

Rudolf Reitter

# Erfolgreiche Teamarbeit im Betriebsrat – Jetzt läuft's



Praxis-Ratgeber

**Kellner Verlag**  
Bremen Boston

Rudolf Reitter

# *Jetzt läuft's*

## **Erfolgreiche Teamarbeit im Betriebsrat**

**Rudolf Reitter –  
Der Betriebsräte-Berater**

**Kellner**  
Bremen • Boston

Dieses Buch ist bei der Deutschen Nationalbibliothek registriert.  
Die bibliografischen Daten können online angesehen werden:  
<http://dnb.d-nb.de>

# Rudolf Reitter

DER BETRIEBSRÄTE-BERATER



Max-Reger-Straße 24  
94315 Straubing  
Telefon: 09421 - 7510495  
Mobil: 0176 - 24290102  
[Rudolf.Reitter@DerBetriebsraeteBerater.de](mailto:Rudolf.Reitter@DerBetriebsraeteBerater.de)  
[www.DerBetriebsraeteBerater.de](http://www.DerBetriebsraeteBerater.de)

## IMPRESSUM

---

© 2017 **KellnerVerlag, Bremen • Boston**  
St.-Pauli-Deich 3 • 28199 Bremen  
Tel. 0421 - 77866 • Fax 0421 - 704058  
[sachbuch@kellnerverlag.de](mailto:sachbuch@kellnerverlag.de) • [www.kellnerverlag.de](http://www.kellnerverlag.de)

Lektorat: Klaus Kellner  
Korrektur: Madita Krügler  
Satz: Sebastian Eichler, Madita Krügler  
Umschlag: Christian Becker

ISBN 978-3-95651-133-2

## ***Liebe Kolleginnen und Kollegen,***

Stellen Sie sich vor, Ihr Haus brennt. Die Freiwillige Feuerwehr rückt an und der Einsatzleiter springt vom Wagen. Dann kommt eine erste Feuerwehrfrau und sagt: »Heute kann ich leider nicht beim Löschen helfen, da ich zu viel Arbeit habe und nicht vom Arbeitsplatz weg kann.« Ein Feuerwehrmann meint: »Also mit diesen Schläuchen hier kenne ich mich nicht so aus. Da brauche ich erst mal eine Schulung. Davor kann ich nichts machen.« Und ein drittes Mitglied der Wehr sagt zum Kommandanten: »Du bist nicht mein Chef und hast mir gar nichts zu sagen.« Zuletzt kommt noch ein relativ neues Mitglied und meint: »Wenn ich das gewusst hätte, wäre ich nicht zur Feuerwehr gegangen.«  
Dann wünscht man sich eine gute Feuerversicherung.

Was hat das nun mit Ihrer Betriebsratsarbeit zu tun? Sowohl Betriebsräte als auch Feuerwehrleute machen ihre Arbeit freiwillig. Ein Feuerwehrkommandant, der auch Betriebsratsmitglied ist, hat es so auf den Punkt gebracht: »Bei der Freiwilligen Feuerwehr gibt es nur zwei Dinge, die freiwillig sind: das Mitmachen und das Aufhören.«

Was für die Feuerwehr gilt, trifft auch auf die Betriebsratsarbeit zu. Dessen Mitglieder sollten für den Ernstfall gerüstet sein. Das bedeutet, sich regelmäßig zu qualifizieren und ein gemeinsames Verständnis der Zusammenarbeit im Betriebsrat zu haben.

Dieses Buch ist aus der Praxis entstanden. In zahlreichen Seminaren, Workshops und Betriebsratsklausuren haben Betriebsratsmitglieder ihre Themen und Anliegen eingebracht und diskutiert. Gemeinsam haben wir dabei nach hilfreichen Rezepten für die Betriebsratsarbeit gesucht. Dieses Buch soll Sie dabei unterstützen, Ihre Betriebsratsarbeit selbst gut zu organisieren, alle Betriebsratsmitglieder einzubinden und daran zu beteiligen. Denn nur so können Sie die Anliegen der Belegschaft so gut wie möglich vertreten und sich für die Menschen einsetzen, die Sie in Ihr Amt gewählt haben.

Ich wünsche Ihnen Freude und Erfolg für Ihre Betriebsratsarbeit.

