



# Erfolgreich starten

## Tipps für die neue Amtszeit des Betriebsrats

Die Karten sind neu gemischt, der Betriebsrat ist gewählt. Was ist in der Vergangenheit bereits gut gelaufen, was sollte für die Zukunft verbessert werden? Marion Müller informiert, wie der Betriebsrat erfolgreich in seine neue Amtszeit starten kann.

**V**ier Jahre voller Herausforderungen liegen vor dem Betriebsrat. Die ersten Tage und Wochen nach der Wahl sind entscheidend dafür, wie er seine Aufgaben anpackt. Das gilt nicht nur für den arbeitsorganisatorischen, sondern auch für den zwischenmenschlichen Bereich. Denn auch im Betriebsrat gilt: „Wie man in

den Wald hineinruft, so schallt es heraus.“

### Wer ist gewählt?

Zunächst lohnt sich ein Blick auf die Zusammensetzung des Gremiums: Wer ist wiedergewählt worden, wer ist erstmals dabei? Die neu gewählten Betriebsratsmitglieder bedürfen einer besonderen Betreuung. Sie sollten die ersten sein, die zu einem Seminar „geschickt“ werden. Denn nur wenn alle seine Mitglieder zumindest über Grundkenntnisse verfügen, ist der Betriebsrat wirklich handlungsfähig.

Daneben gibt es weitere Möglichkeiten, den neu gewählten Mitgliedern den Start in die Betriebsratsstätigkeit zu erleichtern. So können beispielsweise

„alte Hasen“ Patenschaften für „junge Hüpfen“ übernehmen – das heißt, bereits amts erfahrene Betriebsratsmitglieder nehmen die Neuen unter ihre sprichwörtlichen Fittiche.

### Rückblick auf die letzte Amtszeit

Im besten Fall lernen wir aus den Fehlern, die wir selber gemacht haben. Deshalb ist ein Rückblick auf die letzte Amtszeit sinnvoll. In welchen Bereichen war der Betriebsrat erfolgreich? Wer hat sich besonders gut in welche Aufgaben eingearbeitet? Welche Themen sind noch offen? – Bei dieser Betrachtung geht es keinesfalls um Schuldzuweisungen, sondern um eine sinnvolle Aufarbeitung der gesammelten Erfahrungen aus der letzten Amtszeit. ►



Marion Müller  
ist Fachbuchautorin  
und Referentin auf  
Betriebsratsseminaren

**Wer übernimmt welche Aufgaben?**

Zu Beginn der Amtszeit steht die Verteilung von Aufgaben an. Nach der Wahl des Betriebsratsvorsitzenden und seines Stellvertreters sind weitere wichtige Entscheidungen zu treffen. Wer wird Schriftführer? Wer vertritt das Gremium im Gesamtbetriebsrat?

In Betriebsräten ab neun Mitgliedern muss ein Betriebsausschuss (vgl. § 27 BetrVG) gebildet werden, der die laufenden Geschäfte des Betriebsrats führt. Was aber genau sind die laufenden Geschäfte? Diesen eher schwammigen Begriff sollte der Betriebsrat in seiner Geschäftsordnung (vgl. „Alles gut organisiert. Die Geschäftsordnung des Betriebsrats“, Seite 25 in dieser Ausgabe) mit Leben füllen. Grundsätzlich handelt es sich dabei um Routinetätigkeiten (vgl. Abbildung 1, Seite 10). Keinesfalls ist dagegen das Wahrnehmen von Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten gemeint.

Soll der Betriebsausschuss außer den laufenden Geschäften weitere Aufgaben übernehmen, dann muss der Betriebsrat dies in der entsprechenden Weise beschließen. Welche weiteren Ausschüsse sind sinnvoll? Auch hier lohnt sich ein Blick auf die letzte Amtszeit. Gab es Ausschüsse, die so gut wie nie getagt haben und solche, die sich vor lauter Arbeit „überschlagen“ mussten? Waren die Kompetenzen zwischen den Ausschüssen klar genug getrennt? Aus der Vergangenheit lernen bedeutet in diesem Zusammenhang, die Zuständigkeiten gegebenenfalls neu zu verteilen und eventuelle „Karteileichen“ nicht wieder zu beleben.

