

In Klausur gehen

STRATEGIE Die Wahlen sind erfolgreich gelaufen. Ein bunt zusammengewürfeltes Gremium aus alten und neuen Betriebsratsmitgliedern muss arbeitsfähig werden – trotz unterschiedlicher Erfahrungen und Vorstellungen. Dabei hilft: eine gemeinsame Strategieklausur.

VON CORNELIA RIEKE

DARUM GEHT ES

1. Werden maßgebende Stellschrauben schon am Anfang der Betriebsratsarbeit bestmöglich eingestellt, sichert dies eine erfolgreiche Gremienarbeit.
2. In einer Strategieklausur am Anfang der Betriebsratsarbeit lassen sich alte Konflikte ausräumen und erste Weichen für späteren Erfolg stellen.
3. Eine Klausurtagung lässt sich als verlängerte Betriebsratssitzung veranstalten oder als Schulung.



► Die rechtlichen Grundlagen für die Bildung von Ausschüssen findet ihr online unter: www.bund-verlag.de/aib-2022-6-1

Erfolgreiche Betriebsratsarbeit ist kein Zufall. An zahlreichen Anhaltspunkten lässt sie sich systematisch messen. Stellt man maßgebende »Stellschrauben« schon am Anfang der Betriebsratsarbeit bestmöglich ein, ergeben sich gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Gremienarbeit. In einer Strategieklausur am Anfang der Betriebsratsarbeit lassen sich evtl. alte Konflikte ausräumen und erste Weichen für den späteren Erfolg stellen. Eine Durchführung traditionell in Präsenz bietet sich an. Falls dies nicht geht, kann man auch auf digitale Veranstaltungsformate zurückgreifen, die gerade in den Corona-Jahren Einzug in die Betriebe gehalten haben.

Formate für Klausurtagungen

Eine Klausurtagung lässt sich als verlängerte Betriebsratssitzung veranstalten, die sogar über mehrere Tage geht. Gerade zum Anfang einer Betriebsratsstätigkeit nach einer Betriebsratswahl ist das üblich. Es kann aber auch eine Schulung im Sinne des § 37 Abs. 6 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) den Zweck einer moderierten Klausurtagung erfüllen, entweder gestaltet als Inhouse-Seminar oder als externe Veranstaltung an einem neutralen Ort. So können je nach den betrieblichen Verhältnissen Schulungen über ein effektives Betriebsratsmanagement, d.h. über eine sinnvolle Organisation der Betriebsratsarbeit und über mögliche Methoden zur Analyse und Lösung anstehender beteiligungspflichtiger Fragen, erforderlich im Sinne des § 37 Abs. 6 BetrVG sein.¹

Startet die Strategieklausur, lohnt sich die Frage an alle Gremiumsmitglieder, was genau ihr Antrieb für die Betriebsratsarbeit ist. Ein solcher Einstieg hilft dabei, sich der eigenen

GUT ZU WISSEN

Es empfiehlt sich, externen Sachverstand hinzuzuziehen und die Strategieklausur außerhalb der Betriebsstätte moderieren zu lassen. Je nach Größe des Gremiums und Umfang der Themenvielfalt sollten zwei bis drei Tage eingeplant werden.

Werte zu vergewissern und auch die Beweggründe der anderen Mitglieder im Gremium zu erfahren. Während die neuen Mitglieder ihre Motivation mitteilen, werden die wiedergewählten Mitglieder sich bewusst, inwiefern sich ihre Beweggründe im Vergleich zur letzten Amtsperiode möglicherweise geändert haben.

Vier Bausteine erfolgreicher Betriebsratsarbeit als Grundlage für Betriebsratsklausuren

Bei dem weiteren Ablauf der Klausur geben vier Bausteine erfolgreicher Betriebsratsarbeit in variabler Reihenfolge eine gute Orientierung. Ziele müssen festgelegt und daraus abgeleitete Aufgaben formuliert werden. Ebenso wichtig sind Arbeitsstrukturen, nach denen sich die Aufgabenerledigung richtet. Hierzu gehören eine Geschäftsordnung, Leitlinien, Checklisten und die Bildung von Ausschüssen. Weiterhin müssen Kompetenzen ermittelt und Qualifizierungsbedarfe festgelegt werden. Letzter wichtiger Baustein ist der Umgang der Gremiumsmitglieder untereinander. Hier geht es darum, das eigene Selbstverständnis herauszuarbeiten und die Werte der eigenen Arbeit festzulegen.

