

Damit eine Klausur ihre Wirkung entfalten kann, braucht sie Struktur, Klarheit und ein verbindliches Ergebnis. Im Folgenden wird beschrieben, wie eine solche Klausur sinnvoll aufgebaut sein sollte.

Ein klarer Auftakt: Erwartungen und Rahmen klären

Zu Beginn einer Klausur stehen organisatorische Fragen und persönliche Erwartungen. Wer ist mit welcher Haltung hier? Was soll am Ende erreicht sein? Welche Zeit steht zur Verfügung? Wie wollen wir miteinander arbeiten?

Es ist hilfreich, den geplanten Ablauf transparent zu machen. Das schafft Orientierung und Verbindlichkeit. Zugleich sollte Raum für Anpassungen bleiben, wenn sich im Verlauf der Diskussion neue Schwerpunkte ergeben.

Den Betrieb analysieren: Ausgangslage klären

Bevor Ziele entwickelt werden, muss Klarheit über die Ausgangssituation herrschen. Dazu gehört eine systematische Betrachtung des Betriebs:

- Welche Produkte oder Dienstleistungen werden erbracht? Wie entwickelt sich das Produktportfolio?
- Gibt es Abhängigkeiten von wenigen oder gar einzelnen Kunden?
- Wie ist die Organisation aufgebaut (Organigramm, Standorte, Abteilungen)?
- Wie viele Beschäftigte arbeiten wo? Sind alle Abteilungen im Betriebsrat vertreten?
- Gibt es »blinde Flecken«, also Bereiche ohne oder mit wenig Kontakt zum Betriebsrat?
- Wie hoch ist der Anteil von nichtgewerblichen Beschäftigten oder besonderen Beschäftigtengruppen?
- Wie hoch ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad?

Ebenso wichtig ist der Blick nach außen: Welche wirtschaftlichen oder organisatorischen Veränderungen stehen an? Welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus? Wie nimmt die Belegschaft den Betriebsrat wahr? Wird er als gestaltend oder als reagierend erlebt? Die Beantwortung der

Fragen in dieser Analysephase verhindert, dass strategische Überlegungen ins Leere laufen.

Die eigene Zusammenarbeit kritisch prüfen

Strategie beginnt nicht beim Arbeitgeber, sondern im eigenen Gremium. Deshalb sollte eine Klausur auch der Selbstreflexion dienen. Wie ist der Betriebsrat aktuell organisiert? Gibt es Ausschüsse oder Arbeitskreise? Funktionierte die Zusammenarbeit? Wo liegen Stärken, wo Schwächen?

Hilfreich ist es, offen zu sammeln, was einzelne Mitglieder an ihrem Engagement hindert oder was ihnen die Arbeit erschwert. Oft sind es Überlastung, Unsicherheiten, fehlende Anerkennung oder unklare Zuständigkeiten.

Eine Klausur bietet die Gelegenheit, solche Punkte nicht nur zu benennen, sondern konkrete Vereinbarungen zu treffen: Wie unterstützen wir uns gegenseitig? Wie fördern wir Entwicklung? Wie sorgen wir für Wertschätzung im Gremium?

Haupt-Themen festlegen und priorisieren

Ein zentraler Teil jeder Klausur ist die Frage nach den strategischen Schwerpunkten. Viele Gremien erleben sich als dauerhaft vom Tagesgeschäft getrieben. Umso wichtiger ist es, bewusst zu entscheiden: Welche ein bis zwei Haupt-Themen sind für die Mehrheit der Beschäftigten wirklich entscheidend? Welche inhaltlichen Ergebnisse hat der Austausch mit den Beschäftigten oder sogar Befragungen ergeben? Idealerweise hat der Betriebsrat zuvor die Beschäftigten befragt, was ihnen am meisten unter den Nägeln brennt.

Am Ende dieser Phase steht eine klare Priorisierung. Ohne Prioritäten bleibt Strategie eine Absichtserklärung.

