Mit der Belegschaft im Rücken

STRATEGIE *Ohne den Rückhalt durch die Belegschaft sind die Betriebsratsaktionen im Interesse der Beschäftigten meist schwierig durchzusetzen. Mit welchen 3 Prinzipien es als Betriebsrat gelingt, die Belegschaft hinter sich zu bringen, erfahren Sie hier.*

VON **PETER MÜLLER**

DARUM GEHT ES

1. Projekte können nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn die Beschäftigten hinter dem Betriebsrat stehen.

2. Oft blockieren aber Angst und Ohnmachtsgefühle in der Belegschaft das gemeinsame Handeln.

3. Der Betriebsrat sollte den Schulterschluss mit den Beschäftigten im Vorfeld planen, zum Beispiel in einer Klausurtagung.

Wenn der Arbeitgeber Maßnahmen ergreift, die auch schwerwiegende Auswirkungen auf die Beschäftigten haben, fehlen dem Betriebsrat oft die gesetzlichen Grundlagen, um wirklich im Sinne der Beschäftigten darauf reagieren zu können. Die einzig wirkungsvolle Alternative besteht dann darin, die gesamte Belegschaft mit ins Boot zu holen, um so ein machtvolles Auftreten und eine große Durchsetzungskraft zu erreichen.

Wie kann das gelingen? Wie kann der Betriebsrat den uneingeschränkten Rückhalt der Belegschaft gewinnen und diesen Rückhalt in klugen Aktionen dem Arbeitgeber deutlich sichtbar machen? Zu dieser Frage konnte ich als Betriebsrat und Vorsitzender in einem Großunternehmen über mehrere Jahre effektive Strategien mitentwickeln und in der Umsetzung deren praktischen Nutzen und Erfolg erfahren.

Hindernisse auf dem Weg zum gemeinsamen Handeln

An die Kolleginnen und Kollegen zu appellieren, sich doch ein Herz zu fassen und zusammenzustehen, funktioniert eher selten. In allen Betrieben, die ich bisher beraten habe, haben Angst und Ohnmachtsgefühle der Belegschaft das gemeinsame Handeln maßgeblich blockiert. Diese Gefühle müssen unbedingt ernst genommen und berücksichtigt werden.

Gemeinschaft im Betrieb macht stark.

Angst- und Ohnmachtsgefühle am Arbeitsplatz

Die Kolleginnen und Kollegen haben Angst vor negativen Konsequenzen, wenn sie gegenüber dem Arbeitgeber deutlich erkennbar für ihre Interessen eintreten; Angst vor Arbeitsplatzverlust, vor negativen Auswirkungen bei Bezahlung und Zuteilung von Arbeit, Karriereknick, Schikane und vieles mehr.

Das Gefühl der Ohnmacht drückt sich in Redewendungen aus, die wir alle kennen: »Die sitzen immer am längeren Hebel«, »der kleine Mann (die kleine Frau) ist immer der (die) Dumme«, »da kannst Du gar nichts machen«. Wie gelingt es dem Betriebsrat, mit diesen Gefühlen umzugehen, den Beschäftigten Mut zu machen und ihnen die Sicherheit zu geben, dass ihre offene Positionierung und ihr Verhalten nicht zu negativen Konsequenzen führen? Dazu haben sich drei Handlungsprinzipien bewährt.

1. Prinzip: Die einzelnen Beschäftigten fühlen sich in der Masse sicher

Sich deutlich zu positionieren, fällt den Kolleginnen und Kollegen am leichtesten, wenn sie sich absolut sicher sein können, dass sie in der großen Masse handeln und als einzelne nicht erkennbar sind. Für den Betriebsrat gilt daher bei seinen Aktionen, Voraussetzungen für hundertprozentige Sicherheit zu schaffen. 99 Prozent Sicherheit sind zu wenig.

- Beispiel für das 1. Prinzip: Mit Mindestquoten Sicherheit schaffen

Eine Unterschriftensammlung unter den Beschäftigten zur Übergabe an den Arbeitgeber läuft normalerweise so: Auf einer Liste können sich die Mitarbeiter hintereinander eintragen. Das Problem dabei ist, dass keiner als erstes stehen will. Und keiner will einer von möglicherweise nur ganz wenigen auf der Liste sein. Alternative: Der Betriebsrat erklärt den Beschäftigten, dass jeder jeweils ein eigenes Unterschriften-Blatt erhält, das nur er unterschreibt. Die unterschriebenen Blätter werden eingesammelt und in ungeordneter Reihenfolge erst dann an den Arbeitgeber übergeben, wenn eine Mindestquote der Beteiligung von beispielsweise 70 Prozent erreicht ist. Wenn die Quote nicht erreicht wird, vernichtet der Betriebsrat die unterschriebenen Blätter.

»Für den Erfolg einer Kampagne ist es entscheidend, zu Beginn den kleinsten gemeinsamen Nenner einer Position zu finden.«

PETER MÜLLER

- Beispiel für das 1. Prinzip: Die Beschäftigten gewichten öffentlich ihre Forderungen

Zu einer bedrohlichen Maßnahme des Arbeitgebers sammelt der Betriebsrat Forderungen, die ihm die Beschäftigten zukommen lassen. Diese notiert er auf Flipcharts oder Pinwänden. Zu Beginn einer Betriebsversammlung erhält jeder Teilnehmende drei Klebepunkte, die am Eingang verteilt werden. Nach einer kurzen Erläuterung bittet der Betriebsrat alle Beschäftigten, in der nächsten halben Stunde durch den Raum zu gehen, sich untereinander auszutauschen und die Klebepunkte an die wichtigsten Forderungen zu setzen. Das alles geschieht im Beisein des Arbeitgebers, der während der Zeit auf seinem Platz sitzt und erlebt, wie die Beschäftigten agieren, ohne identifizieren zu können, wer was wo klebt. Direkt nach dieser Aktion stellt der Betriebsrat das Ergebnis vor und fordert den Arbeitgeber auf, Stellung zu beziehen.