¹ Fitting, § 37 Rn. 152, DKW § 37 BetrVG Rn. 131.

Ziele und Aufgaben festlegen

Beim Erarbeiten von Zielen und den daraus folgenden Aufgaben können erfahrene Mitglieder allen Neuen Wissen und Informationen aus der alten Amtsperiode vermitteln. »Wie liefen die letzten vier Jahre und was lässt sich verbessern? Welche Veränderungen kommen auf uns zu und was bedeutet das für unsere Arbeit als Betriebsrat?« Mit diesen Leitfragen könnten die anstehenden Herausforderungen benannt werden, aus denen sich kurz-, mittel- und langfristige Ziele ableiten lassen. Danach wird es in der Strategieklausur konkreter. Es werden Handlungsmöglichkeiten identifiziert und ein Maßnahmenplan entwickelt, welche Aufgaben (bis) wann von wem zu übernehmen sind. Dieser Maßnahmenplan dient als Grundlage für die künftige Arbeit und wird fortlaufend aktualisiert und angepasst.

Struktur entwickeln

Um die festgelegten Ziele zu erreichen und die definierten Aufgaben anzugehen, braucht es eine geeignete Struktur. Je nach Vorerfahrungen und Größe des Gremiums liegen bereits Geschäftsordnung, Leitlinien oder Checklisten vor, die das Miteinander und die Arbeit in Ausschüssen oder Arbeitsgruppen regeln. Manchmal sind diese aber auch reformbedürftig, sodass – auch mit Blick auf die neuen Kolleginnen und Kollegen – die Verständigung über grundlegende Fragen sinnvoll ist. So sollte ein Betriebsratsgremium klären, wie viele und welche Ausschüsse, Kommissionen und Arbeitsgruppen es für seine Arbeit braucht, wie diese besetzt werden und welche Ziele und Aufgaben sie haben. Dabei hat es die einschlägigen Vorschriften im BetrVG zu beachten. Nach § 27 BetrVG ist ab einer bestimmten Größe des Gremiums die Bildung eines Betriebsausschusses, der die laufenden Geschäfte führt, verpflichtend. In Betrieben mit über 100 Beschäftigten kann ein Betriebsrat nach § 28 BetrVG weitere Ausschüsse bilden und ihnen bestimmte Aufgaben, insbesondere auch Mitbestimmungsangelegenheiten, bis hin zur selbstständigen Erledigung übertragen.²

Kompetenzen ermitteln

Um die Aufgaben im Betriebsrat und in den Ausschüssen zu erfüllen, braucht es Know-

GUT ZU WISSEN

Transparenz ist wichtig:

- Entscheidungskompetenzen der Gremien klären
- Aufgabenklarheit herstellen
- Sitzungstakt festlegen

how. Eine Auseinandersetzung darüber, wie das Anforderungsprofil von Betriebsrats- und Ausschussmitgliedern aussehen sollte, hilft zum einen dabei, sich auch über die eigenen Kompetenzen bewusst zu werden. Zum anderen lassen sich daraus auch Qualifizierungsbedarfe ableiten, um im Anschluss an die Klausur die Qualifizierung der Kolleginnen und Kollegen anzugehen.

Die zentralen Fragen lauten:

- Welche Kompetenzen brauchen wir in unseren Rollen und Funktionen, um unsere Ziele zu erreichen und unsere Aufgaben zu erfüllen?
- Welche Kompetenzen haben wir schon?
- Was fehlt uns noch bzw. welche Weiterbildung brauchen wir?

