Der Betriebsrat als demokratische Keimzelle

Für ein Erwachen der Demokratie im Unternehmen

Quelle: http://www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/aua_cartoons
Grafiker: Thomas Plassmann - http://www.thomasplassmann.de/

Von
Christian Rüther, www.christianruether.com
und
Eva Angerler, GPA-djp, www.gpa-djp.at/gutearbeit

Inhalt

1.0 Einleitung: unsere Vision und die Wege dorthin 4
2.0 Unsere Einstellung zu mehr Demokratie 6
3.0 Der rechtliche Rahmen für mehr Demokratie im Betriebsrat/ Unternehmen 10
4.0 Verschiedene Rollen für den Betriebsrat 13
5.0 Die Einigkeit im Betriebsrat und eine hilfreiche Struktur - die Voraussetzung für ein gutes Miteinander 18
5.1. Gemeinsame Vision vom Betrieb finden 18
5.2. Vision und Werte 19
5.3. Angebote und Dienstleistungen als Umsetzungshilfen 20
5.4. Pläne und konkrete Teil-Ziele als Umsetzungshilfe 21
6.0. Gemeinsame Entscheidungsfindung 23
6.1 Konsent-Moderation 24
6.2 Systemisches Konsensieren 28
6.3. Gewaltfreie Kommunikation (GFK) 30
7.0. Gemeinsame Arbeitsstrukturen 32
7.1. Prinzipien hilfreicher Arbeitsstrukturen 32
7.2. effektive und energetisierende Meetings 34
7.2.1. Unterschiedliche Meetingformate 35
7.2.2. Gute Moderation und Aufgabenverteilung 36
7.3. Hilfen für effizientes Zeit- und Selbstmanagement 36
7.4. Elektronische Hilfen für die interne Zusammenarbeit 38
7.5. Inklusion der MitarbeiterInnen 40
7.6. Elektronische Hilfen für mehr Mitarbeiterbeteiligung 41
7.7. Kommunikation nach Außen und Innen 43
8.0 Gemeinsame Aktionen 45
8.1. Grundlage aller Aktionen – das Prinzip der aktiven Gewaltfreiheit 45
8.2. Organizing 47
8.3. „Es gibt immer eine Alternative“ – Alternativ-Gruppen/ Beratung 49
8.4. „Weisen-Rat“ - Wisdom Council 50
8.5. Inoffiziellen Gemeinwohl-Bericht erstellen 51
8.6. CSR kritisch bewerten – der CSR-Kriterienkatalog von NESOVE: 52
8.7. Wikileak für den eigenen Betrieb - Whistleblowing 53
8.8. BürgerInnenrechte im Betrieb verankern 54
8.9. Weitere Aktionsideen 55
9.0. Anhang 58

9.1. Agendaentwurf 59
9.2. Ablaufschema Kreissitzung mit Konsentbeschlüssen 60
9.3. Ablaufschema soziokratische Wahl 61
9.4. Protokoll Organisation XYZ 62
9.5. Fragebogen 63

1.0 Einleitung: unsere Vision und die Wege dorthin

Einleitung
Dieses Skript ist aus der Zusammenarbeit von Eva Angerler und Christian Rüther entstanden. Es verbindet Aspekte von zwei gesellschaftspolitischen Initiativen, und zwar der zivilgesellschaftlichen Initiative für die Gemeinwohlökonomie und der gewerkschaft-lichen Initiative für die Stärkung demokratischer Mitbestimmung durch den Betriebsrat. In diesem Skript soll das Know how aus beiden Initiativen gebündelt und für die Betriebsratsarbeit genutzt werden.
Dieses Skript deckt eine Vielzahl an Themen und Aspekten der demokratischen Mitbestimmung ab und geht darüber hinaus. Es soll ein Sammelsurium der Inspiration sein und Betriebsräte anregen, ihre Arbeit demokratischer zu gestalten oder Elemente davon in die tägliche Arbeit einfließen zu lassen.

Unsere Vision
Um mit gutem Beispiel voranzugehen, haben wir beide eine gemeinsame Vision entwickelt, die unser Arbeiten leitet.
Je nach Zeitressourcen werden wir diese Vision versuchen umzusetzen.

„Wir wünschen uns Betriebe, in denen die BetriebsrätInnen selbst konsensual miteinander arbeiten und sich gemeinsam für die Werte Solidarität, Menschenwürde, soziale Gerechtigkeit, Ökologie und demokratische Mitbestimmung einsetzen.
Durch das eigene demokratische Handeln übernehmen BetriebsrätInnen eine Vorbildrolle als „Demokraten im Betrieb“ und vermeiden, sich gegenseitig in Machtspielen oder Fraktionskämpfen aufzureiben.
Die demokratische Gestaltung der Arbeit wird zu einem wichtigen Anliegen des Betriebsrates/der Betriebsrätin, dass unter demokratischer Einbeziehung möglichst vieler MitarbeiterInnen umgesetzt wird. Dabei werden MitarbeiterInnen zu „Mit-BetriebsrätInnen und fördern eine demokratische Unternehmenskultur, in der offene Meinungsäußerung und Zivilcourage im Mittelpunkt stehen.

Der Betriebsrat/die Betriebsrätin wird so zu einer demokratischen Keimzelle im Betrieb und versucht, die gesamte Organisation zu demokratisieren. Dabei übernimmt der Betriebsrat/die Betriebsrätin verschiedene Rollen, die über klassische Vertreter- und Oppositionspolitik gegen die Geschäftsführung hinausgehen. Er/sie hat eine aktive Rolle und gestaltet die Organisation wesentlich mit. Darüber hinaus leistet er einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag, indem er die Entwicklung demokratischer Handlungsorientierungen bei den Beschäftigten unterstützt.“

Unsere Angebote zur Umsetzung der Vision
Eine Vision steht in den Sternen und braucht Menschen, die sie in die Praxis konkret umsetzen.
Das Konzept der „Vision“ und der „Angebote“ stammen aus dem Organisationsmodell der **Soziokratie**, das uns beide sehr inspiriert hat. Der Kern dieses Modells ist die konsequente Einführung gemeinsamer und transparenter Entscheidungsfindungsprozesse. […]

Gerhard Endenburg hat diesen Ansatz Ende der 1970er Jahre in seinem eigenen Unternehmen in Holland entwickelt und so für eine hohe Form der Mitbestimmung und Mitarbeiterbeteiligung gesorgt. Inzwischen gehört der Betrieb Endenburg Elektronik sich selbst, dh das Kapital ist neutralisiert und der Betrieb wird von den Beschäftigten selbstverwaltet. Die Mitarbeiter bestimmen in ihrem jeweiligen Team die wesentlichen Entscheidungen im Konsent mit und wählen Delegierte in die nächsthöheren Ebenen.
Das Konsent-Prinzip und die dazugehörige Moderation werden wir im Kapitel 6.1. näher besprechen.

Unsere Angebote für die Verwirklichung dieser Vision sind:
- Das vorliegende Skript als Informationsbroschüre
- Workshops für Betriebsräte zu dem Thema
- Beratungen/ Begleitungen von Betriebsräten hin zu mehr Demokratie
- Vernetzung von Betriebsräten.

Wenn Sie Interesse an einem der Angebote haben, bitte kontaktieren Sie einen von uns beiden:
- Eva Angerler: eva.angerler@gpa-djp.at
- Christian Rüther: chrisruether@gmail.com

2.0 Unsere Einstellung zu mehr Demokratie

Unsere Demokratie heute

Wir leben seit mehr als einem halben Jahrhundert in einer repräsentativen Demokratie und dennoch ist eine Vielzahl von Institutionen autokratisch geprägt.

Zuerst entscheiden die Eltern über unser Leben, dann die Lehrer, dann die Professoren oder Ausbildner, dann die Führungskräfte im Betrieb. Es gibt kaum wirklich demokratische Räume in unserer Demokratie, so dass wir nur Pseudo-Demokraten sind, einfach weil wir es nicht erfahren haben.
Unsere politische Demokratie ist bedingt demokratisch, so lange der Souverän nur alle vier Jahre wählen darf und innerhalb der Parteien der Clubzwang das freie Mandat ersetzt. Selbst in den Parteien wird selten wirklich demokratisch abgestimmt, sondern größtenteils „Hinterzimmerpolitik“ gemacht.

Dazu kommt, dass unser demokratisches System durch die zunehmende Macht der multinationalen Unternehmen immer mehr unter Druck kommt. Dadurch, dass diese Unternehmen keiner konkreten, regional verorteten menschlichen Gemeinschaft gegenüber verantwortlich sind, können sie einzelne Standorte gegeneinander ausspielen und (demokratisch legitimierte) politische Entscheidungen zu ihren Gunsten herbeiführen. Den einzelnen nationalen Unternehmen dieser Konzerne wird zunehmend die Selbstbestimmung entzogen, was zu einer beträchtlichen Bündelung von Macht in den Zentralen führt.
Im Wirtschaftsleben gibt es nur wenige Organisationen, die wirklich demokratisch oder soziokratisch/konsensual geführt werden. Die Regel ist das nicht. Allerdings sind diese Beispiele als Experimentierfeld für demokratisches Handeln von großer Bedeutung.
Auch innerhalb der Betriebsräte ist es trotz demokratischer Grundlage nicht immer leicht, demokratische Arbeitsweisen umzusetzen, vielfach gibt es Übereinstimmungen mit der „großen“ Politik, d.h. Fraktionszwang, Hinterzimmerpolitik, Gegeneinander statt Miteinander, repräsentative Politik ohne direkte Demokratie.

Unser Idealbild der (betrieblichen) Demokratie

„Alle Lebensbereiche mit Demokratie durchfluten“ ist ein legendärer Ausspruch des ehemaligen SPÖ-Bundeskanzlers Kreisky, der nach wie vor aktuell ist. Denn eine Demokratie ist niemals fertig oder perfekt, sondern an der Demokratisierung muss ständig gearbeitet werden. Ein demokratisches System, das unveränderlich und statisch bleibt, stirbt ab und wird undemokratisch.

Dabei ist die Demokratie kein Selbstzweck, sondern ein Mittel, alle Menschen in einer Gesellschaft als gleichwertig zu betrachten. Deshalb ist eine wichtige Aufgabe in der Demokratie, für die soziale Inklusion der Menschen zu sorgen, dh jeden Menschen in seiner Individualität zu akzeptieren und als Mitglied der Gesellschaft die volle Teilhabe an ihr zu ermöglichen. Soziale Grundrechte und der Wohlfahrtsstaat sollen den Ausschluss Schwächerer aus dem politischen und gesellschaftlichen Leben verhindern. Denn die **Freiheit des Individuums** ist eine wichtige Basis für die Demokratie.

Wir glauben an die Demokratie, dass die Masse nicht dumpf und manipulierbar ist, sondern aus vielen vernunftbegabten und emotionalen Menschen besteht, die ihr konkretes Alltagsleben meistern können. Und die Weisheit der Vielen ist „besser“ als die Schlauheit einiger Weniger, wenn es angemessene Rahmenbedingungen für die Involvierung der MitarbeiterInnen gibt.

Der Kern von Demokratie besteht eigentlich in dem Prozess der breiten gesellschaftlichen Herausbildung von Vorstellungen, wobei die Idee oder der Vorschlag eines Einzelnen - häufig bereits übernommen von einer kleineren Gruppe (Partei, Initiative oder Interessenverband) - von der Allgemeinheit überdacht und gewichtet und schließlich zum Beschluss gebracht wird.
Es gibt eine Kraft in der Demokratie, wenn sich die Betroffenen wirklich einbringen und mitentscheiden können. Diese Kraft sprengt jede Hierachie und ist leider oftmals chaotisch, unberechenbar und eine Bedrohung für Gewohnheitstiere und die derzeitigen Machthaber.

Damit die Kraft der Demokratie wirksam werden kann, braucht es direkte und repräsentative Demokratie in einem ausgewogenen Verhältnis. Eine ausschließlich repräsentative Demokratie ohne direktdemokratische Beteiligung konzentriert die Macht in den Händen einer Oligarchie, was die Wahrscheinlichkeit von Korruption und Lobbyismus erhöht.

Demokratische Inklusion der MitarbeiterInnen ist aufwändig und braucht gut ausgebildete, präsente Menschen mit einem tiefen Grundvertrauen sowie guten Handwerkszeug, um die chaotische Energie gut bündeln zu können. Und es braucht Menschen mit Rückgrat und Integrität, ohne Leichen im Keller, so dass sie im Kampf nicht erpressbar sind und umfallen. Denn Demokratie ist für alle Mächtigen gefährlich, eben weil sie aus gehorsamen Mitarbeitern, selbst denkende und handelnde Menschen macht. Sicher zum Wohl des Unternehmens.

Das eigentliche Ziel unserer Arbeit wäre eine gesamte Demokratisierung im Unternehmen, das die Autokratie durch eine Demokratie ersetzt und legitimiert wird. Jede Mitarbeiterin/ jeder Mitarbeiter kann sich an seinem Arbeitsplatz einbringen und den Rahmen mitgestalten. Gleichzeitig übernimmt sie/er auch die Verantwortung für den (wirtschaftlichen) Erfolg.

Mit-Bestimmung geht nicht ohne Mit-Verantwortung. Und das wird schon mehrfach gelebt, wofür es eine Reihe von positiven Beispielen gibt.

Wagner Solar als Beispiel

Wagner & Co Solartechnik ist ein Pionier auf dem Gebiet der Solartechnologie, da sie schon seit gut 30 Jahren, aus einer Umweltinitiative gegründet, auf dem Markt sind. Wagner & Co besteht aus zwei Gesellschaften:

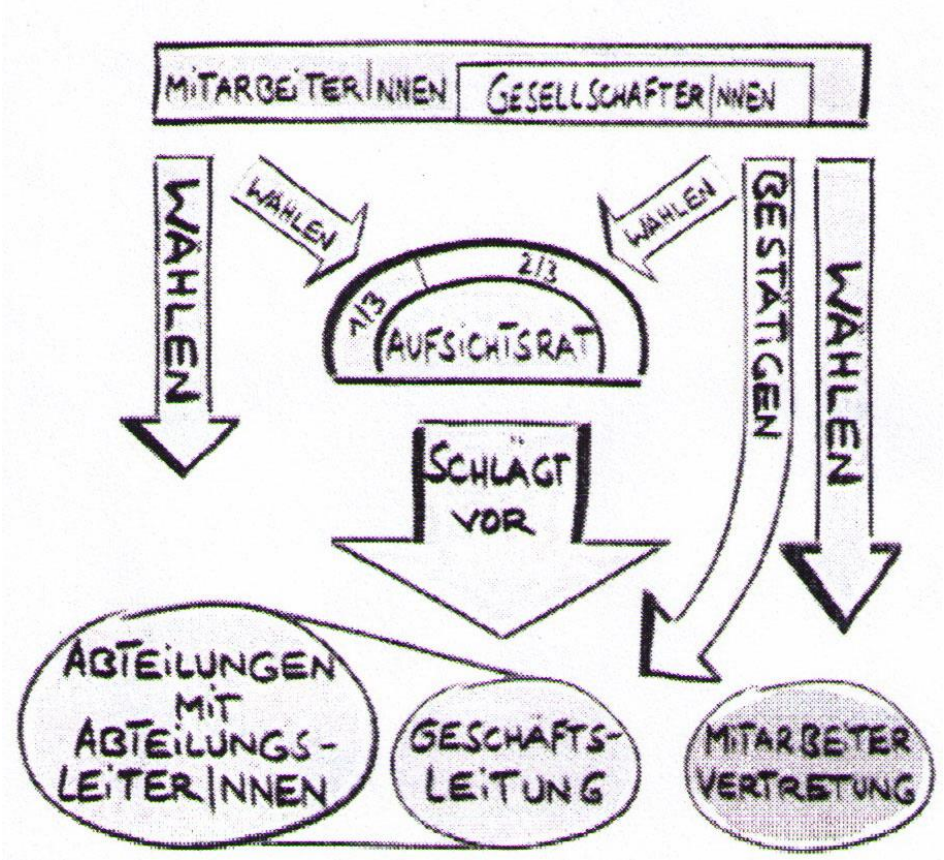
- Solartechnik GmbH, die den Vertrieb, die Entwicklung und Produktion von Anlagen für Solarwärme, Solarstrom und Pellet Heiztechnik (effektive Holzverbrennung) organisiert
- Immobilien GmbH, die die Firmengrundstücke und -gebäude besitzt.

Daneben gibt es Niederlassungen in Spanien, Frankreich, Italien, Großbritannien und den USA.

Wagner & Co ist seit seiner Gründung ein MitarbeiterInnenunternehmen, dh

- das Unternehmen gehört nur MitarbeiterInnen
- das Unternehmen ist demokratisch organisiert, dh die Führungskräfte werden demokratisch gewählt und die Entscheidungen werden in den Teams so dezentral wie möglich getroffen.

Derzeit gibt es 400 MitarbeiterInnen und 100 GesellschafterInnen. Nach zwei Jahren Betriebszugehörigkeit kann eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter einen Antrag bei der Aufnahmekommission stellen, die aus neun gewählten GesellschafterInnen und der/dem Personalbeauftragten besteht.
Die Gesellschaftsanteile wachsen genau wie die Gewinnbeteiligung mit steigender Dauer der Betriebszughörigkeit.
Es gibt also eine enge Verzahnung von Mitarbeit, Eigentum und Gewinnbeteiligung. Das Unternehmen gehört auch nur MitarbeiterInnen, es gibt keine externen Eigentümer.



(Abbildung aus: Wagner & Co – Eine kleine Unternehmensgeschichte, S. 3.)

Das oberste Entscheidungsgremium ist die Gesellschafterversammlung, die mindestens zweimal im Jahr tagt und die Grundsatz- und Richtungsentscheidungen trifft. Dazu gehören auch die Entscheidungen nach dem Gesellschaftsvertrag wie zB die Gewinnverwendung, weitreichende Finanzentscheidungen sowie Änderung von Strukturen. Die Stimmabgabe erfolgt nach Köpfen und unabhängig von Kapitalanteilen.

GesellschafterInnen und MitarbeiterInnen wählen alle zwei Jahre einen 12-köpfigen Aufsichtsrat. Dieser wird zu 2/3 von den GesellschafterInnen und zu 1/3 von den MitarbeiterInnen gewählt. Der Aufsichtsrat benennt und kontrolliert die siebenköpfige Geschäftsleitung. Die einzelnen Mitglieder der Geschäftsleitung werden vom Aufsichtsrat vorgeschlagen und mit einfacher Mehrheit der GesellschafterInnen bestätigt. Die Geschäftsleitung führt die Geschäfte der Firma Wagner & Co und erarbeitet die Strategien. Drei Mitglieder treten nach außen als Geschäftsführer auf.

Neben der Geschäftsleitung und dem Aufsichtsrat gibt es die Mitarbeitervertretung, die sich um die Belange der MitarbeiterInnen kümmert und bei Personalfragen hinzugezogen wird. Die MitarbeitervertreterInnen werden auf einer mindestens einmal jährlich stattfindenden Mitarbeiterversammlung von den festangestellten MitarbeiterInnen ohne Funktion im Aufsichtsrat oder Geschäftsleitung gewählt.
Unterhalb der Geschäftsleitung und den einzelnen GeschäftsleiterInnen zugeordnet gibt es 22 Abteilungen. Die jeweiligen AbteilungsleiterInnen werden von ihren MitarbeiterInnen gewählt.