Die in den beiden Beispielen beschriebenen Vorgehensweisen habe ich während meiner Betriebsratstätigkeit entwickelt und auch praktisch getestet. Sie haben sich absolut bewährt.

2. Prinzip: Masse geht vor Radikalismus

Jeder kennt die Diskussion. »Wenn die in Frankreich so mit den Beschäftigten umgehen würden, würden die streiken und Autoreifen anzünden. Aber bei uns geht das ja nicht.« Diese Alles-oder-Nichts-Diskussion führt zu einer Lähmung. Die Folge: »Dann machen wir

Für eine proaktive Mitbestimmung

Schulz (Hrsg.)
Industrie im Wandel – Bildungsarbeit in Bewegung
Praxishandbuch
2019. 383 Seiten, mit Abbildungen und Grafiken, gebunden
€ 39,90
ISBN 978-3-7663-6822-5

www.bund-verlag.de/6822

BUND VERLAG
kontakt@bund-verlag.de
Info-Telefon: 069/7950 10-20

eben gar nichts.« Daher ist dringend von radikalen Aktionen abzuraten, die nur von wenigen getragen werden und sich damit isolieren.

Für den Erfolg einer Kampagne ist es entscheidend, zu Beginn den kleinsten gemeinsamen Nenner einer Position zu finden und damit sicherzustellen, dass die überwiegende Mehrzahl der Beschäftigten diese Position mittragen kann. Gelingt die Aktion, sind die Beschäftigten zu weiteren Schritten bereit.

▸ Beispiel für das 2. Prinzip: Der kleinste gemeinsame Nenner

Während meiner Betriebsratstätigkeit in einem Großunternehmen konnten wir erleben, wie das Management die Organisation immer wieder umstrukturierte, zum Leidwesen aller Mitarbeiter, die endlich in Ruhe arbeiten wollten. Der Betriebsrat hatte die Absicht, in einer Betriebsversammlung dem Arbeitgeber den Unmut der Belegschaft deutlich sichtbar zu machen. Mit einer zugespitzten Forderung wie beispielsweise »Hört auf mit dem Unsinn und lasst uns in Ruhe arbeiten!« hätten sich viele Beschäftigte nicht identifizieren können. Daher entschied sich der Betriebsrat für die Formulierung »Wir verstehen die vielen Umstrukturierungen nicht mehr« und bat während der Betriebsversammlung alle Beschäftigten, die das so empfinden, aufzustehen. Erst erhoben sich einzelne, dann immer mehr und schließlich alle. Immer mehr sahen sich um und erkannten, dass alle standen. In diesem ergreifenden Moment wurde klar, dass es hier nicht nur um die Zustimmung zu der Aussage ging, sondern auch um die Erfahrung des »Zusammen-Stehens« und des gemeinsamen Handelns.

3. Prinzip: Bereits erzielte Erfolge feiern

Beim Planen von Aktionen hören Betriebsräte von den Beschäftigten nicht selten: »Das funktioniert sowieso nicht.« An dieser Stelle ist ein Betriebsrat gut beraten, wenn er Erfolge aus der Vergangenheit sofort nennen kann und nicht erst darüber nachgrübeln muss. Es empfiehlt sich deshalb, diese positiven Beispiele zusammenzutragen, sich bewusst zu machen und jederzeit abrufbar zu haben.

Planung statt Hauruck

Für eine wirklich erfolgreiche Arbeit des Betriebsrats ist eine Strategieentwicklung unabdingbar. Im Tagesgeschäft ist hierfür kein Platz. Bewährt hat sich, dafür speziell Zeit einzuplanen. Hier bieten sich Klausurtagungen im Umfang von zwei bis drei Tagen an. Besonders hilfreich ist es, wenn diese Klausurtagungen von einem externen Berater moderiert werden, der auch Erfahrungen aus vielen anderen Betrieben einbringen kann und eine Draufsicht hat. Dadurch ist ein effektiver Ablauf der Klausurtagung gewährleistet und am Ende steht eine speziell auf den Betrieb abgestimmte Strategie für die nächsten zwei bis drei Jahre. ◁

GUT ZU WISSEN

Ablauf einer Betriebsratsklausur

▸ **Verabredung zur Klausur**
- Organisatorisches
- Ablauf

▸ **Voraussetzungen im Betrieb**
- Betriebslandkarte
- Themen im Betrieb
- Anstehende geschäftliche Veränderungen als Herausforderungen für den Betriebsrat
- Wahrnehmung des Betriebsrats durch die Beschäftigten

▸ **Zusammenarbeit im Gremium**
- Wie ist der Betriebsrat aktuell strukturiert?
- Stärken und Schwächen des Betriebsrats

▸ **Entwicklung von Zielen**
- Identifikation von Schwerpunkten
- Systematische Erarbeitung von Zielen

▸ **Entwicklung einer Strategie zur Zielerreichung**
- Handlungsmöglichkeiten (juristisch, fachlich-argumentativ, politisch-beteiligungsorientiert)
- Kampagnen und effektive Aktionsformen
- Entwicklung von Schritten zur Zielerreichung

▸ **Weitere Arbeit des Betriebsrats**
- Verabredung zukünftiger Arbeitsweisen
- Nutzung von Ausschüssen und Arbeitskreisen
- Rollen und Funktionen
- Interne Organisation und Technik
- Bildungsplanung

Peter Müller, Moderation von Betriebsrats-Strategieklausuren, Referent für Betriebsratsseminare
www.Peter-Mueller-BR-Consult.de