***Rudolf Reitter – Der Betriebsräte-Berater***

# Inhaltsverzeichnis

## Kapitel 1

<b>Einfach anpacken – Struktur und System .....</b>	<b>7</b>
1.1 Aufräumen am Arbeitsplatz verbessert die Selbstorganisation und schont Ressourcen.....	8
1.2 Ein einheitliches Ablagesystem für alle Unterlagen im Betriebsrat .....	11
1.3 Effektive Zeit- und Jahresplanung .....	16
1.4 Das Betriebsratsbüro als ein Ort der Begegnung .....	20
1.5 Ein Handbuch für die professionelle Interessenvertretung der Beschäftigten.....	23

## Kapitel 2

<b>Menschen gewinnen – Regeln und Rituale.....</b>	<b>27</b>
2.1 Eine klare Orientierung für die gemeinsame Arbeit. ....	28
2.2 Aus einer losen Gruppe ein erfolgreiches Gremium – und ein gutes Team – machen .....	33
2.3 Leiten und moderieren sind nur ein Teil der Führungsarbeit .....	37
2.4 Den eigenen Antrieb erkennen: Was mich und andere motiviert....	43
2.5 Orientierungsgespräche für mehr Qualität in der Betriebsratsarbeit.....	47
2.6 Sitzungen und Besprechungen gut vorbereiten und beteiligungsorientiert gestalten .....	51
2.7 Themen sinnvoll strukturieren .....	55
2.8 Infoblitz – Die Informationsweitergabe organisieren .....	58
2.9 Konflikte vermeiden durch einen strukturierten Arbeitsrahmen .....	62
2.10 Die Geschäftsordnung legt den Rahmen für die Zusammenarbeit fest .....	66
2.11 Wie Betriebsräte ihre Aufgaben erledigen und pünktlich nach Hause kommen .....	70

## Kapitel 3

<b>Erfolg ist planbar – Projekte und Qualität.....</b>	<b>73</b>
3.1 Projekte besser und konfliktfreier planen und steuern .....	74
3.2 Der Betriebsrat stellt sich neu eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor.....	78
3.3 Kennzahlen einer erfolgreichen Betriebsratsarbeit .....	82
3.4 Beratungsgespräche mit den Beschäftigten führen .....	85
3.5 Qualifizierungsplanung als Grundlage für die Arbeitsverteilung im Betriebsrat.....	89
3.6 Die Aktivitäten des Betriebsrats mit einer To-do-Liste besser planen .....	93
3.7 Betriebsversammlungen, die etwas bewirken .....	97

## Kapitel 4

<b>Mit Freude begeistern – Soziale und wirtschaftliche Ziele .....</b>	<b>99</b>
4.1 Strategische Ziele setzen .....	100
4.2 Aktive Teilhabe der Belegschaft an der Betriebsratsarbeit .....	104
4.3 Auf Augenhöhe mit dem Arbeitgeber agieren .....	107
4.4 Ebenbürtigkeit durch gezielte Informationsbeschaffung .....	110

## Kapitel 5

<b>Gemeinsam mehr erreichen – Gewerkschaften und Berater .....</b>	<b>114</b>
5.1 Die Zusammenarbeit mit Ihrer Gewerkschaft verbessern und stärken .....	115
5.2 Mit externer Hilfe den Betriebsrat zu einem erfolgreichen Team machen .....	119
<b>Autorenporträt .....</b>	<b>122</b>
<b>FachBuchListe des BuchKellners .....</b>	<b>124</b>

# Für jeden Betriebsrat...

## ...die beste Fachliteratur.

Seit 1988 beliefert und berät die VersandBuchhandlung des ehemaligen Gewerkschaftssekretärs Klaus Kellner zahlreiche Betriebsräte. Es werden nur eindeutig arbeitnehmerorientierte Bücher empfohlen, zudem Fachliteratur von allen Verlagen geliefert.



Alles finden im  
Online-Buchshop:

[www.kellnerverlag.de](http://www.kellnerverlag.de)

**Der BuchKellner empfiehlt:**  
nur geprüfte arbeitnehmerorientierte Bücher, Ordner, CD-ROMs und Magazine.

Geliefert werden aber auch:

- andere Titel aller Verlage und garantiert die neueste Auflage,
- alle Angebote und Konditionen, die andere Buchhandlungen und Verlage anbieten,
- außerdem den komfortablen **Abo-Service:** auf Wunsch »automatische« Lieferung jeder Neuauflage, worauf alle Betriebsräte Anspruch haben: § 40 BetrVG.

Direktorder:



25

St.-Pauli-Deich 3 • 28199 Bremen

Tel. 0421-77866 • Fax 0421-704058

[buchkellner@kellnerverlag.de](mailto:buchkellner@kellnerverlag.de) • [kellnerverlag.de](http://kellnerverlag.de)



# Kapitel 1

## Einfach anpacken – Struktur und System

Betriebsräte üben ihr Amt freiwillig und ehrenamtlich aus. Das, was für Ihren beruflichen Alltag Gültigkeit hat, ist auf die Betriebsratsarbeit nicht immer im gleichen Maße anzuwenden. Im Betriebsverfassungsgesetz ist zwar geregelt, was Sie machen sollen, können und dürfen. Aber an keiner Stelle steht geschrieben, wie es gemacht werden soll, kann und darf. In der Betriebsratsarbeit sind Sie völlig frei, wie Sie sich Ihren Arbeitsplatz einrichten möchten, wann und wie Sie Ihre Arbeit erledigen. Ein zentrales Thema ist hier deshalb die Selbststeuerung.