Auch abseits der Ausschusstätigkeit werden Betriebsratsmitgliedern bisweilen besondere Aufgaben übertragen. Eine Arbeitsplanung unter dem Motto „Wer macht was bis wann?“ (vgl. Abbildung 2, Seite 10) schafft dabei Transparenz und erleichtert die Erfolgskontrolle.

**Abb. 1: Beispiele für laufende Geschäfte**

- > Vorbereiten der Betriebsrats-sitzungen
- > Beschaffen von Unterlagen
- > Abwickeln des Schriftverkehrs



**Abb. 2: Muster für die Arbeitsplanung**

Nr.	Was?	Wer?	Bis wann?	Rückmeldung
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

**Abb. 3: Beispiel für eine Aufgaben- und Prioritätenplanung**

**Ergebnis der Klausurtagung vom ...**

Routineaufgaben	Zuständig		
.....	.....		
.....	.....		
Kurzfristig zu erledigende Aufgaben	Zuständig	Frist/Termin	
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
Mittelfristig zu erledigende Aufgaben	Zuständig	Zwischenbericht am	Frist/Termin
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
Langfristig zu erledigende Aufgaben	Zuständig	Zwischenbericht am	Frist/Termin
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

**Abb. 4: Muster für die Anfertigung der Sitzungsniederschrift**

Datum der Sitzung: ..... Beginn der Sitzung: ..... Ende der Sitzung: .....  
 Anwesende Betriebsratsmitglieder sowie weitere Personen: siehe angeheftete Anwesenheitsliste

**Tagesordnung**

1. ....
2. ....
3. ....

**Zu TOP 1** (Informationen, wesentlicher Diskussionsverlauf, Antrag mit genauem Wortlaut):

.....  
 .....

Beschlussfassung:

Ja-Stimmen: ..... Nein-Stimmen: ..... Enthaltungen: .....

Damit ist der Antrag angenommen/abgelehnt (Unzutreffendes bitte streichen).

**Zu TOP 2** (Informationen, wesentlicher Diskussionsverlauf, Antrag mit genauem Wortlaut):

.....  
 .....

.....  
 (Betriebsratsvorsitzender) (Schriftführer)

**Was will der Betriebsrat erreichen?**

Unsere derzeitige Bundesregierung ist zu Beginn ihrer Regierungszeit in Klausur gegangen. Das sollte der Betriebsrat ebenfalls tun. Vor der Verteilung von Aufgaben geht es um die Beantwortung der Frage: Welche Ziele will der Betriebsrat kurz-, mittel- und langfristig erreichen? Dabei geht es vor allem darum, nicht immer nur auf die Vorhaben des Arbeitgebers zu reagieren, sondern selbst zu agieren und eigene Ideen zu entwickeln.

Die selbst gesetzten Ziele werden den Betriebsrat unter Umständen lange Zeit begleiten. Zu bestimmten Zeiten kann er feststellen, was er bereits erreicht hat und wo er noch nachlegen muss. Deshalb sollte er für seine Ziel- und Prioritätenfestsetzung (vgl. Abbildung 3, Seite 10) ausreichend Zeit verwenden. Hierzu bietet sich eine Klausurtagung des Betriebsrats an, die außerhalb des Betriebs in einer angenehmen Arbeitsatmosphäre (z.B. Tagungshotel) stattfinden sollte. Eine Klausurtagung zu Beginn der Amtszeit bietet zudem eine gute Gelegenheit, sich näher kennenzulernen.

Es versteht sich von selbst, dass das Gremium von Zeit zu Zeit, zumindest jedes halbe Jahr, seine Ziele und deren Umsetzung kontrollieren sollte. Wichtig ist, dass der Betriebsrat sich nicht „verzettelt“. Er sollte sich deshalb nicht zu viele Aufgaben gleichzeitig vornehmen. Nicht alles ist gleich wichtig und drin-

**Abb. 5: Muster für eine Anwesenheitsliste**

Anwesenheitsliste zur Betriebsratssitzung vom .....

**Betriebsratsmitglieder**

Name	Unterschrift	bei Verhinderung: Grund
.....	.....	.....
.....	.....	.....

**Ersatzmitglieder**

Name	Unterschrift	als Ersatz für
.....	.....	.....
.....	.....	.....

**Schwerbehindertenvertretung**

Name	Unterschrift
.....	.....