Auf Abteilungs- und Teamebene gibt es eine Kultur der demokratischen Entscheidungsfindung. Allerdings ist das nicht genau festgelegt und der Abteilungsleiter könnte auch autokratisch entscheiden. Die Frage ist dann, ob er dann von den MitarbeiterInnen wiedergewählt wird.
Über die Gewinnverteilung wird jährlich von den GesellschafterInnen entschieden. Nach einer festen Regel werden abhängig von der Umsatzrendite ein 13, 14. und ggf. auch weitere Monatsgehälter an die MitarbeiterInnen gezahlt. Der Gewinn selbst wird so aufgeteilt, dass alle GesellschafterInnen mit 10 Jahren oder mehr Gesellschafterzugehörigkeit einen `Vollanteil` erhalten und wer kürzer dabei ist entsprechend weniger, zB wer seit 4 Jahren Gesellschafter ist erhält 4/10 vom Vollanteil.

Weitere Ressourcen über Wagner Solar[1]
Homepage: www.wagner-solar.com
Kleine Unternehmensgeschichte von Wagner-Solar
Auszug Mitarbeiterbefragung 2010
Kleine Geschichte von Unternehmensstrukturen

Internetressourcen bei Demokratie
Demokratie in Organisationen: Wiki-Seite der Soziologischen Fakultät der Uni München
Einflussmöglichkeiten von Betriebsräten bei Entscheidungen (aus der Wiki-Seite)

Impulsfragen
- Bin ich Demokrat oder nicht?
- Mein Bezug zur Demokratie?
- Was heißt Demokratie für mich?
- Welche positiven und negativen Erfahrungen habe ich bisher mit der Demokratie gesammelt?

[1] Ältere DVD über Wagner Solar mit dem Titel: Organisationale Demokratie im Unternehmen. Wie Mitbestimmung zu wirtschaftlichen Erfolg beitragen kann (Bm:bwk) kann bei Wolfgang Weber kostenlos bestellt werden: wolfgang.weber@uibk.ac.at

3.0 Der rechtliche Rahmen für mehr Demokratie im Betriebsrat/ Unternehmen

Das Arbeitsverhältnis ist durch Abhängigkeit und Weisungsgebundenheit der ArbeitnehmerInnen gegenüber dem/r ArbeitgeberIn gekennzeichnet. Das Machtübergewicht des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin soll durch die betriebliche Mitbestimmung ausgeglichen werden. Der Betriebsrat hat daher eine wichtige Funktion, die demokratischen Rechte der ArbeitnehmerInnen am Arbeitsplatz zu sichern. Denn im Betrieb erleben die Beschäftigten in der Regel keine demokratischen Verhältnisse.

Die typischen privatrechtlichen Unternehmensformen, wie etwa die international bedeutsamen Aktiengesellschaften, sind in erster Linie ihren Shareholdern verpflichtet, während die ArbeitnehmerInnen als Produktionsfaktoren gelten. Der Interessengegensatz zwischen Arbeit und Kapital stellt nach wie vor einen Grundkonflikt unserer Gesellschaft dar.[2]

Welchen rechtlichen Rahmen haben Betriebsräte und wie können Sie da mehr Demokratie leben?
Die Arbeit des Betriebsrates basiert auf den Bestimmungen des Arbeitsverfassungs-gesetzes und des Betriebsrätegesetz. Dieses sieht vor, dass überall dort, wo mehrere Beschäftigte (konkret ab 5 ArbeitnehmerInnen) ein Abhängigkeitsverhältnis zu einem Arbeitgeber/einer Arbeitgeberin haben, Organe der ArbeitnehmerInnenschaft zu wählen sind. Diese „Muss-Bestimmung“ stellt in der Praxis eine „Soll-Bestimmung“, also ein Recht der ArbeitnehmerInnen dar, einen Betriebsrat zu wählen. Die Intention des Gesetzgebers ist dabei eine demokratiepolitische, es geht darum, dass die ArbeitnehmerInnenschaft eine Interessenvertretung besitzt, deren Tätigkeit auf die einzelne Arbeitsstätte konzentriert ist, wo sie die Aufgabe hat, die Unzukömmlichkeiten, die sich aus dem Verhältnis ArbeitgeberIn – ArbeitnehmerIn ergeben, weitgehend zu mildern.[3]
Das Ziel der Betriebsrats-Arbeit besteht darin, die wirtschaftlichen, sozialen, gesundheitlichen und kulturellen Interessen der ArbeitnehmerInnen im Betrieb wahrzunehmen und zu fördern. Dazu hat der Betriebsrat Überwachungs-, Interventions-, Informations- und Beratungsrechte.

In der Praxis fließen diese Rechte im Sinne einer einheitlichen Handlung zusammen. Um die Einhaltung von rechtlichen Bestimmungen überwachen zu können, muss der Betriebsrat Informationen vom/von der ArbeitgeberIn einholen, sich dazu beraten bzw. wenn nötig intervenieren. Es geht also um eine umfassende Vertretung der Interessen der ArbeitnehmerInnen im Betrieb (repräsentative Mitbestimmung).
Sowohl für die Betriebsratswahl als auch für die Einrichtung von Betriebsratsgremien sieht der Gesetzgeber hohe demokratische Grundsätze vor. Die Arbeit im Betriebsratgremium soll durch demokratische Willensbildung und Entscheidung gekennzeichnet sein.

[2] Josef Cerny u.a., Arbeitsverfassungsrecht Band 2, ÖGB Verlag 2000
[3] Rudolf Strasser, Die Betriebsratswahl, ÖGB Verlag 1991

Für die Beschäftigten ist die Betriebsversammlung als wichtigstes demokratisches Gremium vorgesehen, um ihre Anliegen einzubringen. Diese stellt eine Struktur für direkte Demokratie dar, denn die Betroffenen können hier direkt ihre Interessen einbringen und es können auch Entscheidungen in der Betriebsversammlung getroffen werden.

Selbstreflexion im Betriebsrat – wie arbeiten wir?
Um die Kraft der Demokratie zu nutzen, kann ein Blick auf die eigene Arbeitsweise helfen. Um eine **gemeinsame Herausbildung von Vorstellungen** im Betriebsrat zu ermöglichen, ist eine wichtige Basis die Versorgung mit Informationen sowie deren Aufbereitung. Dies ist die Grundlage für die Betriebsratsmitglieder, um an der Diskussion teilzunehmen. Weiters kommt es auf die Sitzungskultur an, ob eine breite Beteiligung aller Betriebsratsmitglieder an der Entwicklung von Themen möglich ist. In der Praxis zeigt sich, dass Betriebsrats-Klausuren ein gutes Mittel sind, um die Arbeitsfähigkeit und die gemeinsame Ausrichtung des Betriebsratsteams zu fördern.

Ein weiterer Knackpunkt ist die **demokratische Entscheidungsfindung** im Betriebsrat:

- Wie kommen Entscheidungen zustande?
- Gibt es eine offene Entscheidungsdiskussion, wo sich alle einbringen?
- Werden die gemeinsamen Entscheidungen von allen mitgetragen?
- Wie entscheidungsfreudig ist der Betriebsrat?
- Wie steht es um die Qualität der Beschlüsse und die Lösungskompetenz des Betriebsrates?
- Oder sind Entscheidungen ein heikles Thema, das von Konflikten gekennzeichnet ist?

Der Erfolg des Betriebsrats ist sehr davon abhängig, wie die Qualität **der Zusammenarbeit der verschiedenen Betriebsrats-Gremien untereinander** läuft (BR, ZBR, Konzernvertretung, EBR). Viele Themen erfordern eine strategische Abstimmung untereinander, um an einem Strang ziehen zu können und sich nicht gegenseitig zu blockieren bzw. sich gegeneinander ausspielen zu lassen.

Ein breites Feld ist die **Beteiligung der MitarbeiterInnen/WählerInnen**
Diese beginnt bei der Beteiligung an der Betriebsratswahl. Daran kann man schon erkennen, wie wichtig der Betriebsrat im Bewusstsein der Beschäftigten ist.

Wie zahlreiche Beispiele aus der Betriebsratspraxis zeigen, ist das beste Machtmittel eine lebendige demokratische Öffentlichkeit im Betrieb. Wenn die Beschäftigen erleben, dass sie mitbestimmen können, entwickeln sie Verständnis, Offenheit und Identifikation für ein Thema. Wie Untersuchungen zeigen, ist die Betriebsratsarbeit dort am erfolgreichsten, wo es dem Betriebsrat gelingt, möglichst viele Beschäftigte in die Interessenvertretung zu involvieren.[4]

[4] Christoph Hermann, Jörg Flecker, Betriebliche Interessenvertretung in Österreich, Wachsender Druck und zunehmende Lücken, in Die Dynamik des „österreichischen Modells“, Christoph Hermann, Roland Atzmüller (Hg.) 2009

Zur breiten Einbeziehung der Betroffenen stehen dem Betriebsrat viele Möglichkeiten offen. Ein Maßstab für die demokratische Öffentlichkeit im Betrieb ist die Betriebsversammlung. Stellt sie einen Ort für offene Meinungsbildung und wechselseitige Kommunikation dar? Ist sie Ausdruck einer kritischen Gegenöffentlichkeit im Betrieb?

Im Anhang haben wir unter Kapitel 9.5. einen Fragebogen/ Checkliste angeführt, die den Betriebsrat dabei unterstützen soll, die eigene Arbeitsweise im Hinblick auf die Qualität des eigenen demokratischen Handelns zu evaluieren. Dabei geht es in einem ersten Schritt darum, zu überprüfen, inwieweit der rechtliche Rahmen, den das Arbeitsverfassungsgesetz bietet, für eine demokratische Betriebsratsarbeit genutzt wird. Die Fragen beziehen sich auf die Betriebsratswahl, die Betriebsversammlung, die Kommunikation und Beteiligung mit der Belegschaft und die Arbeit mit dem Betriebsrat. Die Kommentare zu den einzelnen Fragen behandeln die demokratiepolitische Intention der jeweiligen rechtlichen Regelung und ermutigen, das eigene demokratische Handeln auch darüber hinaus weiter zu entwickeln.
Die Checkliste trägt zu einer Standortbestimmung des Betriebsrates bei, sie soll sichtbar machen, wo die BR-Arbeit demokratiepolitisch gut funktioniert und wo es weniger gut läuft, um Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Impulsfragen:

- Wie lebe ich die Demokratie im Betriebsrat?
- Wer ist bei welchen Entscheidungen involviert und wie werden Entscheidungen getroffen?
- Welche Themen eignen sich (in welcher Phase) für direkte und welche für repräsentative Demokratie?
- Wie arbeite ich mit den anderen Fraktionen und den „normalen“ Mitarbeitern zusammen?
- Wie transparent sind wir mit unserer Arbeit und den Entscheidungen? Wer hat leichten Zugriff auf die Infos?

4.0 Verschiedene Rollen für den Betriebsrat

Uns scheint für die konstruktive Mitarbeit als Betriebsrat und das Einbinden der Mitarbeiter wichtig, dass das eigene Rollenbild kritisch reflektiert und verändert wird. Denn groß ist die Gefahr für BetriebsrätInnen, sich angesichts unterschiedlicher Erwartungen aufzureiben und in eine emotionale Zwickmühle zu geraten. Sie sollen sowohl Beschäftigteninteressen vertreten und die Arbeitsplätze sichern als auch den Unternehmenserfolg auf den globalen Märkten im Auge behalten. Sie sollen die homogene Stimme der Belegschaft sein, und doch auch unterschiedliche Mitarbeitergruppen mit ganz verschiedenen Ansprüchen repräsentieren.
Neue Personalmanagementmethoden (MBO, Prämiensysteme) begünstigen individuelle Aushandlungsprozesse zwischen Führungskräften und Beschäftigten, am Betriebsrat vorbei. Das führt zu neuartigen Koalitionen zwischen Führungskräften und Beschäftigten, die vielen Betriebsräten zu schaffen machen.

Mitunter entbrennt zwischen Management und Betriebsrat ein regelrechter Kampf um die Gunst der MitarbeiterInnen. Und Betriebsräte sind nun mal die, die immer wieder mal „ein Haar in der Suppe“ finden, die „Miesmacher“, während sich die Manager die Zukunftsvisionen auf die Fahnen heften.
Dabei ist der Betriebsrat heute – in Zeiten zunehmender Virtualisierung der Unternehmen - oft die einzige Instanz, die den Betrieb als Ganzes ins Auge fasst, mit all seinen ökonomischen, sozialen, gesundheitlichen und persönlichen Dimensionen.

Um diese Chance zu nutzen und trotz widersprüchlicher Interessen, verschiedener Perspektiven und widerspenstiger Emotionen produktive Aushandlungs- und Beteiligungsprozesse zu entfalten, sind hohe soziale Kompetenzen wie Selbstreflexion, Kommunikation, Team- und Konfliktfähigkeit bei Betriebsräten nötig.[5]

Mögliche Betriebsrats-Rollenbilder

- Resignierter Verwaltungsposten
- Streitfreudiger Gegner der Geschäftsführung
- Burnout bedrohter Aktivist – Kämpfer an allen Fronten
- Zugpferd, weil sonst keiner was macht – „Wir müssen anfangen und tun, die anderen machen ja kaum was“
- Elitegruppe: „Nur wir haben die wesentlichen Infos und wissen, was gut für alle ist
- Wahl-Kämpfer: „Unsere Gewerkschaft/Fraktion ist die beste, die anderen gehören bekämpft!“
- Verwalter von Macht
- Geheimer Co-Manager: „Wir gestalten den Betrieb mit!“
- Gewaltfreier, konsequenter Gesprächspartner: „wir machen die Regeln und sind konsequent“
- Wertschätzender Gesprächspartner: „Ich glaube an das Gute in allen Menschen“
- Demokrat: „ich möchte möglichst viele einbinden“

[5] Vgl. dazu:Betriebsräte in der Zwickmühle, Erhart Tietel, in Arbeitsrecht im Betrieb. Zeitschrift für Betriebsratsmitglieder, Heft 2, 2007

- Delegierender: „Ich suche Verbündete/ Mit-Arbeiter und lasse sie auch werkeln, vertraue ihnen, es gibt genügend zu tun."
- Koordinator: „Ich koordiniere die Aufgaben, schaue auf das Gesamtkunstwerk und steuere etwas das Schiff."
- Impulsgeber – erste Animation – Startschuss geben
- Machtteiler und damit Macht-Multiplikator
- Sprecher + Mandatar zum Schutze einzelner Mitarbeiter
- Mediator zwischen Mitarbeitern und Mitarbeitern und Geschäftsführung

Kurzideal bei den Rollen:
BetriebsrätInnen übernehmen im Rahmen ihrer Arbeit unterschiedliche Rollen, die von der jeweiligen Aufgabe abhängig sind. Folgende Rollenbeschreibungen sehen wir als konstruktiv und hilfreich für die tägliche Betriebsratsarbeit:
- Innovator
- Geschickter Stratege
- Initiator
- Moderator
- Mediator
- Sprecher der Belegschaft
- Gegenspieler der Geschäftsführung

Der Betriebsrat/die Betriebsrätin sieht sich als Innovator und macht Vorschläge, wie der Betrieb wirklich lebenswert und wirtschaftlich gesund ist. Leider sind die formellen Mitbestimmungsmöglichkeiten beschränkt, aber er/sie nutzt das, was möglich ist, als geschickter Stratege.
Den Beschäftigten gegenüber tritt er/sie als Initiator auf und moderiert die verschiedenen Arbeitsgruppen und Interessen der MitarbeiterInnen und bringt sie als Sprecher der Belegschaft bei der Geschäftsführung ein.
Sollte diese nicht kooperieren wollen, dann wird der Betriebsrat/die Betriebsrätin zum Gegenspieler der Geschäftsführung, der sich beharrlich und wertschätzend für die Verbesserung einsetzt.

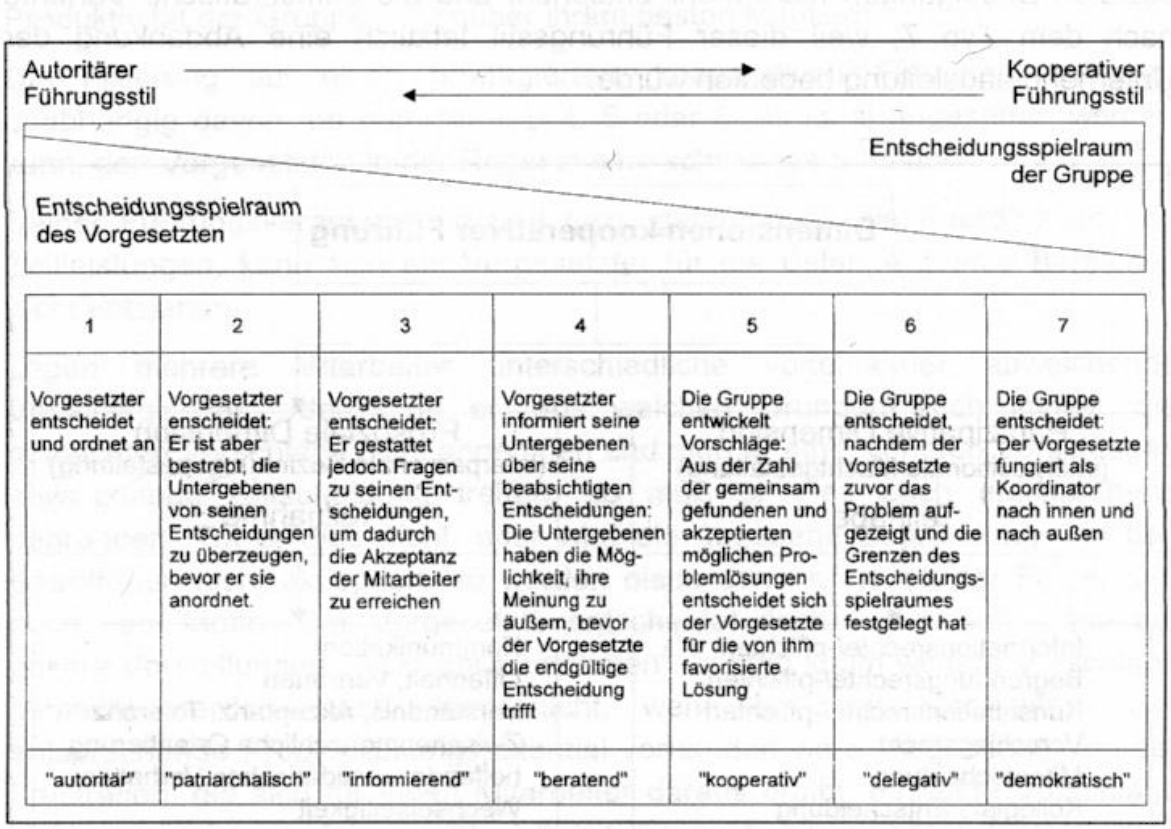
Impulsfragen
- Wie sehe ich mein persönliches Rollenspektrum?
- Was wäre aus meiner Sicht notwendig für mehr Demokratie im Betrieb?
- Wie kann ich einen möglichen Rollenwechsel gut vollziehen? Was kann mich dabei unterstützen?

Der Betriebsrat/die Betriebsrätin als demokratische Führungskraft[6]
Der Betriebsrat/die Betriebsrätin hat Führungsfunktion. Einmal in Richtung der MitarbeiterInnen und verdeckt auch in Richtung der Geschäftsführung selbst.
Um die MitarbeiterInnen bei unterschiedlichen Aktionen oder in der täglichen Arbeit einzubinden kann es hilfreich sein, Erkenntnisse aus dem Management für die eigene Arbeit zu übernehmen.