Ziele konkret formulieren

Sind die Haupt-Themen benannt, müssen sie in konkrete Ziele übersetzt werden. Was soll sich bis wann verändert haben? Woran erkennen wir Erfolg? Zu jedem Schwerpunkt sollte eine klare Stoßrichtung formuliert werden – idealerweise in einer prägnanten Kernbotschaft oder einem Slogan. Eine solche Zuspitzung hilft später bei der Öffentlichkeitsarbeit und der Kommunikation mit der Belegschaft.

Arbeitsgruppen können in dieser Phase vorbereitend arbeiten und ihre Ergebnisse anschließend im Plenum vorstellen und abstimmen lassen.

Strategie entwickeln: Wie kommen wir dorthin?

Ziele allein reichen nicht aus. Entscheidend ist die Frage: Mit welchen Mitteln wollen wir sie erreichen? Hier gehören mehrere Aspekte zusammen:

Beteiligungsorientierung: Eine zentrale Frage lautet, wie die Beschäftigten einbezogen werden können? Welche Formen der Beteiligung sind geeignet? Wie entwickeln wir gemeinsame Handlungsfähigkeit?

Rechtliche Möglichkeiten: Welche gesetzlichen Regelungen können unterstützend eingesetzt werden? Welche Mitbestimmungsrechte sind relevant? Wo bestehen Informationsansprüche?

Umgang mit Konflikten: Strategische Arbeit bedeutet oft, Konflikte mit dem Arbeitgeber nicht zu vermeiden, sondern bewusst zu führen. In der Klausur sollte offen diskutiert werden:

- Was spricht für einen klaren, konfliktbereiten Kurs?
- Welche Befürchtungen gibt es?
- Was passiert, wenn wir Konflikte dauerhaft meiden?
- Funktioniert es bisher ohne Konflikte wirklich besser?

Solche Diskussionen helfen, Unsicherheiten abzubauen und einen gemeinsamen Kurs zu finden.

Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit ist kein Beiwerk, sondern ein zentrales Instrument. Warum ist sie so entscheidend? Wie informieren wir regelmäßig? Wie machen wir Positionen sichtbar? Und sind wir wirklich bereit, unsere Prioritäten mit aller Kraft zu verfolgen?

Kampagnenpläne entwickeln

Sind Ziele und strategische Grundlinien geklärt, folgt der entscheidende Schritt: die Entwicklung konkreter Kampagnenpläne. Dabei werden:

- einzelne Aktionsschritte festgelegt,
- Zeitrahmen definiert,
- Verantwortlichkeiten zugeordnet.

Wichtig ist, mit überschaubaren Aktionsschritten zu beginnen und den Prozess planbar zu machen. Ein Kampagnenplan ist kein starres Konstrukt, sondern ein Arbeitsinstrument. Er muss regelmäßig überprüft und angepasst werden. Auch hier empfiehlt sich Arbeit in Gruppen mit anschließender Abstimmung im Plenum.

Arbeitsweise und Organisation festlegen

Strategie scheitert häufig nicht an guten Ideen, sondern an fehlender Umsetzung. Deshalb sollte eine Klausur auch konkrete organisatorische Fragen klären:

- Wer arbeitet an welchem Thema?
- Wie werden Ausschüsse besetzt?
- Gibt es einen kleinen Koordinierungskreis?

- Wie oft berichten Ausschüsse über ihren Stand?
- Wie werden Rundgänge organisiert?
- Wie werden Betriebsversammlungen vorbereitet?

Status-Updates zu den verabredeten Haupt-Themen in jeder Betriebsratssitzung helfen, den Überblick zu behalten und nicht wieder ins reine Reagieren zu verfallen.

Entwicklung und Verantwortung stärken

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die persönliche Entwicklung der Betriebsratsmitglieder. Jahresgespräche zwischen Vorsitz und Mitgliedern können helfen, Ziele, Unterstützungsbedarfe und Perspektiven zu klären. Bildungsplanung sollte bewusst erfolgen und strategisch ausgerichtet sein.

Ebenso wichtig ist es, »Treiber« im Gremium zu ermutigen, bei den vereinbarten Prioritäten zu bleiben – gerade wenn das Tagesgeschäft wieder an Fahrt gewinnt.