Grundlagenschulungen im Betriebsverfassungsrecht dürften sich immer anbieten. Das Betriebsratsgremium hat nach § 37 Abs. 6 BetrVG einen Anspruch, einzelne Betriebsratsmitglieder zu Schulungsveranstaltungen zu schicken, die Kenntnisse vermitteln, die für die Arbeit des Betriebsrats erforderlich sind. Die Faustformel für Erforderlichkeit: Erforderlicher Schulungsinhalt kann alles sein, was zum Aufgabenbereich des Betriebsrats gehört und die Betriebsratstätigkeit betrifft.³ Die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) fordert eine Berücksichtigung der konkreten Verhältnisse im Betrieb und im Betriebsrat, nach denen eine Vermittlung von Kenntnissen erforderlich ist, damit der Betriebsrat seine gegenwärtigen oder in naher Zukunft anstehenden Aufgaben sach- und fachgerecht erfüllen kann.⁴

Im Hinblick auf die Arbeit in einzelnen Ausschüssen kann es konkreter werden. Je nachdem, welche Aufgaben in den einzelnen Ausschüssen bearbeitet werden sollen und mit welchen Betriebsratsmitgliedern diese Ausschüsse besetzt werden, bietet sich eine genauere Analyse des Qualifikationsbedarfs an. Steht dieser fest, lohnt sich ein Blick in einen

VERANSTALTUNGSTIPPS 1

- Betriebsrat und Arbeitsrecht 1: Erforderliche Grundlagen für jedes Betriebsratsmitglied
- Betriebsverfassungsrecht kompakt 1: Grundlagen für einen schnellen Einstieg
- Arbeitsrecht 1: Der optimale Einstieg in das Thema Arbeitsrecht

www.dgb-bildungswerk.de/betriebsratsqualifizierung/neu-im-betriebsrat

Sachlich, klar, zuverlässig



Bachner (Hrsg.)

BetrVG für den Betriebsrat

Kommentar zum Betriebsverfassungsgesetz 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2021, 851 Seiten, kartoniert € 46,- ISBN 978-3-7663-7067-9

bund-shop.de/7067

BUND SHOP

service@bund-shop.de
Info-Telefon: 069/95 20 53-0

² Fitting, § 28 Rn. 9, DKW § 28 BetrVG Rn. 10.

³ Fitting, § 37 Rn. 139, DKW § 37 Rn. 131.

⁴ Fitting, § 37 Rn. 141, DKW § 37 Rn. 132.

VERANSTALTUNGS-TIPP 2

► Klausurtagungen für neue Betriebsratsgremien: <https://www.dgb-bildungswerk.de/betriebsratsqualifizierung/klausurtagungen-fuer-neue-betriebsratsgremien>

VERANSTALTUNGS-TIPPS 3

- Öffentlichkeitsarbeit: Einführung in Strategie, Medien und organisatorische Umsetzung
- Öffentlichkeitsarbeit | DGB Bildungswerk Bund (dgb-bildungswerk.de)
- Management der Betriebsratsarbeit 1: Führen durch Klarheit und Haltung
- Management der Betriebsratsarbeit 1 | DGB Bildungswerk Bund (dgb-bildungswerk.de)
- Rhetorik 1: Sicher, souverän und authentisch auftreten
- Rhetorik 1 | DGB Bildungswerk Bund (dgb-bildungswerk.de)

größeren Kommentar. Hier gibt es Hinweise, welche Inhalte unter welchen Umständen als erforderlich für die Betriebsratsstätigkeit angesehen werden können.