Der Betriebsrat ist demokratisch legitimiert und der Vorsitzende sollte dann auch demokratisch führen. Das ist die Voraussetzung zu mehr Demokratie im Betriebsrat. Es gibt von Tannenbaum und Schmidt eine schöne Übersicht für verschiedene

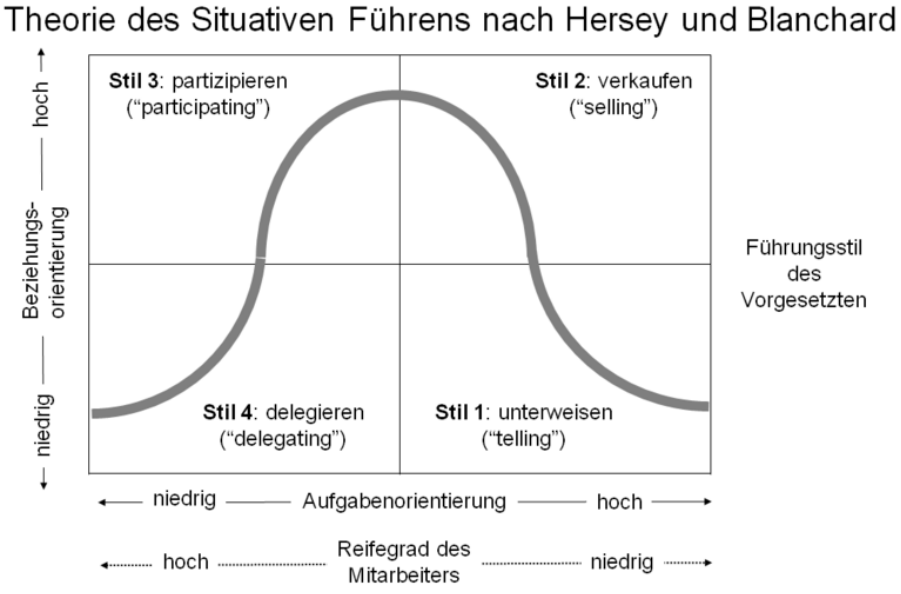
[6] Drei der Tabellen stammen aus: http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/hst_kap4/motfuehr/motfuehr.htm (abgerufen am 25.08.2012)

Führungsstile, wobei wir empfehlen möglichst häufig einen delegierende oder demokratischen Führuntsstil zu pflegen:



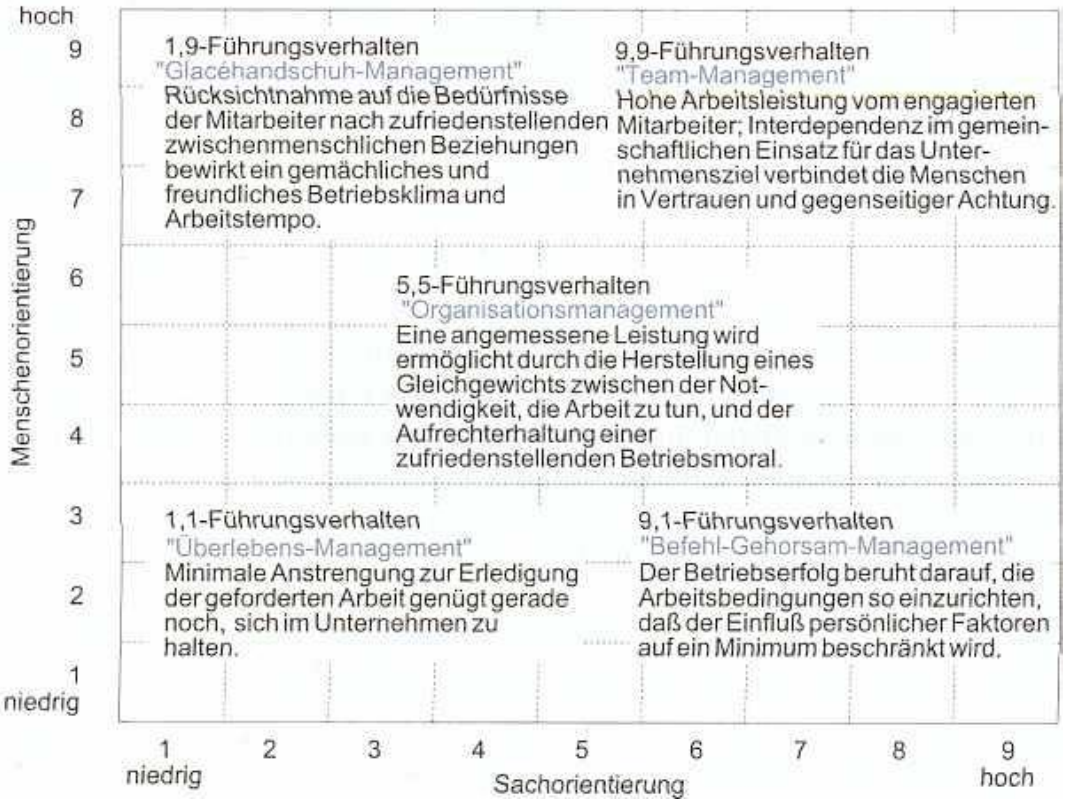
1	2	3	4	5	6	7
Vorgesetzter entscheidet und ordnet an	Vorgesetzter enscheidet: Er ist aber bestrebt, die Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er sie anordnet.	Vorgesetzter entscheidet: Er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um dadurch die Akzeptanz der Mitarbeiter zu erreichen	Vorgesetzter informiert seine Untergebenen über seine beabsichtigten Entscheidungen: Die Untergebenen haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft	Die Gruppe entwickelt Vorschläge: Aus der Zahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten möglichen Problemlösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte Lösung	Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraumes festgelegt hat	Die Gruppe entscheidet: Der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und nach außen
"autoritär"	"patriarchalisch"	"informierend"	"beratend"	"kooperativ"	"delegativ"	"demokratisch"

Diese Übersicht kann durch das situative Führungsmodell nach Hensley and Blanchard ergänzt werden. Hier wird deutlich, dass nicht ein Führungsstil statisch anwendbar ist, sondern situativ flexibel eingesetzt gehört:

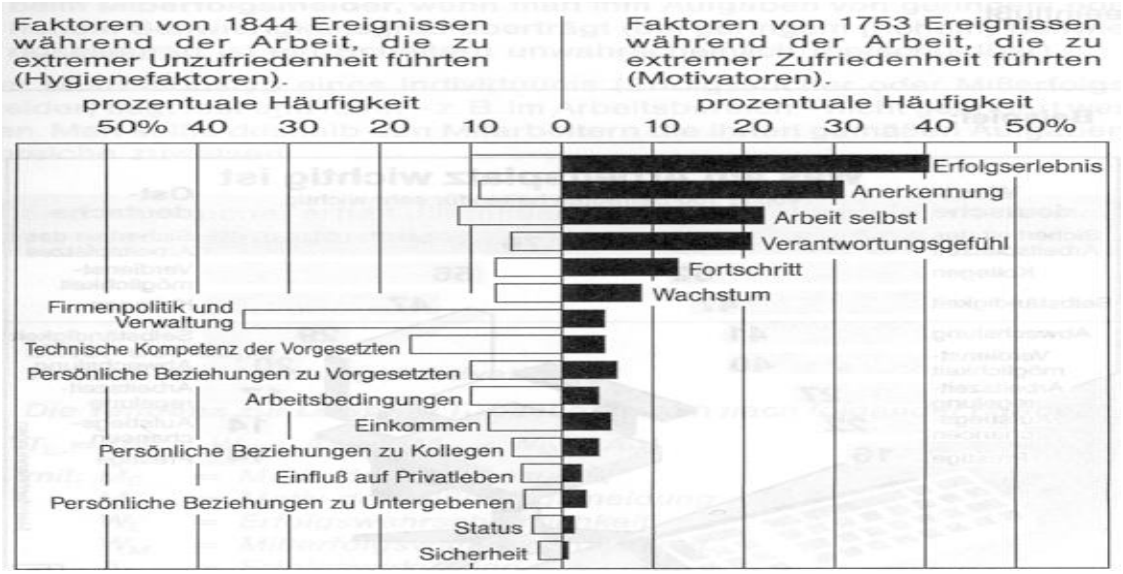


Quelle: Pelz, W., Kompetent führen, Wiesbaden 2004

Eine weitere hilfreiche Übersicht scheint die folgende zu sein, in der die beiden Achsen Menschenorientierung und Sachorientierung sind.
Wir sprechen uns für einen Führungsstil aus, der beide Aspekte optimal verbindet:



Hohe Arbeitsleistung von engagierten Mitarbeiten gelingt, wenn diese intrinsich motiviert sind. Wir glauben, dass da die gemeinsame Vision, gemeinsame Werte und gemeinsame Aktionen sehr hilfreich sein können, wobei die Werte Anerkennung, Selbstverantwortung, Mitbestimmung und Vertrauen sicherlich förderlich sind.
Herzberg hat untersucht, welche Faktoren zu mehr Zufriedenheit am Arbeitsplatz (Motivatoren) und welche zu Unzufriedenheit (Hygienefaktoren) führen.



Der Ansatz des **Servant-Leaderships** entspricht im Geist einem dienenden Modell der Führung, wo es nicht darum geht als Alpha-Tierchen auf den Putz zu hauen, sondern eine Umgebung zu schaffen, in der sich die MitarbeiterInnen selbstverantwortlich aktiv einbringen können, um gemeinsam ein höheres Ziel zu erreichen.

„Der heutige CEO des The Greenleaf Center for Servant Leadership, Larry C. Spears, beschreibt in seinem Beitrag `Tracing the Past, Present, and Future of Servant Leadership ` die zehn Charakteristika eines dienenden Führers. Sie sind von zentraler Bedeutung für die Entwicklung zum dienenden Führer.

1. Aktiv Zuhören und (vor) urteilsfrei verstehen.
2. Andere akzeptieren und sich in sie einfühlen können.
3. Menschen helfen, ihre Fähigkeiten zu entfalten, Konflikte zu lösen und mit sich selbst in Harmonie zu sein.
4. Mit Weitsicht und Intuition agieren und führen.
5. Bewusst leben und wahrnehmen.
6. Hohe Überzeugungskraft auf Basis von Vertrauen und Argumenten.
7. Träumen zu dürfen sowie den Mut, diese zu konzeptualisieren.
8. Eigenverantwortung stimulieren und Gemeinschaft fördern.
9. Die Kunst der Kontemplation (Besinnung) in Aktion betreiben.
10. Einsicht, dass dienende Führung mit dem Verlangen einhergeht, unsere innerste Einzigartigkeit zu entwickeln.

Die Liste der zehn Charakteristika ist nicht als feststehendes Konzept zu verstehen, das mit den genannten Elementen und in der aufgeführten Rangfolge zum Ziel führt. Der Weg zum dienenden Führer ist ein individueller ´Entwicklungsweg´, der nicht kopierbar und somit einzigartig ist.

Larry Spears schließt mit der Bemerkung ab: "Ich bin aber davon überzeugt, dass diese Aufzählung den Menschen dienstbar ist, die der Einladung und Herausforderung, sich mit dem Gedankengut auseinander zu setzen, offen gegenüberstehen."[7]

Literatur

- Greenleaf, Robert K.: Servant Leadership. A Journey into the nature of legitimate Power and Greatness, 1977
- Kumarasamy, Anand: Ghandi on personal leadership. Lessons from the life and times of indias visionary leader, 2006
- Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, Luchterhand, 2003

Internetressourcen:

- Was ist Servant Leadership – Artikel des Greenleaf-Centers
- Smith, Carol: Servant Leadership, auf
- Thompson, K: Dissertation über Servant Leadership

[7] http://www.greenleafcenter.de/Servant%20Leadership/Die%2010%20Kernelemente.htm (31.08.2012)

5.0 Die Einigkeit im Betriebsrat und eine hilfreiche Struktur - die Voraussetzung für ein gutes Miteinander

Interne Auseinandersetzungen und Reibungen kosten viel Energie und können den Betriebsrat schwächen. Die andere Seite ist gut organisiert, funktioniert meist hierarchisch und hat wesentlich mehr Ressourcen.
Einigkeit ist eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Betriebsratsarbeit

Wie kann diese Einigkeit erreicht werden?

- Einsicht aller Beteiligten, dass es eine solche Einheit braucht.
- Abmachung, dass über einen Zeitraum bis drei/sechs Monate vor der nächsten Wahl, kein Wahlkampf gemacht wird. Konkret Benennen, was „Wahlkampf" ist.
- Gemeinsame Vision finden und daraus Ziele ableiten für die nächste Amtszeit.
- Gemeinsame Werte finden und nach denen konkret in der Zusammenarbeit leben – gemeinsame Umsetzungsmöglichkeiten dieser Werte finden.
- Gemeinsame Aktionen finden, die für alle passen und das nächste Jahr als Klammer dienen können.

All diese Bausteine sollten zu Beginn der Amtszeit oder einer gemeinsamen Zusammenarbeit zu einem soliden Fundament gegossen werden.
Sinnvoll scheint da eine eintägige Klausur mit externer Moderation.

5.1. Gemeinsame Vision vom Betrieb finden

Eine Vision ist das ideale Bild von der Außenwelt. Für einen Betrieb, ist es die Welt da draußen, für einen Betriebsrat ist es das ideale Unternehmen/die ideale Organisation.

- Wie wünschen wir uns unseren Betrieb in fünf bis zehn Jahren?
- Was kennzeichnet einen Idealzustand unseres Betriebes in fünf bis zehn Jahren?

Eine Möglichkeit ist es, die TeilnehmerInnen des Betriebsrates ihre jeweiligen Wünsche auf Kärtchen schreiben zu lassen und das dann zu einem Gesamtbild zu formen.
Dabei darf geträumt werden. Es geht jetzt nicht darum, ob diese Visionen machbar sind oder nicht. Sie sind ein Leitstern für die alltägliche Arbeit und im nächsten Schritt muss geklärt werden, welche konkreten Projekte angegangen werden, um diese Vision ein Stückchen Wirklichkeit werden zu lassen.

Der Fokus der Vision kann entweder nur der jeweilige Betrieb sein oder weiter gedacht, die Branche/ die Gewerkschaften oder das gesamte politische Feld eines Landes.

In der Soziokratie ist die Vision immer eine externe Vision, dh eine Vision außerhalb des eigenen Einflussbereiches. Für einen Betrieb ist es die bessere Welt da draußen, für den Betriebsrat die bessere Welt des Betriebes (die Welt außerhalb des Betriebsrates).

Eine mögliche (externe) Vision eines Betriebsrates für den Betrieb
(Meist inklusive gemeinsamer Werte)
Wir wünschen einen Betrieb, in dem die MitarbeiterInnen gerne zur Arbeit kommen, möglichst selbstverantwortlich entscheiden können und bei den wichtigsten Fragen mitbestimmen können.
Wir leben die Solidarität, Wertschätzung und partnerschaftlicher Umgang miteinander und versuchen bestmöglich unseren KundInnen zu helfen.
Der Betrieb hat eine Vision für eine bessere Welt und trägt mit seinen Produkten/ Dienstleistungen direkt dazu bei.
Die Zusammenarbeit mit den Eigentümern/ Geschäftsführung verläuft respektvoll und auf Augenhöhe. Es gibt eine offene Gesprächskultur und wir können als MitarbeiterInnen auch mit-bestimmen. Je mehr, desto besser.
Die Arbeitsplatzqualität ist hoch, die wirtschaftlichen Erträge werden gerecht verteilt, es gibt vielfältige Arbeitszeitmodelle, um die individuellen Wünsche der MitarbeiterInnen mit den Anforderungen im Betrieb in Einklang zu bringen.
Der Betrieb sieht sich als verantwortlicher Teil der Gesellschaft und fördert die Inklusion von benachteiligten Gruppen, trägt seinen Beitrag für das Gemeinwesen und arbeitet auch an einer Verbesserung der Gesellschaft mit.

Neben der externen Vision für den Betrieb, kann der Betriebsrat auch eine interne Vision für den Betriebsrat an sich verfassen: Wie wünsche ich mir unseren Betriebsrat in 5 bis 10 Jahren?

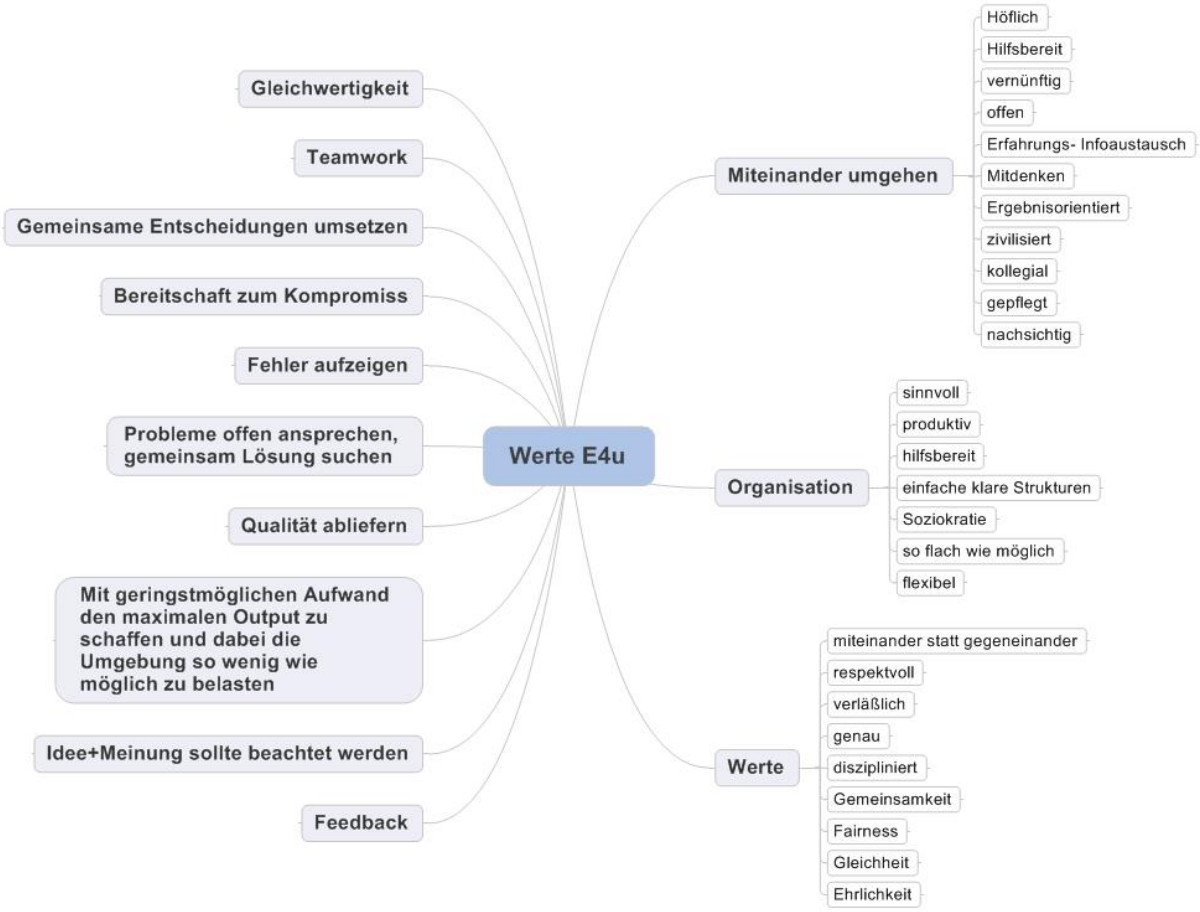
5.2. Vision und Werte

Beides ist nicht immer so auseinanderzuhalten, weil die Vision häufig Werte beinhaltet.
Ergänzend kann auch nochmal auf die gemeinsamen Werte geschaut werden:
- Welche Werte leiten uns in unserer Arbeit?
- Welche Werte möchten wir konkret in der Zusammenarbeit leben?

Diese Sammlung kann wieder auf Karteikärtchen erfolgen oder zB als Mindmap gemeinsam am Computer mit Beamer geschrieben werden.

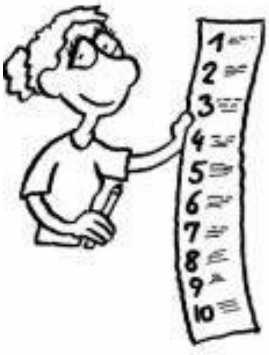
Vision und Werte bilden das Fundament für die gemeinsame Zusammenarbeit für die nächste Wahlperiode.