Umsetzung kontrollieren und nachhalten

Eine Klausur ist nur dann erfolgreich, wenn ihre Ergebnisse umgesetzt werden. Deshalb sollten konkrete Zeitpunkte für Status-Updates vereinbart werden: Nach einigen Wochen oder Monaten wird überprüft, was erreicht wurde und wo nachgesteuert werden muss.

Abschluss und Feedback

Am Ende der Klausur sollte Raum für Feedback sein: Was war hilfreich? Was können wir verbessern? Haben wir wirklich Klarheit gewonnen?

Eine gut durchgeführte Klausur stärkt nicht nur die strategische Ausrichtung, sondern auch das Zusammengehörigkeitsgefühl im Gremium. Sie macht aus einem reagierenden Betriebsrat ein gestaltendes Team.

Zusammengefasst bedeutet das: Eine erfolgreiche Klausur analysiert die Ausgangslage, reflektiert die eigene Zusammenarbeit, priorisiert zentrale Themen, entwickelt klare Ziele, erarbeitet eine durchdachte Strategie, legt konkrete Kampagnenpläne fest und sorgt für verbindliche Umsetzung. Sie ist kein Luxus, sondern eine notwendige Voraussetzung für strategische Betriebsratsarbeit.

Kapitel 2

Analyse des Betriebs

1. Analyse des Betriebs: Struktur und wirtschaftliche Situation verstehen

Bevor ein Betriebsrat strategische Entscheidungen trifft, muss er den Betrieb als Ganzes verstehen. Wer nur auf einzelne Konflikte reagiert, bleibt im Tagesgeschäft gefangen. Wer jedoch die Struktur und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens kennt, kann Entwicklungen einordnen und vorausschauend handeln.

Die Analyse beginnt mit der Frage: Wie ist unser Betrieb eigentlich aufgebaut? Dazu gehört zunächst das offizielle Organigramm. Es zeigt Hierarchien, Zuständigkeiten und Berichtslinien. Doch ein Organigramm allein reicht nicht aus. Entscheidend ist die reale Struktur im Alltag:

Organigramm und reale Struktur betrachten

Ein offizielles Organigramm zeigt Hierarchien und Zuständigkeiten. Es reicht jedoch nicht aus. In der Klausur sollte deshalb das Organigramm gemeinsam betrachtet und ergänzt werden:

- Welche Abteilungen gibt es?
- Wie viele Beschäftigte arbeiten dort?
- Wo befinden sich die Standorte oder Gebäude?
- Wie verteilen sich direkte und indirekte Beschäftigte?

Ergänzend kann ein Gebäude- oder Stockwerksplan hilfreich sein, um physische Strukturen sichtbar zu machen. Gerade in großen Betrieben verlieren Betriebsräte leicht den Überblick darüber, wo Kontakte fehlen.

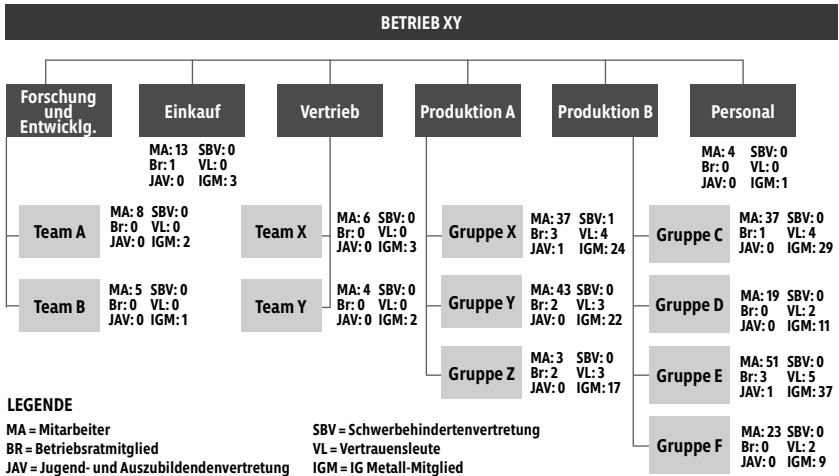
Die Betriebslandkarte

Eine Betriebslandkarte (siehe auch Abb. 1 auf der folgenden Seite) erfasst den gesamten Betrieb und macht sichtbar:

- Wo sind wir stark?
- Wo sind wir schwach?
- Wo gibt es Unterstützer?
- Wo gibt es Unentschlossene oder Kritische?
- Wer sind informelle Meinungsführer?
- Wo fehlen Kontakte?