**JAV**

Name	Unterschrift	gegebenenfalls anwesend bei TOP ... (bei Teilnahmerecht der gesamten JAV nur zu bestimmten Tagesordnungspunkten)
.....	.....	.....
.....	.....	.....

**Gäste**

Name	Unterschrift	anwesend bei TOP .....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

gend. Der Betriebsrat muss entscheiden, welche Ziele er zuerst umsetzen will und welche warten können.

### Wer führt Protokoll?

Frauen sind die geborenen Schriftführer. Dieser Glaube ist zumindest bei männlichen Betriebsratsmitgliedern mitunter sehr verbreitet. Warum sollte nicht ein Mann diese ehrenvolle und wichtige Aufgabe übernehmen? Bewährt hat sich die Wahl von zwei Schriftführern, die sich bei der Protokollführung abwechseln. Dann muss nicht immer eine Vertretung gesucht werden, wenn der Schriftführer verhindert ist. Jeder Schriftführer ist dabei nur für jedes zweite Protokoll verantwortlich. Der Schriftführer, der gerade „Pause“ hat, kann sich besser an den Diskussionen im Betriebsrat beteiligen. Außerdem ist geteiltes Leid nur halbes Leid. Wird die Protokollführung aufgeteilt, sind Gremiumsmitglieder eher bereit, die Aufgabe des Schriftführers zu übernehmen, weil eben nicht alles an ihnen „hängen bleibt“.

Vor allem in größeren Gremien kann die Frage aufkommen, ob nicht das Sekretariat des Betriebsrats die lästige Protokollführung übernehmen kann. Möglich ist dies, und es wird auch mancherorts praktiziert. Gleichwohl: Die Verantwortung für die Niederschrift verbleibt beim Betriebsrat. Denn nur dieser kann festlegen, was in das Protokoll aufgenommen werden soll. Somit ist nur die technische Umsetzung der Protokollierung übertragbar, nicht aber die inhaltliche.

Der Betriebsrat sollte gleich zu Beginn seiner Amtszeit festlegen, wie ausführlich die Niederschriften sein sollen. Bewährt hat es sich, nicht nur die Beschlüsse und Abstimmungsergebnisse, sondern auch den wesentlichen Diskussionsverlauf festzuhalten. Auf diese Weise sind Entscheidungen auch nach längerer Zeit nachvollziehbar.

Die Protokollführung lässt sich erleichtern, wenn der Betriebsrat hierbei ein vorgefertigtes Formular verwendet (vgl. Abbildungen 4 und 5, Seite 11). Zudem kann eine Checkliste (vgl. Abbildung 6, Seite 12) dazu beitragen, Themen systematisch zu bearbeiten.

### Bildungsplanung

Ohne das entsprechende Know-how bleibt die Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber auf Augenhöhe nur ein

### Abb. 6: Checkliste für eine systematische Behandlung der jeweiligen Tagesordnungspunkte

- ✓ Wie ist die Situation?
- ✓ Welche zusätzlichen Informationen gibt es?
- ✓ Welche Meinungen/Argumente werden diskutiert?
- ✓ Welche Anträge werden gestellt und mit welchem Ergebnis wird abgestimmt?
- ✓ Welche Arbeitsaufträge werden vergeben?
- ✓ Was sind die weiteren Schritte bzw. Termine?

frommer Wunsch. Vor allem für neu gewählte Betriebsratsmitglieder ist es wichtig, so schnell wie möglich Grundkenntnisse zu erwerben. Aber auch die „alten Hasen“ können immer noch dazulernen. Bei einem so wichtigen Thema wie der Weiterbildung sollte der Betriebsrat daher nichts dem Zufall überlassen.

Anhand der gegenwärtig und zukünftig anstehenden Aufgaben und der Ziele, die sich der Betriebsrat gesetzt hat, lässt sich der Bildungsbedarf der Betriebsratsmitglieder ermitteln. Dabei geht es zunächst um einen Soll-Ist-Vergleich: Welche Kenntnisse sind bereits vorhanden, welche werden darüber hinaus benötigt? Steht der Bildungsbe-

darf fest, dann wird sondiert: Welcher Seminarveranstalter bietet zum gewünschten Zeitpunkt die benötigten Schulungen an? Die hierbei gewonnenen Informationen fließen in eine Bildungsplanung des Betriebsrats ein (vgl. Abbildung 7, Seite 12). Es ist sinnvoll, ein oder mehrere Betriebsratsmitglieder federführend mit dieser Planung zu betrauen.