Praxisbeispiel – Wertefindung bei einem Start-Up E4u
Anbei ein Beispiel einer gemeinsamen Wertefindung in einem Unternehmen. Es wurde eine Mindmap erstellt, in der jeder nacheinander seine Werte geäußert hat. Am Ende wurden sie per Konsentbeschluss angenommen.



5.3. Angebote und Dienstleistungen als Umsetzungshilfen

In der Soziokratie dienen die Angebote einer Organisation dazu, die Welt zu verbessern. Wenn die Menschen von heute, die Angebote einer Organisation in Anspruch nehmen, verändert sich dadurch die Welt in die gewünschte Richtung.

		
Welt/Betrieb heute	Angebote verändern die Menschen + Welt/Betrieb	Welt/Betrieb in 5-10 Jahren

Wenn die BetriebsrätInnen eine besondere Vision von ihrem Betrieb haben, wie dort bestimmte Werte gelebt werden, dann braucht der Betriebsrat konkrete Angebote für die MitarbeiterInnen/Geschäftsführung, damit dadurch der Betrieb sich dahin verändert.
Damit wird aber Betriebsarbeit zur konstruktiven „Gegenpolitik“, d.h. der Betriebsrat findet Alternativen für die Probleme im Betrieb und setzt damit die Geschäftsführung

unter Druck. Die Probleme und Themen im Betrieb werden offensiv angegangen und konkrete Lösungen erarbeitet, die dann versucht werden, mit Hilfe der Geschäftsführung oder gewaltfreier Mittel umzusetzen.
Mögliche Angebote eines Betriebsrates könnten sein:

- Visionsentwurf für den Betrieb gemeinsam mit MitarbeiterInnen erstellen und dann im obersten Gremium vorschlagen
- Jour-Fixe mit der Geschäftsführung einrichten, an der auch 3-5 Beobachter teilnehmen können
- Vorschläge für passende Arbeitszeitmodelle erarbeiten und dem obersten Gremium vorschlagen
- Arbeitsgruppe zur Verbesserung der Arbeitsqualität einrichten und dem obersten Gremium vorschlagen
- Deine Idee – unser Vorschlag: Verbesserungsvorschläge virtuell sammeln, daraus konkrete Vorschläge erarbeiten und im jeweiligen Gremium vorschlagen
- Gemeinwohl-Bericht für den Betrieb erstellen
- Wisdom Council einrichten
- Wiki-Leaks zuerst intern erstellen, dann damit an die Öffentlichkeit gehen
- Verschiedene weitere Aktionen (siehe 8.0.)

Diese Form der konstruktiven Arbeit ist keine reine Interessenspolitik mehr. Es geht darum sich für einen besseren Betrieb einzusetzen und die gemeinsam beschlossene Vision umzusetzen, am besten gemeinsam mit den MitarbeiterInnen und der Geschäftsführung im Einklang mit den Werten, die wir für den Betrieb verwirklichen wollen. Wenn diese konstruktive Grundhaltung nicht zum Erfolg führt, ist es natürlich nötig, die eigenen Interessen durchzusetzen. Die Betriebsräte stehen häufig gegen die Interessen purer Wirtschaftlichkeit und da braucht es Konsequenz und Durchsetzungsvermögen. Allerdings gehört dazu der respektvolle Umgang miteinander auf Basis der Haltung der Aktiven Gewaltfreiheit (siehe Kapitel 8.1).

5.4. Pläne und konkrete Teil-Ziele als Umsetzungshilfe

Die Vision gibt die große Richtung an, die Angebote bieten den Menschen von heute Möglichkeiten, wie die Welt in diese Richtung verändert werden kann. Auf den unterschiedlichen Ebenen können dazu noch konkrete Ziele kommen, die Handlungen terminlich fixieren und so gemeinsame Energien zu bündeln.
Dazu helfen folgende Fragen und ein Plan, der zumindest einen Zeitraum von sechs Monaten abdeckt und Messgrößen definiert, wie die Ausführung des Plans gemessen werden kann.
Dieses Vorgehen sollte gut in einer partizipativen Struktur wie zB Soziokratischen Kreisen verankert sein.

Impulsfragen

- Was sind realistische Ziele für die nächsten fünf Jahre, um unsere Vision zu verwirklichen?
- Was sind die Handlungen/Projekte, die am wirksamsten uns unseren Zielen in den nächsten fünf Jahren näher bringen?
- Wie wollen wir unsere Werte konkret leben?
  (Liste der Werte, konkrete Handlungen, wie diese Werte im Alltag gelebt werden, Konsequenzen, wenn dagegen verstoßen wird)

Jedes Jahr ist eine Evaluation notwendig, ob die realistischen Ziele noch passen, wie wir ihnen näher gekommen sind und ob wir unsere Werte wirklich leben.

Aus dem Projektmanagement gibt es Kriterien, an Hand man eindeutig definierte Ziele erkennen kann, sie sollen „SMART“ sein.
Dabei ist SMART ein Akronym für „Specific Measurable Accepted Realistic Timely“ und kann ins Deutsche z.B. so übersetzt werden:

S	Spezifisch	Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich).
M	Messbar	Ziele müssen messbar sein (Messbarkeitskriterien).
A	Akzeptiert	Ziele müssen von den Empfängern akzeptiert werden/sein (auch: angemessen, attraktiv, ausführbar oder anspruchsvoll)
R	Realistisch	Ziele müssen möglich sein.
T	Terminierbar	zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss.[8]

Diese Bedingungen helfen, Ziele eindeutig und konkret genug zu definieren und damit auch die Verwirklichung zu begünstigen.

In den folgenden Kapiteln beschreiben wir die weiteren Grundlagen für eine gute Zusammenarbeit auf Basis der Einigkeit im Hinblick auf die gemeinsame Vision und gemeinsam geteilte Werte:

- Gemeinsame Entscheidungsfindung im Betriebsrat
- Gemeinsame Arbeitsstrukturen
- Gemeinsame Aktionen

[8] http://de.wikipedia.org/wiki/SMART_(Projektmanagement), abgerufen am 24.08.2012

6.0. Gemeinsame Entscheidungsfindung

Bei der Gemeinsamen Entscheidungsfindung berufen wir uns vor allem auf das Organisationsmodell der „Soziokratie“.
Das Wort setzt sich aus dem lat. Wort „Socius“ und dem griechischen Wort „kratein“ zusammen. „*Socius*“ heißt „Bundesgenosse“, „Gefährte“, „Kamerad“, „Verbündeter“, „Mitglied“ und „*kratein*“ bedeutet „Stärke“, „Macht“, „Herrschaft“ und „Kraft“. Zusammengesetzt meint es: „Die Macht/Kraft der Gefährten“ oder die „gemeinsame Herrschaft der Verbündeten“.
Gemeinsam wird entschieden, um mit gemeinsamer Kraft sich auf ein Ziel hin zu bewegen.
In der Soziokratie braucht jeder Kreis ein gemeinsames Ziel. Auf Organisationsebene ist das die gemeinsame Vision, die wir schon im vorherigen Kapitel bestimmt haben. Diese Vision wird dann auf die jeweiligen Bereiche, Abteilungen und Teams runtergebrochen. Jedes Team hat seinen Anteil an dem Erreichen der Gesamt-Vision und setzt sich so eigene Ziele, die hin zur größeren Vision führen. Vision und Ziele sind der Daseinszweck eines Kreises, das was die „Gefährten“ eint und wozu sie einander brauchen. Größere Ziele können selten von einem Menschen allein erreicht werden, es braucht fast immer Verbündete.

In der Soziokratie gibt es zwei wesentliche Grundsätze:
1) Die Gleichwertigkeit in der Beschlussfassung, dh jedes Kreismitglied ist gleichwertig, es gibt da keine Hierarchien
2) Völlige Transparenz: Alle Informationen gehören in den Kreis, damit jeder sich eine Meinung bilden und dann auf dieser Basis entscheiden kann.

Wir möchten gerne die Prinzipien auf den Betriebsrat übertragen und schlagen dafür aus der Soziokratie die Konsent-Moderation vor, die sich gut für kleinere Gruppen von 3-12 Personen eignet und das Systemische Konsensieren, das auch nach einem Widerstandsprinzip abläuft und sich vor allem für mittlere und größere Gruppen (ab 12 Personen) eignet. Im nächsten Kapitel werden wir sie genauer vorstellen.

Wenn jede Stimme gehört wird und jede Stimme Relevanz in der Entscheidungsfindung hat, dann sind die MitarbeiterInnen motiviert und bringen sich und ihre Kreativität mit ein.
Das können Systeme mit nur einer Person an der Spitze oder einer kleinen Gruppe nicht leisten. Da gibt es nur die Wahl zwischen Folgen, Ignorieren oder Widerstand.

Hilfreich für die Entscheidungsfindung innerhalb des Betriebsrates sind die Konsent-Moderation sowie das Systemische Konsensieren.
So werden Entscheidungen getroffen, die von allen ausgeführt werden.
Daneben können über elektronische Hilfen, Rückmeldungen von alle MitarbeiterInnen eingeholt werden.
Über neu gegründete Arbeitsgruppen können einzelnen Entscheidungen auch in diese AGs delegiert werden, die dann wieder im Konsent entscheiden oder systemisch konsensieren.

6.1 Konsent-Moderation

Die Konsent-Moderation ist ein wesentlicher Bestandteil der **Soziokratie**, einem Organisationsmodell aus Holland, bei dem die Mitarbeiter im hohen Maße mitbestimmen können.

Definition + Vorgehen

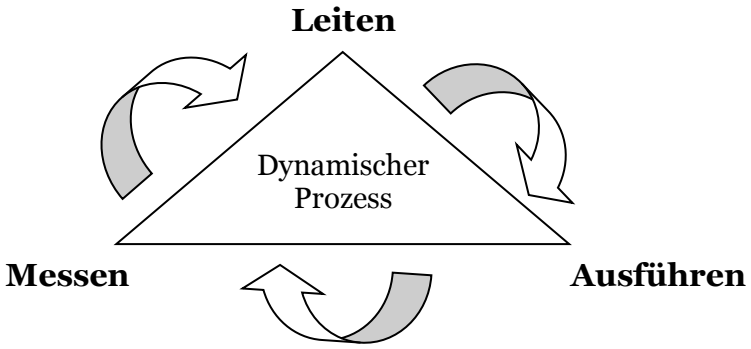
Konsent heißt, keiner hat einen schwerwiegenden Einwand im Hinblick auf das gemeinsame Ziel.
Bsp.: Sicherung springt raus – schwerwiegender Einwand im Stromkreis
„Nein, da kann ich nicht mitgehen!" – „Das kann ich so nicht ausführen!"

Liegt ein schwerwiegender Einwand vor, wird das Argument dahinter gehört und dann mit der bisherigen Lösung zu einem neuen Vorschlag vereint, der dann diesen Einwand inkludiert.
Es gibt kein Veto, sondern nur eine Aufforderung zu mehr Gruppenkreativität.
Das gemeinsame Ziel ist die gemeinsame Vision oder die daraus abgeleiteten Ziele für das jeweilige Team.

Kein „schwerwiegendes Nein" kann folgendes bedeuten:

- Begeistert – Ja, super
- Zufrieden – Ja, passt
- Naja – ich kann damit leben
- Wenns sein muss – okay, ich gehe mit, aber nur weil es uns etwas weiterbringt

Das Prinzip der dynamischen Steuerung:



- **Leiten** heißt, die Rahmenbedingungen festlegen, Planung und Steuerung der Ausführung, sowie Auswertung der Messergebnisse.
- **Ausführen** ist das Tun an Hand der von der Leitung vorgegebenen Richtlinien. Der Plan wird umgesetzt.
- **Messen** ist die Rückmeldung, inwieweit der Plan umgesetzt werden konnte, welche Ergebnisse die Ausführung erzeugt hat.

Diese drei Funktionen laufen permanent hinter- und nebeneinander ab, so gibt es eine permanente Rückkopplung zwischen Leiten, Ausführen und Messen. Dieser dynamische Prozess gestaltet eine Vielzahl von Abläufen in alltäglichen und organisatorischen Kontexten.

Dabei geht es in der Soziokratie nicht um „perfekte“ Entscheidungen, sondern für die nächste Zeit „machbare Entscheidungen“. Das gipfelt in einem Ausspruch, der das gut kennzeichnet: „Tue mehr mit Ungefähr!“
Alle Entscheidungen gelten in der Soziokratie für eine bestimmte Zeit. Spätestens dann wird gemessen, ob die Entscheidung beibehalten wird oder modifiziert werden muss. Jederzeit kann ein Mitglied den Konsent zurückziehen, wenn es neue wesentliche Informationen gibt.
So kann dynamisch die jeweils nächsten Schritte gegangen werden und dann bei neuen Impulsen reagiert oder nachgesteuert werden.

Haltung des Moderators/der Moderatorin
- Wertschätzung Person und Sache/Äußerungen der Person
- Hubschrauberperspektive – kann den Prozess-Hut aufsetzen und weiß in welchem Stadium sich die Gruppe jetzt befindet
- Selbstlosigkeit in der Rolle des Gesprächsleiters – dient der Gruppe eine gemeinsame Entscheidung zu finden und protegiert nicht seine eigenen Interessen
- Gute Balance zwischen Leine lassen und Leine anziehen – prozessverantwortlich
- Inneres Vertrauen in den Ansatz – wenn er sich an die Struktur hält, wird eine Lösung kommen
- Geduld und innere Ruhe, Präsenz und Empathie
- Offenheit für die Vorschläge aus der Gruppe und momentanes Nicht-Weiterwissen auszudrücken

Besondere Merkmale soziokratischer Moderation
- Das Finden von Konsententscheidungen liegt in der Verantwortung aller Kreismitglieder. Der/die GesprächsleiterIn unterstützt die Gruppe dabei.
- Es wird vor allem nacheinander im Kreis geredet, es gibt wenig Diskussion – wenn, dann in der kreativen Phase bei der Lösungssuche.
- Meinungen können jederzeit bei neuen Informationen geändert werden.
- Argumente sind die zentrale Instanz.
- „Macht mit“ – statt „Macht über“
- Das Ziel sind machbare Lösungen: „Tue mehr mit ungefähr“.
- Positive Fehlerkultur – Fehler sind Messungen für bessere Lösungen.

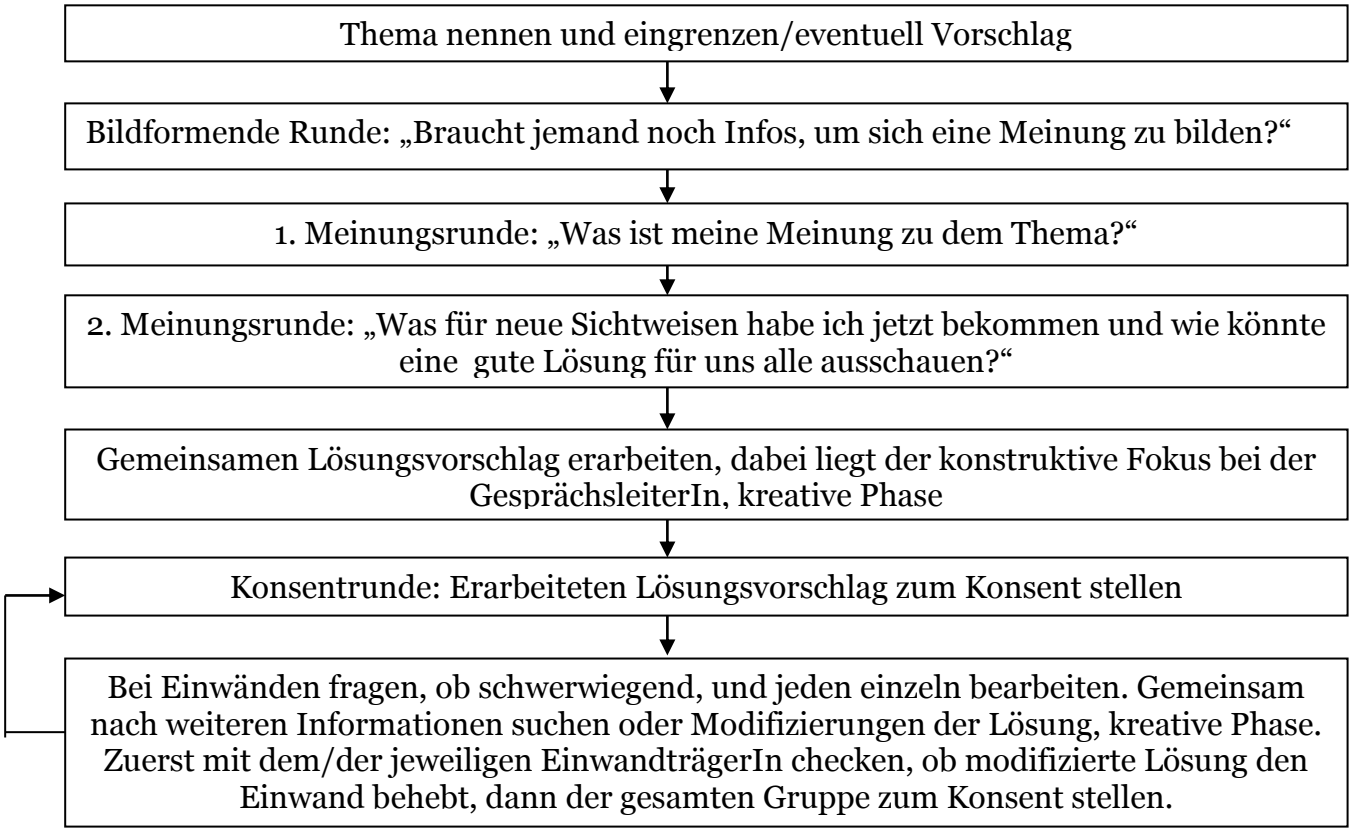
Ablauf der Moderation
Hier werden die Land- und Kurzversion kurz ☺ erläutert, mehr Infos sind im Skript zur Soziokratie zu finden.

<u>Langversion – ohne konkreten Vorschlag.</u>
Diese Version wird angewendet, wenn es keine konkreten Vorschläge gibt, sondern nur eine Fragestellung oder ein offenes Thema. Dieses Ablaufschema gibt einerseits einen zeitlichen Ablaufplan und andererseits eine Landkarte für die Entscheidungsfindung.

Es gibt einen dreigliedrigen Ablauf:

1. Bildformende Runde/ Informationssammlung und erste Ordnung	Die Bedürfnisse und Ziele erläutern, die einzelnen Kernpunkte identifizieren sowie alle Informationen sammeln, die für die Meinungsbildung notwendig sind oder von den Kreismitgliedern erfragt werden.
2. Meinungsbildende Runde	Meinungsaustausch zu dem Thema, Ideen, Meinungen und Kriterien sammeln; die Ideen/ Kriterien miteinander verknüpfen und einen gemeinsamen Vorschlag erarbeiten; Sicherstellen, dass der Vorschlag alle Kernpunkte enthält.
3. Konsentrunde	Aufschreiben des Vorschlages; Konsentrunde zu dem Vorschlag mit Bearbeitung der schwerwiegenden Einwände; Beschluss verkünden und Feiern.

<u>Schematische Übersicht über die Langversion</u>



<u>Kurzformat mit konkretem Vorschlag</u>

Dieses Ablaufschema kann dann angewendet werden, wenn schon ein sehr konkreter Vorschlag vorliegt, der im besten Falle in einem Hilfskreis erarbeitet oder von einer Person auf Basis vorheriger Diskussionen zusammengestellt wurde. Die Meinungsbildung und gemeinsame Lösungssuche wurden entweder delegiert oder hatten schon in einer anderen Form stattgefunden. Aus diesem Grund wird auch die Meinungsrunde hier verkürzt zu einer Reaktionsrunde.