**Sie möchten künftig Ihre Zeit effizienter nutzen und Ihre vielfältigen Aufgaben als Betriebsrat klar im Blick haben, damit Sie diese effizient und erfolgreich erledigen können?**

Im ersten Kapitel beschäftigen wir uns mit den einzelnen Betriebsratsmitgliedern. Veränderungen setzen Sie am besten um, wenn Sie in kleinen Schritten und bei sich selbst beginnen. Alle Ideen und Anregungen aus dem ersten Kapitel können Sie auch ohne die anderen Betriebsratsmitglieder umsetzen. Zusammenarbeit bedeutet nicht, dass alle Betriebsratsmitglieder sich genau gleich strukturieren und denken müssen. Von einer sinnvollen Arbeitsstruktur überzeugen Sie die anderen Betriebsratsmitglieder am besten, indem Sie mit gutem Beispiel vorangehen. Reden Sie nicht nur darüber, dass Sie etwas tun wollen, sondern setzen Sie es um. Bringen Sie Struktur und System in Ihre Betriebsratsarbeit. Was für Ihren Arbeitsplatz im Betrieb selbstverständlich ist, sollte auch für Ihren Arbeitsplatz im Betriebsratsbüro gelten.

- ✓ Sie lernen Ihren Arbeitsplatz besser einzurichten und zu organisieren.
- ✓ Sie teilen sich die Zeit bewusster ein.
- ✓ Sie können Ihre Informationen und Themen schneller und systematischer bearbeiten.

### **1.1 Aufräumen am Arbeitsplatz verbessert die Selbstorganisation und schont Ressourcen**

Feierabend am Freitag, Sie verlassen pünktlich das Büro, setzen sich ins Auto und fahren nach Hause. Dort angekommen merken Sie aber, dass Sie doch noch etwas vergessen haben. Sie wollten ja eigentlich noch eine Besprechung für die kommende Woche vorbereiten. Und der Termin ist auch noch gleich am Montagmorgen, es geht um die Kündigung eines Kollegen. Naja, das wird schon noch mal gut gehen.

Am Anfang jedes Veränderungsprozesses steht die Verbesserung der Selbstorganisation. Wenn Sie Ihre eigenen Aufgaben und Termine fest im Griff und gut organisiert haben, dann können Sie im nächsten Schritt auch Verbesserungen im Team erfolgreich angehen. Vielleicht erinnert Sie diese Vorgehensweise an Produktionsmodelle, auch da steht das Aufräumen am Arbeitsplatz meist an erster Stelle. Was für Ihren Arbeitsplatz im Betrieb selbstverständlich ist, sollte auch für Ihren Arbeitsplatz im Betriebsratsbüro gelten, damit Sie Ihre Aufgaben dort ebenso gut erledigen können wie die in der Produktion.

Finden Sie deshalb zunächst heraus, welche Arbeitsweise Ihnen am besten liegt. Sie können natürlich eigene Routinen entwickeln, aber ein oft bewährter Schritt ist es, wenn Sie sich die letzten 90 Minuten am letzten Arbeitstag der Woche für Organisation und persönliche Ablage reservieren. Sortieren Sie in dieser Zeit auch Ihren Posteingang. Er sollte danach nicht mehr als zehn bis 15 E-Mails enthalten. Checken Sie Termine für die nächste Woche und überlegen Sie, was dafür vorzubereiten ist und welche Dokumente Sie brauchen. So lernen Sie, Schritt für Schritt Ihren Arbeitsplatz besser einzurichten und zu organisieren. Sie teilen sich Ihre Zeit bewusster ein.

Einer der größten Zeitfresser ist das ständige Bearbeiten von E-Mails. Mit einem einfachen Trick bekommen Sie das in den Griff: Planen Sie feste Zeiten für die Bearbeitung von Mails ein und schalten Sie den Rest des Tages das E-Mail-Programm aus. So können Sie in dieser Zeit konzentriert an inhaltlichen Themen arbeiten. Und vergessen Sie nicht die Außenwirkung guter Selbstorganisation, denn Kolleginnen und Kollegen, die Ihren unaufgeräumten

Schreibtisch sehen, geht vielleicht folgendes durch den Kopf: »Wenn der Schreibtisch schon so chaotisch ist, dann verschwindet mein Anliegen sicher auch irgendwo unter diesem Haufen Papier.«



**Nutzen für die Betriebsratsarbeit**

- ✓ Sie haben Ihre Termine und Aufgaben im Blick.
- ✓ Sie schonen Ihre Ressourcen.
- ✓ Ihre Arbeit wird von außen als effizient wahrgenommen.