### Zum Umgang miteinander

Menschen sind verschieden und die Kommunikation miteinander ist nicht immer einfach. Manche Verhaltensweisen führen bisweilen zu Ärgernissen. Damit das Miteinander und damit auch

### Abb. 7: Checkliste zur Bildungsplanung

#### Bestandsaufnahme

- ✓ Welche Betriebsratsmitglieder haben bereits wann welche Schulungen besucht? Wichtig: Es ist zu prüfen, ob eine „Auffrischung“ erforderlich ist, etwa infolge einer Gesetzesänderung oder einer Änderung in der Rechtsprechung.
- ✓ Welche sonstigen Kenntnisse sind im Betriebsrat vorhanden?

#### Benötigtes Wissen

- ✓ Welche Ziele will der Betriebsrat umsetzen?
- ✓ Welche Kenntnisse sind für eine Zielerreichung erforderlich?
- ✓ Welche Themen stehen derzeit und in absehbarer Zukunft im Betrieb an?
- ✓ Welche Kenntnisse werden für die Arbeit an diesen Themen benötigt?
- ✓ Welcher Schulungsbedarf ergibt sich daraus für alle sowie für einzelne Betriebsratsmitglieder?
- ✓ Welche Betriebsratsmitglieder haben ein besonderes Interesse an welchen Themen und/oder an welcher Schulung?
- ✓ Welche Schulungsangebote gibt es?
- ✓ Kommt eine Inhouse-Schulung in Betracht?

#### Rechtliche Prüfung

- ✓ Sind die entsprechenden Schulungen erforderlich im Sinne des § 37 Abs. 6 BetrVG?

die Arbeit im Gremium einigermaßen rund laufen, können „Spielregeln“ vereinbart werden. Folgende „Spielregeln“ fördern unter anderem das Miteinander im Team:

- > sachlich bleiben;
- > ausreden lassen;
- > Termine einhalten;
- > Konflikte fair aufarbeiten;
- > jede Meinung zählt;
- > offen sein für neue Argumente.

Damit die „Spielregeln“ nicht boykottiert werden können, ist es unerlässlich, dass sie durch den Betriebsrat beschlossen und nicht etwa nur durch den Vorsitzenden oder den Betriebsausschuss vorgegeben werden.

### **Auf dem Weg zu einem guten Team**

Der neu gewählte Betriebsrat muss

noch zusammenwachsen. Dazu müssen nicht zuletzt Vorurteile, Vorbehalte und Ängste überwunden werden. Die „alten Hasen“ unter den Betriebsratsmitgliedern befürchten möglicherweise, dass „die Neuen“ das Gremium zu sehr aufmischen. Die neu gewählten Betriebsratsmitglieder sind noch unsicher: Werden sie akzeptiert werden? Wie schnell können sie sich integrieren? Wichtig ist es daher, die „jungen Hüpfer“ von Anfang an einzubinden und ernst zu nehmen.

Gleiches gilt für Minderheiten im Betriebsrat. Manche Betriebsräte setzen sich aus Mitgliedern verschiedener Fraktionen zusammen. Von einem Gegeneinander profitiert allerdings nur einer – der Arbeitgeber. Deshalb sollte sich der Betriebsrat fraktionsübergreifend um eine gute Zusammenarbeit

bemühen.

Natürlich sind Diskussionen erwünscht. Sie können die Arbeit im Gremium voranbringen. Nach außen – vor allem gegenüber dem Arbeitgeber – sollte der Betriebsrat jedoch stets ein geschlossenes Bild abgeben. Denn es geht den Arbeitgeber insbesondere nichts an, wie im Betriebsrat diskutiert und abgestimmt wird.

### **Resümee**

Aller Anfang ist schwer, aber man kann ihn sich so leicht wie möglich machen. Stellt der Betriebsrat gleich zu Beginn seiner Amtszeit – organisatorisch und zwischenmenschlich – die richtigen Weichen, dann ist er gut gerüstet für die Herausforderungen der kommenden Jahre. ■