1. Präsentation des Vorschlages	Möglichst konkret mit Zeitraum und Messkriterien.
2. Klärende Fragen zu dem Vorschlag	Verständnisfragen, keine Kommentare oder Änderungswünsche.
3. (schnelle) Reaktionsrunde	Kurze Rückmeldungen, Beobachtungen, Gefühle, Bedürfnisse, andere Strategien, die im Bezug zu dem Vorschlag stehen, gewöhnlich als Runde im Kreis.
4. Konsentrunde	Wie gehabt, bei schwerwiegenden Einwänden werden diese in einen neuen Vorschlag eingearbeitet und erneut zum Konsent gestellt.

Wahlen im Konsent

Die Wahl im Konsent schaut anders als die geheime demokratische Wahl aus. Der genaue Ablauf wird im Anhang beschrieben. Vorteile dieser Wahlform sind:

- Offenheit
- Wertschätzung füreinander
- Wahl aufgrund von Argumenten, nicht Stimmen

In der Soziokratie werden der/die ModeratorIn, der/die LogbuchführerIn (hat die Aufgabe, Protokolle zu führen und das Gedächtnis des Kreises zu pflegen) und auch die Führungskraft im Konsent gewählt. Prinzipiell kann jede Stellenbesetzung/ Aufgabe so gewählt werden.

Literatur

- Buck, John/ Villines, Sharon: We the people. Consenting to a deeper democracy. A guide to sociocratic principles and methods, 2007
- Endenburg, Gerard: Sociocracy. A social design, 1998
- Rüther, Christian: Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis, MBA-Thesis und Skript, 2010 (PDF)

Ressourcen im Internet

Umfangreiche Materialsammlung
www.soziokratie.org/was-ist-soziokratie/
Kurzvideos mit Anwendern der Soziokratie:
Soziokratie für Business-Unternehmen
Soziokratie für Health-Care-Organisationen
Soziokratisches Zentrum in Deutschland
www.soziokratie.com

6.2 Systemisches Konsensieren

Der SK-Ansatz wurde 2005 von zwei Österreichern entwickelt und ermöglicht in Gruppen unterschiedlicher Größe Entscheidungen zu finden, die am wenigsten Gruppenwiderstand haben. Alle Betroffenen können sich beteiligen, eigene Vorschläge einbringen und aktiv mitwirken.

Systemisches Konsensieren kann einmalig oder regelmäßig bei bestimmten Entscheidungen eingesetzt werden, die eine hohe Gruppenakzeptanz benötigen.
Über das Generieren unterschiedlicher Lösungsvorschläge und dem Austausch mit potentiellen Widerständlern können kreative Antworten auf die komplexen Fragen gefunden werden und zudem über die Abstimmung nach Widerstand eine Entscheidung getroffen werden, die von den Beteiligten auch ausgeführt wird.
Die Führungskraft legt fest, welche Entscheidungen mit dem SK-Prinzip getroffen werden und es wird über einen Zeitraum von 3-6 Monaten mit dem Modell experimentiert. Danach wird ausgewertet und bestenfalls das SK-Prinzip für bestimmte Entscheidungen institutionalisiert.

Kurz- und Langfassung

Bei der Durchführung vom Systemischen Konsensieren gibt es eine Kurz- und ein Langfassung.
Bei der **Kurzfassung** werden einfach zwei-vier Alternativen kurz vorgestellt und dann direkt abgestimmt, z.B. im Seminar – Mittagszeiten: Wie lange 30 Minuten/45 Minuten/ 60 Minuten/ 75 Minuten/ 90 Minuten.
Wenn es nur einen Vorschlag gibt, dann sind die zwei Alternativen der neue Vorschlag und der Status-Quo, z.B. im Seminar – Ablaufplan: Machen wir jetzt ein Brainstorming zur Methoden der elektronischen Einbindung oder wie geplant die Organisation des nächsten Treffens?

Bei der **Langfassung** gibt es folgenden Ablauf, der auch noch variiert werden kann:
1) Brainstorming/ Sammeln der Vorschläge
2) Kurze Vorstellung der Vorschläge
3) Stimmungsbild zu den Vorschläge (als normale Abstimmung)
4) Austausch mit den Leuten, die die meisten Widerstandspunkte gegeben haben
5) Ggf. Modifizierung der Vorschläge oder neue Vorschläge
6) Abstimmung

Dabei wird das Ergebnis mit den geringsten Widerstandswerten als beschlossen angenommen. Alle weiteren Vorschläge, die dem nicht widersprechen können auch umgesetzt werden, wenn das so im Vorfeld geklärt wurde.

Es gibt drei Abstimmungsmethoden beim systemischen Konsensieren
1) Mit Armen: Beide Arme über die Brust gekreuzt = Null Widerstandspunkte, ein Arm hoch = ein Widerstandspunkt, zwei Arme = zwei Widerstandspunkte
2) Mit Fingern einer Hand: Faust = Null Widerstandspunkte, jeder Finger mehr = ein Widerstandspunkt mehr
3) Mit Abstimmungsfächern: Hier wird die Zahl der Widerstandspunkte von 0-10 selbst ausgewählt

Online-Abstimmungen sind über http://www.konsensieren.eu/ möglich.

Das Systemische Konsensieren kann als verbindliches Abstimmungsverfahren verwendet werden oder als Stimmungsbild in der Entscheidungsvorbereitung. Wichtig ist es, im Vorfeld zu klären, ob es jetzt eine fixe Entscheidung ist oder nur ein Stimmungsbild für die jeweiligen Entscheidungsträger

Literatur

- Paulus, Georg/ Schrotta, Siegfried/ Visotschnig, Erich: Systemisches Konsensieren. Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg, DANKE-Verlag, 2009
- Schrotta, Siegfried (Hrsg): Wie wir klüger entscheiden. Einfach – schnell – konfliktlösend, Styra Printshop, 2011
- Visotschnig, Erich/ Schrotta, Siegfried: Das SK-Prinzip oder Wie man Konflikte ohne Machtkämpfe löst, Wien: Ueberreuter, 2005.

Ressourcen im Internet:

Kurzversion für Organisationen:
http://www.youtube.com/watch?v=A5As9tcy2dU
Längere Version für Gesellschaft/Politik:
http://www.youtube.com/watch?v=GD-QpWAI9Bs
Mehrseitige Dokumentation auf:
http://www.sk-prinzip.eu/grundlagen.html?view=article&article=1

6.3. Gewaltfreie Kommunikation (GFK)

Die Gewaltfreie Kommunikation (GFK) ist ein umfassendes Kommunikationsmodell, das hilft

- sich aufrichtig/ authentisch auszudrücken (Authentizität)
- wirklich zu verstehen, was der andere meint (Empathie)
- für sich selbst innere Klarheit zu finden (Selbst-Klärung)
- eine Lösung zu finden, die die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt (Win-Win-Lösungen)
- sich für die eigenen Bedürfnisse beharrlich einzusetzen (Selbst-Behauptung)
- erfolgreich in einem Team zusammen zu arbeiten (Teamkompetenz)
- in eine Haltung der Wertschätzung und Gelassenheit hineinzuwachsen (Selbst-Kompetenz)

Die GFK ist ein Universalschlüssel für die zwischenmenschliche Kommunikation. Mit Hilfe der GFK sind vor allem in Zweiergesprächen oder in Vermittlungssituationen es möglich, Lösungen zu finden, die die Bedürfnisse von allen Beteiligten berücksichtigen (Win-Win-Lösungen).
Im alltäglichen Miteinander gibt es eine Unzahl von Missverständnissen, so dass eine umfassende Schulung in GFK sehr hilfreich sein kann, da die jeweiligen Beziehungen zu stärken und gemeinsam an einem Strang zu ziehen.

Die GFK wird auch als „Giraffensprache“ bezeichnet, weil die Giraffen die Landsäugetiere mit dem größten Herzen sind, sie als Vegetarier keine anderen Tiere reißen, sie einen weiten Blick haben und sich auch gegen Löwen mit einem Hufschlag wehren können. Giraffen sind keine Nettlinge.
Die „normale“ Kommunikation wird gerne als „Wolfssprache“ bezeichnet, auch wenn der Wolf ein sehr soziales Tier ist.
Eine gute Übersicht über die Unterschiede bietet folgende Tabelle:

Unterschiede Wolfs- und Giraffenwelt

Kopf: Interpretationen, Schubladen, Urteile	Herz/ Bauch: Gefühle und Bedürfnisse
Vergangenheit, Zukunft, Erwartungen	Gegenwart: Hier, Jetzt und So
Kampf/ Konkurrenz (Mangelbewusstsein)	Kooperation („Es ist genug für alle da!“)
Recht haben	Einander Verstehen
Opfer + Sündenbockdenken = Jmd. ist schuld	Jeder übernimmt seinen Teil der Verantwortung
Zwang (Gehorsamkeit oder Rebellion)	Freie Wahl
Fassaden, Masken, Lügen, Manipulation	Authentizität, Echtheit, Klarheit, Konsequenz

Bestrafen (Rache/ Vergeltung)	Versöhnende Gerechtigkeit/ Wiedergutmachung
Fehlerkultur/ Kritik	Verzeihen/ Schwamm drüber/ Dankbarkeit
Egoismus	Selbstbehauptung: eigene Bedürfnisse wichtig
Selbstaufgabe: eigene Bedürfnisse nicht wichtig	Bedürfnis das Leben des anderen zu bereichern
Schuld, Genervt sein, Depression, Ärger	Traurigkeit
Schmerz, Bedürfnisse zu unterdrücken, Schmerz, Bedürfnisse auszudrücken	HOHOHO Weihnachtsmann-Energie, Bedürfnisse sind Geschenke
Stress	Ruhe
Ernst des Lebens	Spiel des Lebens
Feindbilder (sehen nur Wölfe)	Mitgefühl (sehen nur Giraffen, dhWölfe sind nur Giraffen mit Sprachproblemen)

In der GFK geht es nicht ums Rechthaben oder Gewinnen, sondern um ein gegenseitiges Verstehen und Lösungen zu finden, die für annehmbar sind.
Das Modell geht davon aus, wenn wir uns authentisch ausdrücken und empathisch zuhören, dann findet Begegnung und ein Einander-Verstehen statt. So steigt die Qualität der Beziehung und die Kooperationsbereitschaft, idealerweise werden Lösungen gefunden, die gut für alle passen.
Dieser Ansatz unterscheidet sich stark von dem Taktieren in der Politik oder im klassischen Verhandeln.
[…] Gelingt es nicht mithilfe der GFK vor allem in Kontakt mit der Geschäftsführung zu einvernehmlichen Lösungen zu kommen, dann braucht es wieder Konsequenz und Durchsetzungsvermögen.

Die GFK und ihre Konzepte sind für geübte Wölfe nicht leicht zu lernen und brauchen viel Übung und Bewusstwerdung, ähnlich wie eine Fremdsprache.
Für die persönliche Selbstklärung und jede Auseinandersetzung zwischen zwei Menschen eignet sie sich hervorragend, um zu gemeinsamen Lösungen zu kommen. Deshalb ergänzt sie die Konsent-Moderation und das systemische Konsensieren auf der persönlichen Zweierebene

Literatur

- Basu, Andreas/ Faust, Liane: Gewaltfreie Kommunikation, Haufe Taschenguide
- Rosenberg, Marshall: Gewaltfreie Kommunikation. Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen. Neue Wege in der Mediation und im Umgang mit Konflikten, Junfermann
- Rosenberg, Marshall: Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation. Ein Gespräch mit Gabriele Seils, Herder Verlag

Ressourcen im Internet:

Umfangreiche Materialsammlung mit knapp 100seitigem Skript:
www.gfk-training.com/was-ist-gfk/
Einstündiger Workshop mit Marshall Rosenberg:
www.youtube.com/watch?v=-Ori6308ilQ&feature=relmfu
Verein Netzwerk Gewaltfreie Kommunikation in Österreich:
www.gewaltfrei.at

7.0. Gemeinsame Arbeitsstrukturen

Der Betriebsrat ist meistens formell in folgende Funktionen gegliedert.
Die nichtgewählte Fraktion macht Oppositionsarbeit und die wenigen freigestellten Betriebsräte reiben sich auf.

Gemeinsame Arbeitsstrukturen versuchen alle Fraktionen bei der täglichen Arbeit zu involvieren sowie auch möglichst viele Mitarbeiter des Betriebes.
Nur so kann die viele Arbeit auf mehrere Schultern verteilt werden und der Betriebsrat zudem aktiv gestalterisch tätig sein.

7.1. Prinzipien hilfreicher Arbeitsstrukturen

Dabei haben wir mit folgenden Prinzipien gute Erfahrung gemacht:

- Klare Aufgabenteilung und Transparenz
- Subsidarität + Zutrauen
- Delegation der Verantwortung

Klare Aufgabenteilung und Transparenz
Es braucht klare Verantwortlichkeiten und eine Transparenz darüber, damit jeder selbstverantwortlich arbeiten kann und jeder die passenden Ansprechpersonen findet. Ein großer Teil der Eigenmotivation kommt von Eigenverantwortung, deshalb empfehlen wir möglichst viele Aufgaben vollständig in die Hand von einzelnen Personen zu legen oder zu delegieren.
Idealerweise erfolgt die Aufgabenverteilung gemeinsam im Kreis, damit die Positionen optimal mit den Personen besetzt werden, die sowohl geeignet als auch motiviert für die Aufgabe sind.

Impuls-Fragen

- Welche Aufgaben und Prozesse müssen mit Personen besetzt werden?
- Wer übernimmt welche Verantwortung? (eine Person pro Aufgabenbereich)
- Wer arbeitet in dem Bereich mit? (Mitarbeiter für einen Aufgabenbereich)
- Welche Entscheidungen kann jeder innerhalb eines Verantwortungsbereiches selbst treffen? Bei welchen muss intern abgestimmt werden?

Für letztere Frage hat sich folgende Regel bewährt:
Jeder trifft alle Entscheidungen in dem eigenen Verantwortungsbereich. Ist jemand unsicher über den Inhalt oder Umfang der eigenen Entscheidung, sucht er sich eine/n KollegIn, um das mit ihr/ihm zu besprechen oder stellt die Frage in dem nächsten passenden Meeting.

So ergibt sich eine **Liste der Aufgaben und Verantwortlichkeiten** wie zB:

Aufgaben, ggf. genauere Beschreibung	Hauptverantwortlicher + Mitarbeiter	Ggf. Entscheidungskom-petenzen

Wichtig ist auch das Lust-Prinzip, dh jeder macht vor allem oder ausschließlich nur die Arbeiten, die mit Lust und Eigenmotivation versehen sind oder wirklich notwendig sind. Alles andere bleibt liegen und wird nicht getan (Mut zur Lücke).
Natürlich gibt es auch MitarbeiterInnen, die Notwendigkeiten sehen und aus dieser „Pflicht" heraus etwas tun. Das sollte aber gut überlegt sein und eine bewusste Entscheidung sein und die Ausnahme bleiben.

In diesem Konzept der Aufgabenverteilung stecken zwei weitere Prinzipien drinnen:
Subsidarität + Zutrauen
Subsidarität meint, dass möglichst viel Verantwortung und Selbstbestimmung an die jeweiligen Mitarbeiter abgegeben werden sollen und nur dann höhere Hierarchien entscheiden, wenn diese Eigenverantwortung nicht mehr so leicht umsetzbar ist.
Jeder soll über die ihn betreffenden Angelegenheiten selbst bestimmen können – möglichst viele Verantwortlichkeiten sollen an die Basis oder einzelnen Arbeitsgruppen delegiert werden.
Dahinter steckt das Vertrauen und Zutrauen, dass die jeweiligen MitarbeiterInnen einerseits die Expertise für den Aufgabenbereich haben, die konkreten Erfahrungen im Tagesgeschäft haben und sich auch wie erwachsene, verantwortliche Menschen verhalten können.

Fallbeispiel - Buttonaktion bei der Sucht- und Drogenkoordination Wien
Von Axel Magnus
„Zur Buttonaktion – wie gesagt hat die Geschäftsführung die Verhandlungen zu verpflichtenden Betriebsvereinbarungen laut BAGS-KV (Supervision, SEG-Zulage) abgebrochen. Wir haben Briefe geschrieben, Unterschriftenlisten gemacht, einen offenen Brief direkt von einer Betriebsversammlung geschickt und sie haben sich nicht bewegt.
Daraufhin entstand die Idee ausgehend von einem japanischen Streik in der südfranzösischen Flugzeugindustrie – dort gibt es in vielen Betrieben (Airbus) immer wieder wenige hochspezialisierte TechnikerInnen von Leihfirmen, so dass ein Streik der paar Leute der jeweiligen Firma nicht weh täte. Sie haben sich also zu einem japanischen Streik entschieden, während dessen sie real gearbeitet haben, aber T-Shirts mit Slogans wir „im Streik" usw. getragen haben. In Japan hat das eine lange Tradition – die machen es halt mit Stirnbändern.
Die Aktion bei uns wurde auf eine Betriebsversammlung beschlossen, eine Arbeitsgruppe zur Entwicklung des Layouts und der Herstellung der Buttons eingesetzt und dann haben möglichst viele KollegInnen freiwillig die Buttons in der Arbeit getragen. Das waren gar nicht so viele (vielleicht die Hälfte), aber nachdem fast ein komplettes Team sie bei einer Fortbildungsveranstaltung, die sie öffentlich abgehalten haben, trugen, gab es gewaltigen Aufruhr, weil halt viele Leute (auch in hohen politischen und Verwaltungsfunktionen), die dort waren, gefragt haben, was das soll – die KollegInnen erklärt haben, dass uns zustehende Rechte vorenthalten wurden. Das war kurz vor Weihnachten – die Geschäftsführung war stinksauer und es gab zunächst mal Funkstille. Aber nach Weihnachten waren sie plötzlich und ohne Begründung wieder zu Verhandlungen bereit. Und innerhalb eines Jahres hatten wir zu den beiden genannten Themen Betriebsvereinbarungen, um die uns viele beneiden, auch wenn sie nicht das Gelbe vom Ei sind. Ein paar Monate später haben wir dann zur Bestärkung noch eine Aktion am Rathausplatz beim Maiaufmarsch mit einem Transparent und dem gleichen Slogan gemacht – die Fotos davon findest du unter:
http://www.belegschaftsvertretung.net/betriebsratsdwbetriebsrat_002.html.

Delegation der Verantwortung
Damit wird die Verantwortung und Entscheidungskompetenz möglichst an jede/n MitarbeiterIn delegiert.
In vielen Organisationen/Betriebsräten gibt es gewählte Verantwortungsbereiche, die offiziell/ inoffiziell abgegeben werden müssen, damit dieses System von Selbstbestimmung und Eigenverantwortung funktionieren kann.
Doch da haben viele Verantwortungsträger Angst und Sorge, weil ja oftmals nach außen hin sie in der „offiziellen" Verantwortung stehen, ältere Führungsvorstellungen von der weisen/ allwissenden Führungskraft ausgehen und oftmals das Vertrauen fehlt, MitarbeiterInnen so partnerschaftlich einzubinden.
Wir möchten die Arbeit auf möglichst viele Mitarbeiter und helfende Hände verteilen. Dabei sollte jede/r AktivistIn einen eigenen Verantwortungsbereich haben, in dem sie/er selbst agieren kann und nur bei Grundsatz- und Rahmenentscheidungen sollte es Gremien geben, die diese treffen. Wenn ein/e AktivistIn unsicher ist, sollte er/sie mind. eine/n weitere/n KollegIn fragen, ob und wie in dieser Situation entschieden werden sollte.
Delegation von Aufgaben geht immer mit der Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenz einher. Der delegierende Mensch kann gemeinsam mit dem Gegenüber eine Vereinbarung für die Übergabe treffen, an die sich beide Seiten halten. Es geht nicht, dass Aufgaben delegiert werden und bei unerwünschten Resultaten, diese dann wieder an sich gerissen werden. Aber es darf natürlich sein, dass es ein Controlling der Ergebnisse gibt und da nachgebessert werden kann.