**Vorgehensweise beim Aufräumen am Arbeitsplatz**

Wenn Sie an Ihre Selbstorganisation im Betriebsratsbüro denken:

WAS LÄUFT GUT?	WOMIT SIND SIE NICHT SO ZUFRIEDEN?



## 1.2 Ein einheitliches Ablagesystem für alle Unterlagen im Betriebsrat

Wo sind sie denn nur wieder, die Unterlagen und Notizen vom letzten Gespräch mit dem Personalbüro? Ordnung ist das halbe Leben, heißt es, aber im Alltagsstress legt dann doch jeder Unterlagen dort ab, wo es ihm gerade einfällt. Und nach seinem eigenen System: der Häufchenbilder, die mit den kreativen Ordnerbenennungen, jener mit dem extrem kleinteiligen Ablagesystem. Das Ergebnis für die Arbeit im Betriebsratsteam: Wir suchen uns einen Wolf. Wir machen viele Arbeitsschritte doppelt. Und trotzdem rutscht uns das eine oder andere vielleicht auch durch die Finger. Im Ergebnis sind wir öfter genervt als es sein müsste und verschwenden Ressourcen, die wir besser für die Kolleginnen und Kollegen einsetzen könnten.

**Ein einheitliches Ablagesystem ermöglicht es, alle Unterlagen richtig abzulegen und schnell wiederzufinden. Es sollte so aufgebaut sein, dass jedes einzelne Betriebsratsmitglied die Unterlagen, die es braucht, rasch findet.**

Eine erste grobe Unterscheidung können Sie nach den aktuell zu bearbeitenden Themen und jenen, die abgeschlossen sind, vornehmen. Für die Papierunterlagen der aktuellen Themen eignen sich zum Beispiel Hängeordner: Dort sind dann für alle Mitglieder des Betriebsrates alle aktuellen Unterlagen nach Themen geordnet schnell greifbar.

Sobald ein Thema abgeschlossen ist, wandern die zugehörigen Unterlagen aus dem Hängeordner in einen Aktenordner und mit diesem in Ihr Archiv. Trennen Sie sich an diesem Punkt von allem Papier außer unterschriebenen Originaldokumenten. Aber Achtung: Nicht einfach wegschmeißen, sondern besser einscannen und in einem Archivordner auf dem Betriebsratslaufwerk ablegen. Unterschriebene Originaldokumente bewahren Sie im Aktenordner auf. Beim Abspeichern sollte jede Datei einen unverwechselbaren Namen bekommen, den Sie dann sinnvollerweise auch für die Aktenordner verwenden und bei der Archivierung übernehmen. Wenn Sie mit Abkürzungen arbeiten, sollten Sie sich im Vorfeld die Zeit nehmen, sich auf einheitliche Kürzel zu einigen und diese auf einer für alle gut einsehbaren Liste festhalten. Oft empfiehlt es sich auch, nach Datum abzuspeichern. Hier hat sich folgende Schreibweise

bewährt: Jahr Monat Tag (20160212). Sie können auch inhaltliche Benennung, Kürzel und Datum kombinieren, aber auch dann immer nach einem gleichgeordneten und durchgängigen System.

Ihr Ablagesystem braucht zudem eine detaillierte und vor allem sinnvoll zu Ihren Themen passende Gliederung. Beginnen Sie zuerst mit jenen Themen, die häufig wiederkehren, beispielsweise Mehrarbeitsanträge oder personelle Einzelmaßnahmen. Diese können Sie noch weiter untergliedern, etwa in Einstellungen, Eingruppierungen, Umgruppierungen und Versetzungen. Eine einheitliche Struktur für die elektronische und die Papierablage ist empfehlenswert. Heben Sie vor allem in der aktuellen Phase alle Unterlagen ruhig erst mal auf. Wenn es zu viele werden, können Sie für ein Thema auch mehrere Ordner verwenden und diese dann nummerieren. Erst wenn ein Thema ins Archiv wandert, sortieren Sie die nicht mehr benötigten Papiere aus und scannen sie ein. Beauftragen Sie ein oder zwei Betriebsratsmitglieder mit einem Entwurf für Ihr Ablagesystem. Mit diesem konkreten Vorschlag lässt sich dann leichter besprechen, was genau gemacht werden soll.

Auf der nächsten Seite finden Sie einen Vorschlag für ein Ablagesystem im Betriebsratsbüro. Eine Anpassung an Ihre betrieblichen Erfordernisse ist gewünscht und erforderlich.



### **Nutzen für die Betriebsratsarbeit**

- ✓ Im Betriebsratsbüro finden sich jetzt alle zurecht.
- ✓ Sie vertreten die Interessen der Beschäftigten noch erfolgreicher.