Im Vorfeld oder in der Klausur sollte der Betriebsrat gemeinsam eine solche »Landkarte« erarbeiten oder aktualisieren. Dabei werden Abteilungen, Teams oder Gruppen aufgeführt, ergänzt um Angaben zu Beschäftigtenzahlen, Betriebsratsmitgliedern, Jugend- und Auszubildendenvertretung, Schwerbe-

Abb. 1: Beispiel einer Betriebslandkarte



hindertenvertretung, Vertrauensleuten und gewerkschaftlicher Organisationsgrad. Eine Betriebslandkarte sagt z.B.: »In der Produktion sind wir stark, im Einkauf schwach. Dort gibt es aber zwei Meinungsführer, die offen für Gespräche sind.« In einer strategischen Klausur geht es nicht um Bestandsverwaltung, sondern um Machtanalyse.

Blinde Flecken erkennen

Eine zentrale Frage lautet: Wo haben wir keinen oder kaum Kontakt? Gibt es Organisationseinheiten, Gebäude oder Stockwerke, die vom Betriebsrat selten oder nie besucht werden? Gibt es Bereiche ohne Vertrauensleute oder gewerkschaftliche Präsenz? Wo sitzen Beschäftigtengruppen, die sich bisher nicht angesprochen fühlen? Solche »blinden Flecken« sind strategisch riskant. Sie sind häufig die Bereiche, in denen sich Unzufriedenheit staut oder Arbeitgeber ungestört Strukturen verändern können. Die Klausur bietet die Gelegenheit, diese Lücken offen und ohne Schuldzuweisungen zu benennen. Ziel ist die Entwicklung eines Plans, wie diese Bereiche systematisch einbezogen werden können.

Die wirtschaftliche Situation verstehen

Neben der organisatorischen Struktur des Betriebs sollte sich der Betriebsrat auch mit der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens beschäftigen. Dabei geht es darum zu verstehen, in welchem Umfeld sich der Betrieb bewegt und welche Folgen das für die Beschäftigten haben kann.

Zu Beginn sollte der Betriebsrat sich eine einfache, aber entscheidende Frage stellen: Welche großen Themen beschäftigen die Geschäftsführung im Moment wirklich? Welche zentralen geschäftlichen Veränderungen oder Herausforderungen stehen für das Unternehmen an?

Gemeint sind die drei zentralen Fragen, die strategisch über allem stehen. Woran arbeitet die Unternehmensleitung mit besonderer Aufmerksamkeit? Was muss aus ihrer Sicht unbedingt gelingen? Und was will sie mit aller Kraft vermeiden? Hilfreich ist ein gedankliches Bild: Wenn die Geschäftsführerin oder der Geschäftsführer nachts aufwacht und an das Unternehmen denkt, was kommt ihr oder ihm vermutlich als Erstes in den Sinn?

In der Klausur kann der Betriebsrat diese Fragen gemeinsam diskutieren. Natürlich handelt es sich dabei zunächst um Einschätzungen und Vermutungen. Doch die Erfahrung zeigt: Wer den Betrieb gut kennt und aufmerksam beobachtet, liegt mit diesen Einschätzungen oft erstaunlich richtig.

Um diese Einschätzungen zu konkretisieren, lohnt sich ein genauerer Blick auf das Umfeld des Unternehmens. Verändert sich das Marktumfeld? Gibt es neue gesetzliche Vorgaben? Steigt oder sinkt die Nachfrage? Gibt es stärkere Konkurrenz, vielleicht sogar innovative Produkte, die das eigene Angebot unter Druck setzen?