Impuls-Fragen:
- Was heißt für mich Verantwortung? Und wie kann ich einerseits Verantwortung leben und andererseits Aufgaben delegieren? Geht beides zusammen?
- Was hindert mich daran, meine Macht zu delegieren?
- Was könnte mich dabei unterstützen?

Literatur

- Kratz, Hans-Jürgen: Delegieren – aber wie? Persönliche Entlastung. Mitarbeiter motivieren. Potenziale nutze, Gabal, 2000
- Goldfuß, Jürgen W.: Erfolg durch professionelles Delegieren. So entlasten Sie sich selbst und fördern Ihre Mitarbeiter, Campus, 2006

7.2. effektive und energetisierende Meetings
Neben einer klaren Aufgabenteilung und höchstmögliche Eigenverantwortung braucht es immer wieder gemeinsame Treffen und Absprachen.
Meetings können unserer Meinung nach effektiv und energetisierend sein, wenn ein paar Basisregeln berücksichtigt werden:
- Unterschiedliche Meetingformate für unterschiedliche Anlässe
- Gute Meetings brauchen gute Moderatoren und klare Aufgabenverteilungen

7.2.1. Unterschiedliche Meetingformate

Meeting ist nicht gleich Meeting, sondern es gibt unterschiedliche Formate für unterschiedliche Zwecke in unterschiedlichen Zeitabständen.
Letztendlich muss jeder Betriebsrat für sich entscheiden, welche Formate für die eigene Arbeit am besten ist, hier möchten wir ein paar typische Formen vorstellen mit den jeweiligen Besonderheiten:

- Jährliche Klausuren (1-2 Tage)
- Vierteljährliche Klausuren (0,5-1 Tag)
- Monatliche Treffen (2-4 Stunden)
- Wöchentliche Treffen (1-2 Stunden)
- Tägliche Treffen (15-30 Minuten)

	Jährlich	**Viertel-jährlich**	**Monatlich (oder adhoc)**	**Wöchentlich**	**Täglich**
Name	Jahres-Klausur	Quartals-Klausur	Kreis-Meetings	Wöchentliche taktische Meetings	Tägliche Stand Up Meetings
Dauer	1-2 Tage	0,5 – 1 Tag	2-4 Stunden	1-2 Stunden	15-30 Min
Wer	Möglichst Viele	Angemessen Viele	Jeweilige Arbeitsgruppe	Jeweilige Arbeitsgruppe	Jeweilige Arbeitsgruppe
Art der Entscheid-ungen	Grundsatz-Rahmenentsch eidung	Grundsatz-Rahmenentsch eidung	Grundsatz-Rahmenentsch eidung	Operative Entscheidung/ Koordination	Operative Entscheidung/ Koordination
Mögliche Inhalte	Vision, Strate-gie, Jahres Pläne	Offen gebliebenes, Quartalspläne	Rahmen für das operative Geschäft	Arbeitsplan für die Woche	Aufgaben für den Tag
Immer Inhalt	Rückblick/ Evaluation der letzten Zeit-Einheit Plan/ Ausblick auf die nächste Zeit-Einheit				
Entscheid-ungsform	Konsensual	Konsent	Konsent	Ggf. Konsent	Ggf. Konsent
Ablauf	Individuell	Vgl. Konsentmoder. + Ergänzungen	Vgl. Konsentmoder., Konzentr. 2-3 Themen	Keine vorherige Agenda, spontan	Rückblick Ausblick Koordina.

Vgl. Paul Lencioni: Death by meeting

Diese Tabelle soll einen ersten Überblick geben, detaillierte Infos sind vor allem in dem Buch von Lencioni zu finden.

Solange es eher kleinere Teams bis max. 12 Personen sind, empfehlen wir den Konsent als Entscheidungsgrundlage (siehe Kap. 6.1.). Bei größeren Versammlungen wie z.B. der Jahresklausur oder Betriebsversammlungen würden wir das Systemische Konsensieren vorschlagen (siehe Kapt. 6.2.).

Literatur

- Gloger, Boris: Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln, Hanser, 2008 (vor allem zu den Wochen- und Tagesmeetings)
- Lencioni, Patrick: Death by meeting. A leadership fable ... about solving the most painful problem in the business, Jossey-Bass, 2004

7.2.2. Gute Moderation und Aufgabenverteilung

Hier möchten wir ein kleines 1x1 der erfolgreichen Moderation mitgeben. Damit Meetings effektiv sind und dazu noch Spaß machen.
Letztendlich ist eine gute Moderation eine Kunst, die ausgiebig gelernt und geübt werden will. Hier können wir nur ein paar wesentliche Tipps- und Tricks geben:

Tipps/ Tricks

- Drei Funktionen innerhalb eines Team sollten immer getrennte Personen wahrnehmen: die jeweilige Führungskraft, die Moderation und die Protokollführung.
- Der/die ModeratorIn ist die Führungskraft für diese Sitzung, dh er/sie lenkt die Sitzung und sorgt für den Fokus.
- Die Agenda spätestens drei Tage vorher ausschicken.
- Pünktlich beginnen – die zu spät gekommenen/ Abwesenden geben ihren Konsent zu allem, was entschieden wird.
- Während der Sitzung visualisieren und Entscheidungsvorlagen aufschreiben.
- Nur ein Ergebnisprotokoll mit den Entscheidungen führen.
- Nach jeder Entscheidung die nächsten Schritte festlegen – Aktionsplan.
- Eher Kreisrunden, dh hintereinander reden, denn Diskussionen zwischen einzelnen Mitgliedern.
- Klare Struktur vorgeben und sich daran halten – sobald es zu Abweichungen kommt, wieder zurück zur Struktur führen.

Literatur:

- Kaner, Sam: Facilitators guide to participatory decision-making, John-Wiley & Sons, 2007
- Seifert, Josef W.: Moderation & Kommunikation, Gabal, 1999
- Susskind, Lawrence/ Cruikshank, Jeffrey: Breaking robert`s rules. The new way to run your meeting, build consensus and get results, Oxford University press, 2006

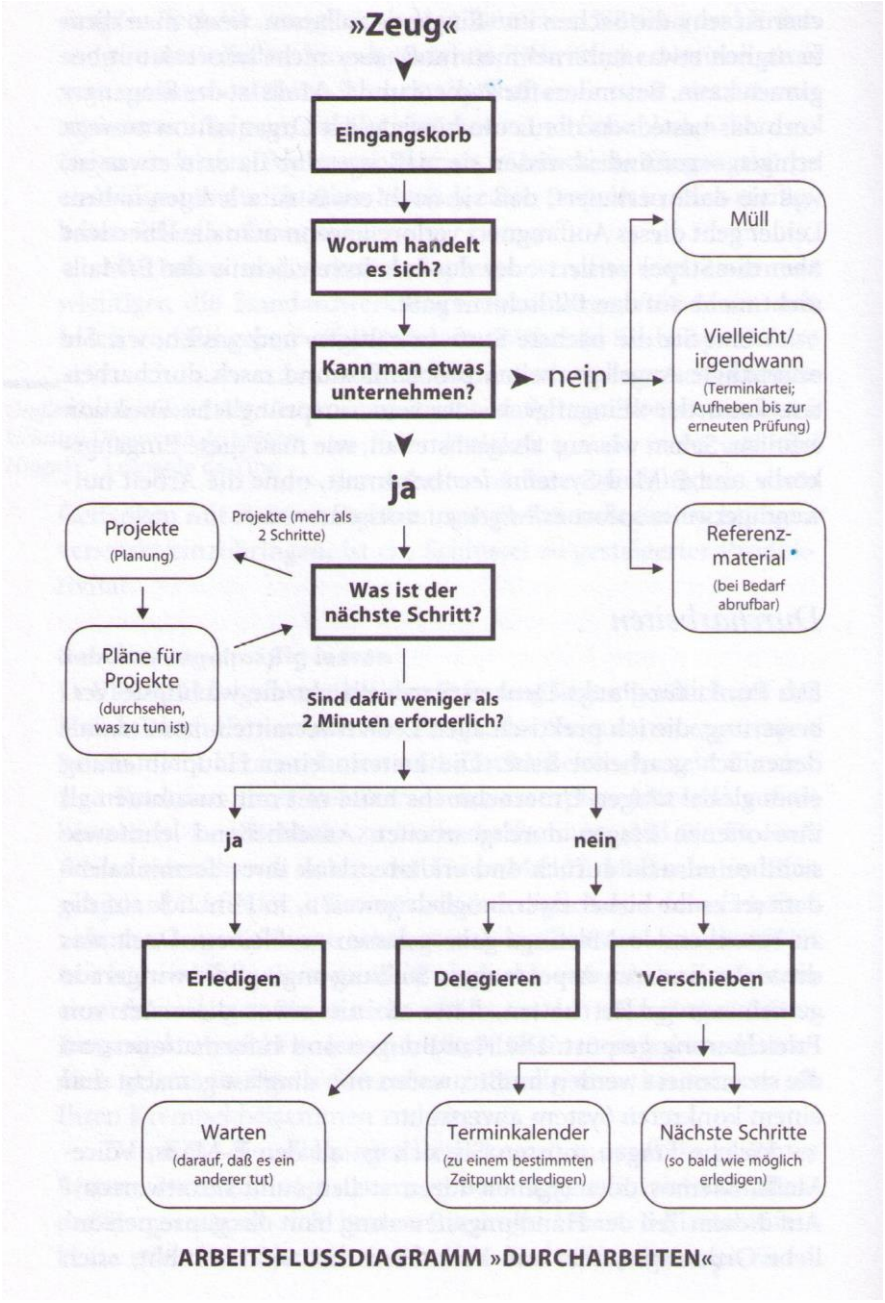
Internet-Ressourcen:

Blau, Evelyn: Sitzungen, die bewegen. Vom Gremium zum Arbeitsteam, VÖGB-Broschüre

7.3. Hilfen für effizientes Zeit- und Selbstmanagement

Jede/r einzelne MitarbeiterIn ist für bestimmte Bereiche selbstverantwortlich und damit auch für ein effizientes Zeit- und Selbstmanagement.
Hier gibt es viele Hilfen, ein sehr bewährter Ansatz ist „Getting things done“ von David Allen, der sehr konkrete Hinweise für ein effektives Arbeiten gibt. Eine Hilfe ist das folgende Abflussdiagramm für den Umgang mit Eingängen (sei es Email, Telefon, Post…):[99]

[99] David Allen, S. 52.



ARBEITSFLUSSDIAGRAMM »DURCHARBEITEN«

Zen-To-Done basiert auf dem System von David Allen und ergänzt es noch um einige wichtige Aspekte und die Pomodoro-Technik empfiehlt das Arbeiten in konzentrierten 45-Minuten-Einheiten.

Viel Arbeitszeit geht durch schlechte Gewohnheiten und unorganisiertes Arbeiten verloren, deshalb ist uns dieser Hinweis auch wichtig gewesen, ohne dass wir die verschiedenen Konzepte eingehend beschreiben.
Jenseits davon ist es wichtig, sich selbst nicht so ernst zu nehmen, immer mal wieder Pausen zu machen und für Austausch unter Kollegen zu sorgen.

Eine kleine Anekdote dazu:
„Ein junger Bischof wendet sich kurz nach seiner Weihe an Papst Johannes XXIII und sucht seinen Rat, weil er vor der hohen Würde dieses Amtes schlussendlich zurückschreckt und aus lauter Verantwortungsbewusstsein keinen Schlaf mehr

findet. Er denkt, dass er dies auf Dauer nicht bewältigen könne. Daraufhin lächelt der Papst und sagt: "Mein Sohn, als ich zum Papst gewählt wurde, bin ich erschrocken vor der Würde dieses Amtes, und ich konnte eine Zeitlang überhaupt nicht mehr schlafen. Einmal bin ich doch kurz eingenickt, da erschien mir ein Engel im Traum, und ich erzählte ihm meine Not. Daraufhin sagte der Engel: 'Giovanni, nimm dich nicht so wichtig'. Seitdem kann ich wunderbar schlafen."[10]

Literatur

- Allen, David: Wie ich Dinge geregelt kriege. Selbstmanagement für den Alltag, Piper, 2004
- Dietze, Katharina: Mit PEP an die Arbeit. So organisiere ich mich und meinen Job mit dem Personal Efficiency Programm, Campus, 2004
- Morgenstern, Julie: Organizing from the inside out. The foolproof system for organizing your home, your office and your life, 1998

Internetressourcen

200 Links zu Agilität/ Projektmanagement/David Allen:
http://www.projekt-log.de/projektmanagement/200-links-zu-agilitat-projektmanagement-management-und-lean/
Übersicht der wesentlichen Inhalte von GTD (getting things done)
http://imgriff.com/serien/gtd-grundlagen/
Ralph Westphal Tipps für mehr Zufriedenheit & Produktivität
http://zeitgewinn-hamburg.de/tipps-fur-mehr-produktivitat-und-zufriedenheit-1/

Weitere Methoden:

- Die Pomodoro-Technik (englisches Buch von Francesco Cirillo)
- Simplify your life von Werner Tiki Küstenmacher
- Zen-to-done (Lea Babauta)

7.4. Elektronische Hilfen für die interne Zusammenarbeit[11]

Wenn es intern noch keine geeigneten Programme oder Hilfsmittel vorhanden sind, haben wir ein paar elektronische Hilfen aufgeschrieben, die eine Zusammenarbeit erleichtern können.

Gemeinsame Terminfindung

Über Doodle kann man recht leicht einen gemeinsamen Termin finden. Einer erstellt eine Vorlage mit Vorschlägen und jeder kann sich im Internet eintragen, wobei auch die Wahl „Wenn es sein muss" hilfreich ist. So ist schnell der Termin gefunden, an dem am meisten Menschen können.

Dateiensysteme

- Dropbox
- Googledisk
- Teamlab

Diese Dateisysteme sind wie externe Festplatten, auf die jeder dann zugreifen kann. Schwierig wird es, wenn ein Dokument gleichzeitig von zwei Menschen bearbeitet

[10] http://dreifaltigkeit-altdorf.de/roncalli.htm (abgerufen am 19.08.2012)
[11] Einige der Programme haben wir getestet, einige nur gefunden. Bitte jeweils selbst ein Bild machen und experimentieren. Die meisten sind kostenlos.

wird. Außerdem verbrauchen die jeweiligen Programme natürlich Arbeitsspeicher und Rechnerleistung. Teilweise gibt es auch kritische Stimmen zum Datenschutz bei Dropbox und Googledisk.

Gemeinsam Dokumente erstellen

- Wikis
- Titanpad

Oftmals ist es notwendig, gemeinsam an einem Dokument zu arbeiten. Dafür sind sicherlich Wikis oder Titanpad eine gute Alternative, weil gleichzeitig von mehreren Menschen geschrieben werden kann und dazu noch alles transparent ist.
Auch bei Google-Doc ist das möglich.

Gesamtlösungen/Office-Alternativen

- Zoho
- Google-Doc

Alle diese Programme ermöglichen online eine Vielzahl von Office-Aktivitäten online und erschaffen damit ein virtuelles Büro.

Kollaborations-/ Projektmanagement-Software

- www.asana.com
- www.gantter.com
- www.basecamp.com (ab 20$ pro Monat)

Diese Angebote beinhalten eine Vielzahl von Programmen, die die Zusammenarbeit als Team erleichtern und einen virtuellen Arbeitsplatz schaffen oder mit denen Projekte online gemanagt werden können.

Conference Calls & Online-Meetings

Bei größeren Betrieben oder größeren räumlichen Entfernungen kann es hilfreich sein, einen telefonischen Konferenz-Raum einzurichten.
Eine Übersicht über mögliche Anbieter ist hier zu finden, empfehlen würden wir:
www.freeconferencecall.com
Daneben könnte das Programm Teamviewer interessant sein, mit dem man an einem Computer gemeinsam arbeiten kann.

Sonstiges

- www.yousendit.com/ (Möglichkeit, größere Anhänge extern zu speichern und dann nur den Link zu versenden)
- www.filemail.com/ (weiterer Anbieter)
- Linkabkürzungen: www.bit.ly oder www.goo.le

7.5. Inklusion der MitarbeiterInnen

Für wen macht der Betriebsrat seine Arbeit?
Für die MitarbeiterInnen!
Wie kann der Kontakt zu den „Kunden“ gut gelingen, so dass der Betriebsrat am Puls der Zeit ist und wirklich die Interessen der MitarbeiterInnen berücksichtigt. Noch besser, wie können die Mitarbeiter involviert werden und ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen?

Hier wollen wir ein paar Ideen teilen und gerne im Seminar noch weitere hinzufügen

- Monatliche Teil-Betriebsversammlungen
- Monatliches Open-House im BR-Büro
- Wöchentliche Sprechstunden für MitarbeiterInnen
- Besuche von Abteilungen/ Teams (z.B. zweimal jährlich)
- Arbeitsgruppen für MitarbeiterInnen-Mitarbeit öffnen
- Elektronischer Kummerkasten - Wiki-Leaks für Missstände
- Blitzumfragen zu aktuellen Themen
- Regelmäßige Treffen von gewerkschaftlichen Betriebsgruppen (+ Nicht-Gewerkschaftler, wenn gewünscht)

Beispiel monatlichen Openhouse bei der Sucht- und Drogenberatung Wien
Von Axel Magnus
„Wir machen z.B. einmal im Monat ein open house im Betriebsratsbüro. Wir besorgen Pizza und es kommt, wer will. In der kollektiven lockeren Diskussion ohne Vorgaben erfahren wir da ganz nebenbei Sachen, von denen wir sonst gar keine Ahnung hätten. Noch wichtiger ist das aber, um die Stimmung in der Belegschaft mitzubekommen.“

Impulsfragen

- Wie ist der konkrete Kontakt mit den MitarbeiterInnen geregelt? Was läuft gut? Was könnte verbessert werden?
- Was wären die nächsten Schritte für mehr MitarbeiterInnen-Beteiligung im Betriebsrat?

Der Betriebsrat sollte nicht nur im Wahlkampf den Kontakt zu den WählerInnen suchen, sondern permanent. Nicht um Wahlkampf zu machen, sondern um die MitarbeiterInnen zu integrieren, mobilisieren und zur „Mitarbeit“ im Betriebsrat inspirieren.
Einige Beispiele sind im nächsten Kapitel Elektronische Hilfen für mehr MitarbeiterInnenbeteiligung näher erläutert.

Anbei ein Beispiel für eine konventionelle Umfrage zu Kollektivverhandlungen. Solche einfachen Umfragen können zu jedem strittigen Thema gemacht werden. So bekommen die Betriebsräte klare Rückmeldungen aus der Belegschaft und ein Gespür, wie die Stimmung ist.

Beispiel Blitzumfrage zur Kollektivverhandlungen

GPA djp
GEWERKSCHAFT DER PRIVATANGESTELLTEN
DRUCK – JOURNALISMUS – PAPIER

Betriebsrat SDW

Ihr könnt mitreden!