Kommunikation und Regeln vereinbaren

Kern dieses Bausteins bilden die Fragen, wie das Gremium miteinander umgehen will, welches Selbstverständnis es hat und welche Werte der Arbeit im Betriebsrat zugrunde liegen. In einem zu entwickelnden Leitbild kann festgehalten werden, was dem Betriebsratsgremium wichtig ist und was das Gremium ausmacht. Für die interne Kommunikation sollten Regeln vereinbart werden, an die bei den folgenden Sitzungen bei Bedarf immer wieder erinnert wird. Es ist wichtig, sich darüber bewusst zu werden, dass das Betriebsratsgremium in Sachen Teambuilding am Anfang einer Entwicklung steht. Alte Konflikte aus dem Wahlkampf sind womöglich noch präsent. Ebenso kommen die Betriebsratsmitglieder aus unterschiedlichen Positionen und Bereichen mit hierarchisch bis demokratisch geprägten Führungsstilen. Dazu kommen Unterschiede bei Wissensstand, Erfahrungen und Qualifikationen.⁵ Ein Austausch darüber, wo die einzelnen Mitglieder stehen, welche Vorstellungen und Ziele sie antreiben und welche Kommunikationsstile sie bevorzugen, hilft dabei, die eigene Rolle zu finden und Unterstützungsbedarfe zu formulieren. Hilfreich kann es dabei sein, Konflikte nicht als etwas grundlegend Negatives anzusehen und sie nicht auf der Ebene von Machtpositionen, sondern auf der Ebene von Interessen auszutragen. Eine besondere Rolle kommt den Vorsitzenden zu. Einerseits organisieren und verantworten sie die Arbeit innerhalb des Gremiums, andererseits sind sie anderen Betriebsratsmitgliedern gegenüber nicht weisungsberechtigt und gelten als Gleiche unter Gleichen.⁶ Betriebsratsmitglieder wollen in der Regel souverän und eigenständig agieren können, erwarten aber trotzdem, oftmals unbewusst, vom Betriebsratsvorsitzenden die Einnahme einer gewissen Führungsrolle.⁷ Dies führt zu einem Paradoxon, einem Spannungsverhältnis innerhalb der Rollen der Vorsitzenden aber auch im Verhältnis von Vorsitzenden zum Gremium.

Hinzu kommt die Kommunikation nach außen – gegenüber dem Arbeitgeber wie der Belegschaft. Es sollte festgelegt werden, wer

aus dem Gremium zu welchem Anlass mit dem Arbeitgeber kommunizieren sollte und wie die Zusammenarbeit klug gestaltet werden kann. Prozessvereinbarungen können ein geeignetes Instrument sein, um Eckpfeiler zu definieren. Für die Kommunikation in die Belegschaft gilt: Tu Gutes und rede darüber! Es ist wichtig, sich nicht nur über die Inhalte, sondern auch über die Form sowie Zeitpunkte und Häufigkeit von Informationen zu verständigen. Digitale Tools wie digitale schwarze Bretter und soziale Medien halten Einzug in die Betriebe. Diese bieten ganz neue Möglichkeiten der Präsentation und des Austauschs, denn auch über kleine Erfolge lässt sich hier unkompliziert informieren. Ein weiteres hilfreiches Instrument kann ein Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit sein, der unterschiedliche Formate und Medien nutzt und die Information sinhalte selbstverständlich rückkoppelt.

GUT ZU WISSEN

- Betriebsratsgremien sind erfolgreich, wenn
- klare Ziele definiert wurden
 - Aufgaben verteilt wurden
 - eine passende Arbeitsstruktur entwickelt wurde
 - alle wissen, was sie zu tun haben
 - das erforderliche Wissen und Können vorhanden ist
 - klare Regeln für Kommunikation und Kooperation vereinbart wurden
 - die Belegschaft regelmäßig informiert und beteiligt wird
 - aus Erfahrung gelernt wird

Professionalität lohnt sich

Ein professioneller Einstieg in die Betriebsratsarbeit lohnt sich. Dabei ist eine Strategieklausur der erste Wegweiser in eine gute Richtung. Sind die ersten Weichen gestellt, ist ein Gremium für kommende Herausforderungen bestens gerüstet. ◀



Cornelia Rieke, Bereichsleiterin Betriebsratsqualifizierung DGB Bildungswerk e.V.

⁵ »So werden wir ein Team«, Cors, Deppe, 2014/05, S. 8.

⁶ »Betriebsratsvorsitzende – Paradoxe Führungskräfte?«, Tietel, AiB 4/2012, S. 239.

⁷ »Betriebsratsvorsitzende – Paradoxe Führungskräfte?«, Tietel, AiB 4/2012, S. 239, 241.