Auch äußere Einflüsse dürfen nicht unterschätzt werden. Politische Entscheidungen, technologische Entwicklungen, Veränderungen in der Kundenstruktur oder Vorgaben aus einem Konzern können erheblichen Druck erzeugen. Diese Faktoren wirken sehr konkret im Betrieb.

Ergänzend zur Darstellung der wirtschaftlichen Zusammenhänge finden sich im Kapitel 7 zwei vertiefende Abschnitte: Zum einen Hinweise, wie der Betriebsrat den Wirtschaftsausschuss strategisch nutzen kann, zum anderen eine Übersicht zentraler wirtschaftlicher Kennzahlen mit Erläuterungen zu deren Bedeutung und Interpretation.

Am Ende dieses ersten Analyseblocks steht ein klares Bild: Wie ist der Betrieb strukturiert? Und in welchem wirtschaftlichen Umfeld bewegen wir uns? Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für alle weiteren Überlegungen.

2. Die eigene Gremienstruktur prüfen

Neben der Analyse des Betriebs muss auch die interne Struktur des Betriebsrats betrachtet werden. Fragen, die in der Klausur geklärt werden sollten:

- Wie funktioniert die Zusammenarbeit im Betriebsrat, wie in den Ausschüssen bzw. Arbeitskreisen?
- Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Ausschüssen, Arbeitskreisen und Betriebsrat?

- Falls zutreffend: Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit Gesamt- und Konzernbetriebsrat sowie dem Wirtschaftsausschuss? Dazu finden sich im Kapitel 7 ergänzende Erläuterungen.
- Wie verteilen sich die Betriebsratsmitglieder auf die Abteilungen?
- Wie gut funktioniert die Beteiligung aller Betriebsratsmitglieder?
- Wissen alle Mitglieder über alles Bescheid? Haben alle Zugriff auf alle Unterlagen?
- Wie ist der Qualifizierungsstand der Mitglieder?
- Falls zutreffend: Wie ist das Verhältnis zwischen den Listen im Gremium?
- Wie ist der Stand der Vorhaben, die sich der Betriebsrat vorgenommen hatte?
- Welche Stärken, welche Schwächen hat der Betriebsrat? Gibt es bereits Hinweise auf mögliche Ursachen?
- Wie erfolgt die Kommunikation mit der Belegschaft inhaltlich und technisch? Ist sie getragen von absoluter Offenheit und Transparenz bis hin zur umfassenden Beteiligung im Umgang des Betriebsrats mit den Beschäftigten oder von eher zurückhaltendem Agieren?

Diese Analyse gibt Hinweise, welche Veränderungen notwendig sind, um die Arbeit des Betriebsrats wirksamer zu gestalten.

Wie nehmen die Beschäftigten den Betriebsrat wahr?

Eine schonungslose Analyse ist an dieser Stelle absolut erforderlich. Denn die Wahrnehmung durch die Belegschaft entscheidet maßgeblich über Vertrauen, Akzeptanz und Wirksamkeit der Arbeit des Gremiums.

Wird der Betriebsrat als aktive, gestaltende Kraft erlebt, die Themen frühzeitig aufgreift, transparent kommuniziert und sichtbar für die Interessen der Beschäftigten eintritt? Oder eher als reaktives Organ, das nur auf Probleme antwortet, wenn sie bereits eskaliert sind? Entsteht der Eindruck von Nähe und Ansprechbarkeit, oder von Distanz und Intransparenz?

Im weiteren Vorgehen geht es darum, die bestehenden Stärken klar zu identifizieren, zu betonen und systematisch auszubauen. Wo gelingt gute Kommunikation? Welche Themen werden erfolgreich vertreten? Wo zeigt sich Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Kompetenz? Gleichzeitig müssen die Schwächen ehrlich und selbstkritisch analysiert werden. Wo bestehen Informationslücken? Gibt es Rückmeldungen über mangelnde Sichtbarkeit oder fehlende Erreichbarkeit? Werden bestimmte Beschäftigtengruppen möglicherweise nicht ausreichend wahrgenommen oder einbezogen?