Aktuelle Zahlen für Mai 2012 laut Statistik Austria:
★ derzeitige Inflation: **2,1%**
★ Miniwarenkorb (wöchentlicher Einkauf): **3,3%**
★ Mikrowarenkorb (täglicher Einkauf): **2,1%**

Prognose für die Inflation 2012: **über 2%**

Kollektivvertragsabschluss für 2012: **3,4%** auf Kollektivvertragsgehälter

Wie viel Prozent verdienen die Beschäftigten im Sozial- und Gesundheitsbereich **unter dem Durchschnittseinkommen**? _____

Wie hoch muss **Deiner Meinung nach die Erhöhung der Kollektivvertragsgehälter** 2013 ausfallen? _____

Zu welchen Aktivitäten bist du bereit, um diese Erhöhung durchzusetzen? (Mehrfachangaben möglich)

- o Beitritt zur Gewerkschaft
- o Betriebsversammlungen
- o Demonstration(en)
- o Mahnwachen bei der BAGS
- o Gewerkschaftliche Maßnahmen bis hin zum Streik
- o Anderes:

_____

7.6. Elektronische Hilfen für mehr Mitarbeiterbeteiligung

Hier haben wir eine Vielzahl von Möglichkeiten zusammengestellt. Vieles kann sich ergänzen oder gegenseitig unterstützen.
Die GPA-DJP bietet immer wieder Seminare zu Social Media an, wie zB eins über BR-Blogs im Herbst 2012.

Social Media
Die bekanntesten Social-Media Gruppen sind derzeit:
➢ Facebook (910 Mio)

- Google + (250 Mio)
- Xing (12 Mio – deutscher Sprachraum, vor allem Businesskontakte)
- Twitter (350 Mio)

Internes Wiki:
Dort kann gemeinsam an Texten/ Programmen/ Inhalten gearbeitet werden,
zB: https://wiki.gwoe.net
Eine Übersicht über hilfreiche Wiki-Anwendungen im Wissensmanagement ist hier zu finden.

Forum auf eigener Website:
Im Forum werden zu einzelnen Themen/Fragen Diskussionsbeitrage zusammengestellt. Leider ist es teilweise etwas unübersichtlich.
z.B. http://forum.gwoe.net/

Beispiel für ein Forum der Sucht und Drogenberatung Wien
Von Axel Magnus
www.belegschaftsvertretung.net - hier gibt es ein Diskussionsforum für zwei Teile unseres Konzerns, die in eine allgemeine website integriert sind. Aber das ist Arbeit - das hat bei uns (s. die Unterschiede zwischen den Foren für SDW und PSD) nur funktioniert, wo der Betriebsrat auch viele Informationen zur Verfügung stellt.

Mailinglisten und Gruppen
Können von jedem Teilnehmer benutzt werden, deshalb nicht nur einseitig wie zB ein Newsletter, zB
http://listi.jpberlin.de/
http://de.groups.yahoo.com/
https://groups.google.com

Facebook-Gruppe
Die Facebook-Gruppe ermöglicht allen Mitglieder, etwas zu posten. Das unterscheidet die FB-Gruppe von der FB-Seite, die weniger inklusiv ist.
Die Gruppe kann öffentlich oder privat/ verdeckt sein, dhauch als interne Gruppe verwendet werden.

Intranet-Gruppe
Je nach internen Kommunikationssystemen kann auch das Intranet verwendet werden. Leider besteht die Gefahr, dass von IT-Seite/ Geschäftsführung ggf. die Daten eingesehen werden können oder das Intranet nicht benutzt werden darf.

Firmen Facebook
ZB Yammer, HUB-Internes

Systemisch Konsensieren Online
über www.konsensieren.eu möglich

Online Entscheiden
Mit Argumenten, aber auch Mehrheitsabstimmung:
http://tricider.com/de

Online Abstimmungen mit Hilfe von Outlook
Outlook ermöglicht es auch, per Email Abstimmungen durchzuführen. Mehr Infos auf: http://www.philognosie.net/index.php/tip/tipview/114/

Online-Umfragen
Können zu jedem Thema abgegeben werden – sinnvoll, wenn sich viele MitarbeiterInnen beteiligen. Kann dann auch veröffentlicht werden, z.B.
Survey-Monkey: http://de.surveymonkey.com/
Lime-Survey: http://www.limesurvey.org/de/
Vgl. Wikipedia-Artikel zur Online-Umfrage

Liquid-Feedback
Liquid-Feedback wird von der Piratenpartei verwendet.
http://liquidfeedback.org/open-source/projekt/
Vgl.
Wikipedia-Artikel zum Liquid-Feedback
Zeit-Artikel zum Liquid-Feedback (bei der Piratenpartei)
Spiegel-Artikel zum Liquid-Feedback (Landkreis Friesland)

7.7. Kommunikation nach Außen und Innen
Gute Aktionen und Erfolge müssen gut nach innen und außen kommuniziert werden. Dafür gibt es klassische und elektronische Methoden, wichtig ist ein gutes Mix, damit möglichst alle MitarbeiterInnen erreicht werden.
Auch regelmäßige Open-Houses, Betriebsversammlungen oder Besuche von Abteilungen/ Teams gehören hier zu (vgl. Kapitel 7.5.)

Betriebsratszeitungen
In vielen Betrieben ein Klassiker, gleichzeitig ziemlich aufwändig in der Herstellung.
Einige Betriebsräte verzichten schon auf Betriebsratszeitungen und versenden nur zu bestimmten Anlässen Emails/ Newsletter oder setzen wichtige Beiträge auf die eigene Homepage.

Klozeitungen
Die wesentlichen neuen Infos werden entweder zusammengetackert oder auf einen größeren Ausdruck zusammengefasst und auf die Innentüren der Stillen Örtchen „gepostet".
Am besten mit einer Spalte daneben oder einen einem leeren Blatt mit Stift für mögliche Kommentare und Rückmeldungen.

Eigene Homepage - Blog
Ein Blog ist so etwas wie ein öffentliches Tagebuch/ Journal in dem regelmäßig persönliche Eindrücke, Meinungen und Sichtweisen kommuniziert werden.
Eine Kombination aus statischer Webseite und Blog scheint uns sehr sinnvoll, so dass auch persönliche Ansichten transparent gemacht werden und so ein persönlicherer Kontakt zu den Mitarbeitern möglich ist.
So eine Seite kann recht leicht mit zB Wordpress eingerichtet werden.
Die GPA-djp hat selbst einen Blog, mit zahlreichen Infos zu Social-Media-Anwendungen, es gibt ein Blog-Handbuch und im Bildungsprogramm der GPA-djp gibt es einen Kurse zum Bloggen.

Facebook-Seite
Eine Facebook-Seite unterscheidet sich von der Facebook-Gruppe, dass hier weniger die Gruppenmitglieder untereinander diskutieren und sich einbringen können, sondern eher die Seitenverwalter das als einseitige, aktuelle Informationsplattform gebrauchen können. Dazu sagt die Anzahl der „Gefällt-mir" Stimmen, etwas über die Relevanz und Unterstützung dieser Seite aus. Je mehr, desto besser.
Allerdings braucht es hier Aktualität.

Newsletter
Mit Hilfe eines Newsletters können die Beschäftigten regelmäßig zentral informiert werden. Während ein Blog eine gewisse Aktivität von dem/von der MitarbeiterIn braucht, er/sie muss aktiv auf die Homepage gehen, sind Newsletter eine bequemere Form der Information. So könnte entweder zu bestimmten Themen oder als Updates einmal im Monat über die Arbeit des Betriebsrates informiert und die aktuellen Entwicklungen im Betrieb mitgeteilt werden.
Wir empfehlen folgende Programme, wenn es nicht über das Intranet geht oder gehen soll (die meisten sind bis zu einer bestimmten Anzahl an Emails/ Häufigkeit kostenlos):

- http://mailchimp.com
- www.cleverreach.de
- www.eyepin.com.

8.0 Gemeinsame Aktionen

Nachdem der Betriebsrat eine innere Einheit gefunden hat, müssen möglichst viele MitarbeiterInnen zu Mit-ArbeiterInnen werden. Das Ziel ist eine Involvierung/ Mobilisierung und Empowerment der KollegInnen im Betrieb über klassische Betriebsratsarbeit hinaus. Dabei wird der Betriebsrat zum Impulsgeber, Koordinator und Moderator. Er unterstützt die Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen und schafft damit ein Klima für gelebte Veränderungen.
Neben den „Angeboten" des Betriebsrates, den gemeinsamen Zielen werden Schwerpunkte für einzelne Aktionen gesetzt, die möglichst viele MitarbeiterInnen betreffen und möglichst viel verändern. Dabei können die MitarbeiterInnen schon in der Auswahl und im Planungsprozess eingebunden werden. Im besten Fall entwickelt sich daraus eine Sog-Wirkung, bei der viele MitarbeiterInnen sich motiviert einbringen (vgl. www.gesundheitskampagne.at)

Eine schöne Broschüre von der GPA-djp gibt einen Überblick für eine Bandbreite von Aktionsformen, die dem Betriebsrat prinzipiell zur Verfügung stehen:
Work@social (GPA-djp): Die ganze Palette…. Vom Gespräch bis zum Streik

8.1. Grundlage aller Aktionen – das Prinzip der aktiven Gewaltfreiheit

Hildegard Goss-Mayr definiert den **Begriff der Gewaltlosigkeit** wie folgt:
„Der Ausdruck Gewaltlosigkeit, den wir im Deutschen verwenden, wird sehr negativ bewertet. Es ist die Übersetzung eines Wortes, das Gandhi verwendete: AHIMSA (non-violence), dh (für Gerechtigkeit) kämpfen, ohne zu verletzen. Damit ist das Zurückweisen von Gewalt in all ihren Formen als Mittel für die Durchsetzung von Gerechtigkeit gekennzeichnet. Zu diesem Zurückweisen der Gewalt hat Gandhi jedoch immer einen zweiten, positiven Begriff hinzugefügt (wenn wir die Gewalt als Mittel im Kampf zurückweisen, müssen wir an ihre Stelle eine andere Kraft setzen: Satyagraha, dh Kraft der Wahrheit, Kraft der Gerechtigkeit und der Liebe. Diese Begriffe sind untrennbar miteinander verbunden und wir wollen sie immer im Auge behalten, wenn wir von Gewaltfreiheit sprechen."[12]
Seit einiger Zeit wird für Satyagraha auch der Begriff „Gütekraft" verwendet und damit ist gemeint, eine „schöpferische, aufbauende und heilende Kraft, die die Gewalt überwindet."[13]
Der Begriff „Gewalt" kann auch unterschiedlich weit oder eng definiert werden. In der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) wird Gewalt wie folgt definiert:
„Jeder Versuch, andere Menschen zu bestrafen oder die eigenen Bedürfnisse ohne Rücksicht auf die Bedürfnisse anderer Menschen durchzusetzen."[14]
Auch Hildegard Goss-Mayr beschreibt eine sehr weite Definition von Gewalt:
„Gewalt liegt überall dort vor, wo Menschen derart beeinflusst werden, dass sie ihre gegenwärtige physische und geistige Verwirklichung hinter dem zurücksteht, was sie zu einer gegebenen Zeitepoche sein könnten. Gewalt ist also die Ursache des Unterschiedes zwischen dem, was möglichst ist und dem tatsächlichen Zustand."[15]

[12] Goss, Jean/ Goss-Mayr, Hildegard: Die Gewaltlosigkeit Jesu – eine Kraft, die Frieden schafft, S.15
[13] Bläsi, Burkhard: Konflikttransformation, S. 12 – mehr zu dem Begriff auf www.guetekraft.de
[14] Christian Rüther: Skript Einführungsseminar GFK, S.16
[15] Goss, Jean/ Goss-Mayr, Hildegard: Die Gewaltlosigkeit Jesu – eine Kraft, die Frieden schafft, S.16

Dabei unterscheidet sie zwischen
- Direkte/persönliche Gewalt versus strukturelle Gewalt
- Physische und psychische Gewalt
- Latente oder offene Gewalt
- Der Schwere der Gewalt von leichter Gewalt hin zu tötender Gewalt

Aus ihrer Sicht gibt es drei Formen auf Gewalt zu reagieren:
1. Passivität
2. Gegengewalt
3. Aktive Gewaltfreiheit

Ghandi meinte, dass Gegengewalt der Passivität vorzuziehen sei und Aktive Gewaltfreiheit der Gegengewalt. Damit ist nicht nur eine ethische Bewertung oder die Wirksamkeit für langfristige Problemlösungen gemeint, sonder auch die Auswirkung auf die Gesundheit und Integrität der reagierenden Person.

Prinzipien der aktiven Gewaltfreiheit
- Aktive Gewaltfreiheit ist ein Weg/ Prozess/ Wachsen…. Es ist ein schrittweises Vorgehen. Die teilnehmenden Menschen wachsen und lernen dazu.
- Aktive Gewaltfreiheit ist ein Lebensprinzip
- Gütekraft/ die Kraft zur aktiven Gewaltfreiheit steckt in jedem Menschen und kann geweckt werden
- Selbstverantwortung und den eigenen Anteil am Unrecht erkennen: Inwieweit trage ich z.B. durch mein Schweigen das Unrecht mit? Dazu gehört auch die Bereitschaft eigene Fehler einzugestehen und nach einem inneren Frieden zu suchen (Entscheidung für den gewaltfreien Weg). Denn erst wenn ich den Frieden in mir habe, kann ich den Frieden weitergeben
- Zusammenarbeit in einer Gemeinschaft (Kraft der Solidarität), Gewaltfreiheit ist offen und öffentlich, Gewaltfreiheit ist ihrem Wesen nach demokratisch
- Feindesliebe: Immer wieder auf den Gegner zugehen (Dialogbereitschaft); ihm eine Veränderung zutrauen, das Gute sehen, seine menschliche Seite sehen (kein stereotypes Feindbild aufkommen lassen); sich in seine Lage hineinversetzen (Empathie)
- Die Trennlinie zwischen gut und böse (Freund/in und Feind/in) verläuft nicht zwischen Menschen und Gruppen, sondern liegt vielmehr in jedem Menschen und in jeder Gruppe.
- Ziel des gewaltfreien Handelns ist nicht der Sieg durch Vernichtung oder Demütigung des Gegners, sondern die Lösung eines Konfliktes bzw. die Beseitigung eines Unrechts, an dem alle ihren Anteil haben und sei es auch nur im Ertragen des Unrechts oder der eigenen Passivität. Dafür ist es notwendig, in allen Phasen eigene Lösungsvorschläge und konstruktive Alternativen zur bestehenden Situation zu entwickeln und vorzuleben.
- Gegen die Sache kämpfen, aber nicht gegen die Person; die Wahrheit sagen, das Unrecht benennen.
- Bereitschaft zum Leiden, den Preis für die Veränderung auf sich zu nehmen: Gewalt kann nicht durch Gewalt beseitigt werden. Sie kann letztlich nur durch bewusstes, freiwilliges Erleiden der Gewalt überwunden werden. Der Tötung des Gegners als Extremfall der Gewaltanwendung entspricht das Selbstopfer als Extremfall der Gewaltfreiheit.

- Dabei handelt es sich um konstruktives „Leiden“ mit dem Ziel das Unrecht zu beseitigen, nicht um ein destruktives, passives Erleiden des Unrechts ohne Möglichkeit zur Veränderung.
- Aktive Gewaltfreiheit ist schöpferisch, entwickelt immer neue Methoden
- Die gewaltfreie Grundhaltung und das angestrebte Ziel sollen stets in den gewählten Mitteln zum Ausdruck kommen. Ein friedliches Ziel kann letztlich nur durch friedliche, nie durch gewaltsame Methoden erreicht werden
- Keine Aktion beginnen, die die Möglichkeiten und Erfahrungen der Gruppe übersteigen. Jede Teilnahme ist freiwillig und jeder muss für sich entscheiden, wie weit er/sie gehen möchte.

Burkhart Bläsi fasst die Handlungsweisen der gewaltfreien Akteure unter zwei Überschriften zusammen: Paroli bieten und Vertrauensaufbau.

Paroli bieten	**Vertrauensaufbau**
➢ Eigenen Standpunkt haben ➢ Stellung beziehen ➢ Präsent sein ➢ Bestimmt und klar sich ausdrücken ➢ Beharrlich sein und immer wieder auftreten ➢ Inkaufnahme von persönlichen Nachteilen	➢ Nicht-verletztendes Verhalten ➢ Empathie ➢ Ermunterung zum Perspektivenwechsel ➢ Aufzeigen von Gemeinsamkeiten ➢ Offenheit ➢ Positive/beruhigende Atmosphäre

Die Haltung und Methoden der Aktiven Gewaltfreiheit soll unserer Meinung nach der Rahmen für die Betriebsratsarbeit bei konkreten Aktionen sein. Das ist eine besondere Herausforderung an jede/n Einzelne/n und ein Entwicklungsprozess. Dazu gehört vor allem eine gewissen Fehlertoleranz und liebenswürdigen Umgang mit der eigenen Unvollkommenheit. ☺

Literatur

- Bläsi, Burkhard: Konfliktransformation durch Gütekraft. Interpersonale Veränderungsprozesse, Münster: Lit, 2011.
- Goss-Mayr, Hildegard: Wie Feinde Freunde werden. Mein Leben mit Jean Goss für Gewaltlosigkeit, Gerechtigkeit und Versöhnung, Pax Christi
- Gugel, Günther: Wir werden nicht weiche. Erfahrungen mit Gewaltfreiheit. Eine praxis-orientierte Einführung, Tübingen: Verein für Friedenspädagogik, www.friedenspaedagogik.de

8.2. Organizing

„Saul D. Alinsky entwickelte Organizing in den 1940er Jahren […] *und setzte in den Slums von Chicago Selbstorganisationsprozesse in Gang. Ziel war es, Menschen dazu zu bewegen, sich zusammenzuschließen und ihre Probleme eigenständig und kollektiv anzugehen. In den 1970er und 1980er Jahren entdeckten amerikanische Gewerkschaften das Modell für ihre Arbeit.“*[16]

[16] DGB-Jugend Students@work: Leitfaden Anwendung von Organizing Elementen in der Studierenden-Arbeit auf dem Campus, gefunden am 19.08.2012 auf http://www.dgb-jugend.de/studium/mehr_infos/toolbox_campusarbeit/data/lf_organizing.pdf, S. 5

Kornberger und Partner[17] sehen neben der Mitgliedergewinnung drei Aspekte und einen höheren Sinn über allem beim gewerkschaftlichen Organizing. Der Sinn ist immer besser Arbeits- und Lebensbedingungen. Für die Umsetzung braucht es drei M`s:

1. Markenschärfe: Profilschärfe und politische Markenbildung/Branding
2. Multiplikation: Training und Ausbildung von Aktivisten
3. Mobilisierung: professionelle Kampagnenführung[18]

Ebenso sehen sie vier Erfolgsprinzipien, die für Organizing-Kampagnen wesentlich sind:

1.) Organizing lebt von der Beteiligung: Empowerment statt Stellvertreterpolitik. „Never do for a worker what a worker can do for himself"
2.) Organizing braucht heiße Themen, die möglichst viele tief betreffen und gewinnbar sind. Premium Themen sind solche, die sowohl für die Bezugsgruppe als auch die Organisation als Ganzes wesentlich sind
3.) Organizing will Öffentlichkeit
4.) Organizing nutz den Konflikt – geht auf Konfrontation und bezieht Stellung.[19]

Beide definieren Organizing im engeren Sinn als *„ein qua bewusster Konzentration enorm wirksamer und hoch konfrontativer Kampagnentypus von höchster Zielgenauigkeit. […] Eine gute Organizing-Kampagne fußt auf klaren strategischen und handwerklichen Qualitätsregeln für professionelle Kampagnen-Konzeption ebenso wie auf Sunzis taktischen Regeln für die `Kunst des Krieges`. Oder, in den Worten von Valery Alzaga, Leader organizer der internationalen Sektion der SEIU und die wohl energie- und erfolgreichste Organizerin unserer Zeit: `First, we imagine victory – and then we start to plan backwards`"*[20]

Kornberger und Partner haben ein sieben-stufiges Prozessmodell entwickelt, das unterschiedliche weitere Mikro-Modelle integriert:[21]

Stufe	**Handlungen**
1. Kampagnenidee	Problemwahrnehmung/ Themenidee/ Auswahl des Aktionsfeldes/Entscheidung
2. Recherche und Konzeption	Recherche/ Analyse von Hintergrundinformationen, Entwicklung des Basiskonzeptes
3. Aufbau des Kampagnenteams	Aufbau des Organizing Committee, Gemeinsames Mapping der Belegschaft
4. Programmplanung	Gemeinsame Planung des Kommunikationsprogramms, Entwicklung des Detailkonzepts
5. Kampagnenführung	Erste Themenkämpfe/ erste Erfolge, „Blitz" (Going Public)/ Aktivierung der Beschäftigten
6. Gemeinsam gewinnen	Breite Mobilisierung der Beschäftigten, Ziele erreichen/ Erfolge feiern
7. Auswertung	Systematische Auswertung, Nachsorge

[17] Wir verweisen jetzt in unserem Skript vor allem auf das Buch von Kornberger und Partner, weil diese Agentur über die www.gesundheitskampagne.at in Wien erfolgreich gearbeitet hat und damit auch glaubwürdig in der Praxis sind.
[18] Vgl. Konberger und Partner, Organizing, S.50.
[19] Vgl. Kornberger und Partner, Organizing, S.87-98.
[20] Kornberger und Partner, Organizing, S. 33/35.
[21] Fast wörtlich zitiert aus Kornberger und Partner, Organizing, S.106/7.