Zentrale Fragen dabei sind:

- Was sind die Ursachen für eine mögliche Distanz oder Skepsis?
- Liegt es an Kommunikationswegen, an unklaren Rollen, an strukturellen Rahmenbedingungen?

- Welche konkreten Maßnahmen würden helfen, Vertrauen zu stärken?
- Wie kann Transparenz verbessert und Beteiligung gefördert werden?

Eine offene, faktenbasierte Bestandsaufnahme schafft die Grundlage für eine strategische Weiterentwicklung. Ziel ist es, das Profil des Betriebsrats zu schärfen, seine Handlungsfähigkeit zu erhöhen und die Verbindung zur Belegschaft nachhaltig zu stärken.

Akzeptanz und Verhältnis zum Arbeitgeber

Ebenso gehört zur Analyse:

- Wie ist die Akzeptanz des Betriebsrats beim Arbeitgeber?
- Wie läuft die Kommunikation mit dem Arbeitgeber?
- Wie häufig finden Gespräche statt? Wer ist beteiligt? Fließen die Informationen in das gesamte Gremium zurück?
- Wie ist die Akzeptanz der Gewerkschaft?

Diese Fragen helfen einzuschätzen, welche Spielräume bestehen und wo mit Widerstand zu rechnen ist. Sie beeinflussen die Wahl der Strategie erheblich.

Vertrauenskörper und gewerkschaftliche Struktur einbeziehen

Eine weitere wichtige Ebene betrifft die gewerkschaftliche Organisation:

- Gibt es einen Vertrauenskörper? Wie viele Vertrauensleute gibt es?
- Wo sind diese Vertrauensleute im Betrieb verankert?
- Wie gut funktioniert die Zusammenarbeit?

Nicht selten besteht eine deutliche Unsicherheit darüber, über welche rechtlichen Handlungsmöglichkeiten Vertrauensleute im Betrieb tatsächlich verfügen. Zur Orientierung enthält Kapitel 7 eine kompakte juristische Übersicht zu ihren Rechten und Befugnissen.

Eine strategisch ausgerichtete Betriebsratsarbeit bleibt ohne eine tragfähige gewerkschaftliche Anbindung häufig in ihren Wirkungsmöglichkeiten eingeschränkt. Vor diesem Hintergrund sollte in der Klausur offen und kritisch reflektiert werden, wie belastbar und lebendig die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Vertrauensleuten derzeit ist und an welchen Stellen konkreter Verbesserungsbedarf besteht.

Ebenfalls im Kapitel 7 findet sich eine stichpunktartige Sammlung typischer Vorbehalte gegenüber der Gewerkschaft sowie Hinweise für einen sachlichen und konstruktiven Umgang mit diesen Einwänden.

Politische Strömungen, Profile und Strategien in der Interessenvertretung analysieren

Betriebsräte bewegen sich selten in einem konfliktfreien Raum. In vielen Betrieben treffen unterschiedliche politische Strömungen, persönliche Profile und strategische Ansätze aufeinander. Dies geschieht nicht nur in der täglichen

Arbeit, sondern besonders zugespitzt im Vorfeld von Betriebsratswahlen. Bei Listenwahlen treten diese Unterschiede offen zutage. Aus sachlichen Differenzen können schnell verhärtete Fronten, aus Konkurrenz persönliche Gegnerschaft entstehen. Unversöhnliche Haltungen sind dann keine Ausnahme, sondern häufige Realität.

Für eine strategisch kluge Betriebsratsarbeit reicht es jedoch nicht, Konkurrenz nur als Störfaktor zu begreifen. Entscheidend ist vielmehr, sie nüchtern zu analysieren. Ein zentraler Ansatzpunkt dafür ist die systematische Beobachtung der Öffentlichkeitswirkung von Personen und Listen. Im Kapitel 7 findet sich ein Vorschlag für eine adäquate Vorgehensweise.

Diese Strukturanalyse ist die Grundlage für jede weitere strategische Entscheidung. Ohne sie bleibt Betriebsratsarbeit zufällig.