Wir sehen in diesem Konzept eine energetisierende Form der Selbst-Ermächtigung, die teilweise an der Grenze zwischen Aktiver Gewaltfreiheit und Gegen-Gewalt steht. Der Beitritt zu einer Gewerkschaft kann eine Konsequenz des aktiven Engagements der Beschäftigten sein, sollte aus unserer Sicht aber nicht die Hauptintention sein, sondern die logische Folge einer gelungenen Aktion im Sinne der Arbeitnehmer-Innen.

Literatur:

- Birke, Peter: Die große Wut und die kleinen Schritte. Gesellschaftliches Organizing zwischen Protest und Projekt, Assoziation A, 2010
- Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/ Meinicke, Ulrich: Never walk alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, VSA, 2007
- Kornberger und Partner Kommunikationsberatung: Organizing – Strategie und Praxis, 2008

Praxisbeispiele+ Internetressourcen

- Experten und Informationen rund um eine Tagung „Let´s organize. Gewerkschaftliche Bildungsarbeit und Mitgliederwerbung“
- Mehr Zeit für Menschlichkeit des BR KAV Wien: www.gesundheitskampagne.at, Ansprechpartner: Edgar.Martin@wienkav.at
- Verdi Organizing Kampagnen

8.3. „Es gibt immer eine Alternative“ – Alternativ-Gruppen/ Beratung

„Der politische Slogan „There is no Alternative“ wurde von der britischen Premierministerin Margaret Thatcher in der Anfangszeit ihrer Regierung wiederholt verwendet, um ihre Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik (vgl. Thatcherismus) zu legitimieren, welche durch den Abbau des Sozialstaates und wirtschaftsliberale Reformen bei gleichzeitig konservativen Gesellschaftsvorstellungen geprägt war.“[22]

Auch heute wird dieser Satz gerne im konkreten Unternehmensalltag verwendet und wir möchten deutlich sagen: **„Es gibt immer eine Alternative!“**

Allerdings sehen wir es als Aufgabe des Betriebsrates mit Einbindung von betroffenen und engagierten MitarbeiterInnen, da eine Alternative zu präsentieren und sich vorher ggf. Zeit für das Erarbeiten zu verschaffen. Normalerweise bekommt der Betriebsrat schon recht früh Wind davon, was die Geschäftsführung plant und dann ist es an der Zeit, eine „Alternativ-Gruppe“ zu starten, die das Problem anders zu lösen sucht. In dieser Gruppe wird ein unternehmerisches Problem auf eine Art und Weise gelöst, die sowohl dem Wohl des Unternehmens dient als auch dem Wohl der MitarbeiterInnen. Beides muss kein Widerspruch sein. Wobei das Wohl des Unternehmens nicht heißt, dass Gewinne maximiert werden, sondern die Qualität der Produkte/ Dienstleistungen erhöht wird, die Arbeitsplatzqualität steigen soll und eine gesunde wirtschaftliche Basis geschaffen wird.

Diese Arbeitsgruppen erarbeiten eine Alternativlösung, die nachher der Geschäftsführung „verkauft“ wird. Das ist wirklich wörtlich gemeint, damit die Mühen und Arbeitskraft für diese Lösung auch honoriert werden. Normalerweise werden in den meisten Fällen für umfassende Änderungen externe oder interne

[22] http://de.wikipedia.org/wiki/TINA-Prinzip (abgerufen am 25.8.2012)

Berater eingesetzt. Wenn der Betriebsrat diese Arbeiten mit übernimmt, gehören sie auch wertgeschätzt, wenn die Geschäftsführung die Anregungen wirklich umsetzt. Eine weiterer Ansatz könnte sein, dass die Arbeit der externen Berater von den MitarbeiterInnen boykottiert wird, um so für sich selbst Zeit zu gewinnen und um deutlich zu machen, dass ein solches Vorgehen nicht geduldet wird.

Gleichzeitig sollte durch die Alternativ-Gruppe dieses Thema zumindest in der internen Unternehmensöffentlichkeit etabliert werden und so ein Bewusstsein für das Problem zu schaffen und fähige Leute zu engagieren. Wenn es hilfreich ist, kann das Problem auch an eine äußere Öffentlichkeit gebracht werden.

8.4. „Weisen-Rat" - Wisdom Council

Das Wisdom Council wurde von Jim Rough, dem Begründer von „Dynamic Facilitation" erfunden und in seinem damaligen Betrieb das erste Mal getestet.
Dabei werden zwölf Menschen zufällig aus den MitarbeiterInnen gelost, die sich dann regelmäßig treffen und Lösungen für die wesentlichen Probleme des Betriebes erarbeiten. Dieser „Weisen-Rat" dient der Inspiration für die Geschäftsleitung und den Betriebsrat und arbeitet in seiner ursprünglichen Form mit der Moderations-Methode „Dynamic Facilitation".
Im Verlauf eines solchen „Wisdom Councils" verändert sich die Organisation. Idealerweise gibt es die Unterstützung von der Geschäftsleitung, dh sie versuchen möglichst die Anregungen umzusetzen. Gibt es diese Zusammenarbeit nicht, so wirkt dennoch der „Weisen-Rat" mit dem Ansprechen von Problemen, dem Mit-einander-Lösungen-Suchen nachhaltig auf die Organisation. Diese Themen werden zu Gesprächsthemen und mobilisieren die MitarbeiterInnen und Lösungskompetenzen. Das wirkt allein schon, wobei es natürlich besser ist, die Geschäftsführung im Boot zu haben.

Das Wisdom-Council wird auch in Bürgerbeteiligungs-Verfahren angewandt, hier in Österreich hat das Land Vorarlberg schon mehrere Erfahrungen mit BürgerInnen-Räten gesammelt.

Dynamic Facilitation als Moderationsform versucht die Kreativität und Zusammenarbeit in einem Team zu fördern und wirklich neue Lösungen zu generieren.
Dazu braucht es vier Flipcharts, eine/n ModeratorIn und die Gruppe im Halbkreis, die gemeinsam eine Ausgangsfrage bearbeitet.
Der/die ModeratorIn dokumentiert die einzelnen Rückmeldungen auf den jeweiligen Flipcharts, fasst sie inhaltlich kurz zusammen und leitet den Gesprächsprozess. Dabei dient er/sie als Katalysator der Meldungen und Gruppenenergie, so dass über diese Form des gemeinsamen Nachdenkens, neue Lösungen oder Durchbrüche bei der Fragestellung gefunden werden.

Die vier Flipcharts haben folgende Überschriften/ Kategorien

1.	Frage	Das Problem, das Thema, die Herausforderung – dabei gibt es meistens eine Ausgangsfrage, die sich dann im Laufe der Arbeit auch verändern oder konkretisieren kann
2.	Lösungen	Lösungsvorschläge für das Problem oder mögliche Antworten auf die Fragen
3.	Bedenken	Bedenken bei diesen Lösungsvorschlägen oder Antworten.

		Meistens folgt auf diese Bedenken die Fragen: ➢ Wie könnte dann eine bessere Lösung ausschauen? ➢ Oder wie kann dein Bedenken in eine Lösung integriert werden? So werden die Bedenken konstruktiv genutzt
4.	Allgemeine Informat.	Sammlung von allen Infos, die zu der Frage/ dem Thema passen und die im Gespräch auftauchen

Jeder Beitrag wird numeriert und sobald ein Flipchart vollgeschrieben ist, wird es im Raum aufgehängt und mit der nächsten Nummer auf der leeren Flip fortgesetzt.
Diese Form der Moderation lässt einen geordneten Fluss an Ideen zu. Das Thema und die Fragestellung können sich auch ändern und das Ziel ist ein „Durchbruch" zu einer unerwarteten und umfassenden Lösung/ neuen Sichtweise.
Am Ende des Prozesses werden ebenso die wesentlichen Punkte zu einem Gesamtflip zusammengefasst und die nächsten Schritte geklärt. Ggf. wird der/die ModeratorIn das auch in Zwischenstopps machen.

Literatur

- Rough, Jim: Society`s Breakthrough! Releasing essential wisdom and virtue in all the people, 2002
- Zur Bonsen, Matthias: Werkzeugkiste. Dynamic Facilitation – Beitrag in der Zeitschrift OE (PDF)
- Zur Bonsen, Matthias: Wisdom Council. Der Rat der Weisen (PDF)

Internetressourcen:
Umfassende Artikelsammlung:
http://tobe.net/df_resources/df_resources/publications.html

8.5. Inoffiziellen Gemeinwohl-Bericht erstellen

Die Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) ist eine politische Utopie und Graswurzel-bewegung mit dem Ziel, das Wirtschaften wieder dem Gemeinwohl dient und nicht den Profitinteressen einiger weniger Menschen.

Jedes Unternehmen soll einen Gemeinwohl-Bericht erstellen, in dem es öffentlich Rechenschaft abgibt, inwieweit es die Werte Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit und Demokratie/Transparenz mit den jeweiligen Berührungsgruppen lebt.
Dafür gibt es 17 Indikatoren, die das wirtschafts-ethische Verhalten des Betriebes durchleuchten. Dieser Bericht kann extern auditiert werden und soll später Grundlage für eine Vielzahl von Förderungen/ Vergünstigungen sein mit dem Ziel, dass zB die fair gehandelte Banane preiswerter ist als die unfair gehandelte.

Wenn der Betriebsrat einen solchen inoffiziellen Gemeinwohl-Bericht erstellt, setzt er die Geschäftsführung unter Rechtfertigungsdruck und macht das Unternehmen zum Thema. Entweder der Bericht wird ignoriert oder die Geschäftsführung nimmt Stellung zu einzelnen Aspekten. Damit kann ein Dialog auf Augenhöhe beginnen.

Dieser Gemeinwohl-Bericht gibt einen guten Überblick über den Status-Quo der Organisation im Hinblick auf alle wesentlichen Werte. Das Erstellen selbst ist eine intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Organisation und hilft auch

Schwerpunkte zu setzen. Der GWÖ-Bericht ist wesentlich strenger und aussagekräftiger als viele Nachhaltigkeitsberichte, weil er

- umfassend die Unternehmenswirklichkeit in allen Bereichen abdeckt
- ein normatives Ideal vorgibt, das derzeit nur von wenigen Unternehmen wirklich gelebt wird
- extern auditiert wird und damit gegenüber der Öffentlichkeit glaubwürdiger ist
- später mal die Grundlage für positive und negative Rückkopplungen sein soll, damit die faire Banane preiswerter als die unfair gehandelte ist.

Die GWÖ ist eine Bewegung, die direktdemokratisch das Wirtschaftssystem verändern möchte und anders als das CSR-Modell verpflichtend sein soll.

Literatur:

Christian Felber: Gemeinwohl-Ökonomie. Eine demokratische Alternative wächst, Wien: Deuticke, 2012

Internetressourcen

Alle Unterlagen für die eigene Berichterstellung
www.gemeinwohl-oekonomie.org/unternehmen/pionier-unternehmen/
Pressecho zur GWÖ
http://www.gemeinwohl-oekonomie.org/feedback-medien/
Möglichkeiten Mitzumachen
http://www.gemeinwohl-oekonomie.org/mitmachen/

8.6. CSR kritisch bewerten – der CSR-Kriterienkatalog von NESOVE:

CSR-Maßnahmen werden von vielen Unternehmen punktuell zur Förderung ihres Images gesetzt, nur selten ist damit ein nachhaltiger Managementansatz verbunden. Wie Betriebsräte oft beklagen, werden Mindeststandards nicht eingehalten, während mit freiwilligen CSR-Maßnahmen geworben wird.

NeSoVe hat sich als Netzwerk von NGOs und ArbeitnehmerInnenvertretungen gegründet, die die Anspruchslosigkeit der gesteckten Ziele der im CSR-Bereich tätigen Unternehmen kritisieren und den Widerspruch zwischen behaupteten und gut vermarkteten Errungenschaften der gar nicht so beeindruckenden Praxis sehen. NeSoVe fordert die Implementierung von sozialen, ökologischen und menschenrechtlichen Kriterien als Grundprinzipien unternehmerischen Handelns.
Ziel von NeSoVe war daher von Anfang an die Überprüfung und gegebenenfalls Veränderung bereits bestehender gesetzlicher Regelungen für alle Unternehmen auf nationaler, EU- und internationaler Ebene gepaart - wo sinnvoll - mit der Festlegung verbindlicher anspruchsvoller Kriterien für freiwillige Maßnahmen. Zu diesem Zweck hat das Netzwerk einen CSR-Kriterienkatalog aus zivilgesellschaftlicher Perspektive entwickelt, der die Umsetzung von CSR-Initiativen operationalisierbar und überprüfbar macht, der sowohl internes als auch externes Monitoring ermöglicht, eine Vergleichbarkeit ermöglicht und im Rahmen der Veranstaltungsreihe der ANDERE Dialog weiterentwickelt wird.

Der Kriterienkatalog macht den Entwicklungsstand der CSR-Maßnahmen eines Unternehmens auf allen Ebenen sichtbar.

Der zivilgesellschaftliche CSR-Kriterienkatalog kann vom Betriebsrat für eine proaktive Strategie bei CSR genutzt werden. Ähnlich wie beim Gemeinwohlbericht kann der Betriebsrat mit dem Ausfüllen des Kriterienkataloges beginnen, ihn im Betrieb bekannt machen und dadurch den Arbeitgeber unter Rechtfertigungsdruck setzen. Der CSR-Kriterienkatalog kann auch als Grundlage für die kritische Auseinandersetzung mit der CSR-Politik im eigenen Haus verwendet werden.

Ressourcen

- Indikatorenkatalog des NeSeVo
- GPA-djp-Broschüre Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Die soziale Dimension

8.7. Wikileak für den eigenen Betrieb - Whistleblowing

Whistleblowing steht für anonymes Aufzeigen von Missständen. Um Korruption und Finanzbetrug zu verhindern, wurden in einigen Ländern bereits Gesetze zum Schutz von Whistleblowern und zur Förderung von Whistleblowing verabschiedet.
Viele Unternehmen haben sogenannte Whistleblowing Hotlines eingerichtet, die meist in der Konzernzentrale angesiedelt sind und die Gefahr in sich bergen, durch anonymes, gegenseitiges Vernadern die Betriebskultur negativ zu beeinflussen. Wie Betriebsräte berichten, nimmt die Zivilcourage am Arbeitsplatz gerade im Zusammenhang mit zentral gesteuerten Whistleblowing Einrichtungen sogar ab.
Anonyme Meldungen sollten daher immer die Ausnahme und nicht die Regel sein. Sie sollten dazu dienen, schwerwiegende Missstände aufzuzeigen, in Fällen, in denen sich die Betroffenen aufgrund von Gewissens- und/oder Machtkonflikten nicht outen wollen oder können.
Wikileaks oder Openleaks sind Initiativen, die politisch und wirtschaftlich brisante Informationen sammeln, ihre Glaubwürdigkeit prüfen und nach bestimmten Kriterien veröffentlichen.

In bestimmten Fällen könnte der Betriebsrat ein ähnliches System installieren, um brisante Informationen aus dem Betrieb zu sammeln, ihre Glaubwürdigkeit zu prüfen und nach bestimmten Kriterien veröffentlichen. Dabei ist höchste Achtsamkeit und Vorsicht angebracht, weil die negativen Auswirkungen für das Image des Unternehmens und für den Whistleblower gut im Vorfeld abgewogen werden müssen.
Dabei sollte so ein System möglichst transparent sein und die bisherigen Informationsflüsse ergänzen. Auf viele Missstände wird heute schon in persönlichen Gesprächen hingewiesen, Wikileaks soll das ergänzen und für alle MitarbeiterInnen sammeln/ nachvollziehbar machen. So ist gut zu unterscheiden, welche Informationen ganz anonym sein sollen und welche betriebsintern öffentlich sein sollen, es muss nicht alles anonym sein.

Auf Basis dieser Informationen sollen dann Lösungen am besten gemeinsam mit der Geschäftsführung gefunden werden oder durch öffentlichen Druck, die Angaben aus den betriebsinternen Wikileaks zu veröffentlichen, die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung gefördert werden.

Dabei sollte aber immer das Ziel, eine offene Diskussionskultur im Betrieb zu fördern, im Blick bleiben, denn im Kern geht es um das Recht auf freie Meinungsäußerung im Unternehmen, das durch Whistleblowing geschützt werden

soll. Immer häufiger kommen einzelne Beschäftigte durch fragwürdige Weisungen in Gewissenskonflikte. In einem aktuellen Fall des Europäischen Gerichtshofes für Menschenrechte (EGMR) ging es um schwere Missstände in der Altenpflege, die von einer Mitarbeiterin aufgezeigt wurden (sie wurde fristlos gekündigt) und schließlich vor Gericht gebracht wurden. Der Gang in die Öffentlichkeit stellte den letzten Ausweg dar, da die Information des Vorgesetzten und anderer kompetenter Stellen nichts gebracht haben. Der EGMR betont in seiner Entscheidung das öffentliche Interesse an der Bekämpfung des Missstandes in der Altenpflege und die Einschränkung der Meinungs- und Informationsverbreitungsfreiheit durch die Kündigung der betroffenen Mitarbeiterin.
(http://www.whistleblower-net.de/content/view/242/1/lang,de/)

Für uns könnte das Wikileak/Openleak für den Betrieb eine gewerkschaftliche Gegenstrategie zu den von der Geschäftsführung verordneten Whistleblowing Hotlines sein, die in vielen transnationalen Unternehmen eingesetzt werden.

Es könnte dazu dienen, die Schwachstellen und Ungerechtigkeiten im Betrieb zu benennen.
Das hat zwei Funktionen:
1) einen realistischen Blick auf die Unternehmenswirklichkeit zu bekommen, um eine gute Diagnose erstellen zu können und wirkliche Alternativen zu entwickeln
2) als Hilfsmittel für eine mögliche Auseinandersetzung mit der Geschäftsführung. Wenn solche Daten nach außen gehen, dann wird meistens das Image des Unternehmens beeinflusst. Das ist ein hilfreiches Druckmittel, um wirkliche Veränderungen anzustoßen und sollte bedacht eingesetzt werden.

Internetressourcen
Whistleblowing Austria:
www.whistleblowing.at
Umfassendes Materialverzeichnis zum Whistleblowing
www.whistleblower-net.de/content/view/1/29/lang,de/
Beispiel einer Wikileak-Plattform für den angloamerikanischen Raum:
www.par-anoia.net
Vgl. Wikileaks und Openleaks

Literatur

- Devine, Tom/ Maassarani, Tarke: The Corporate Whistleblower's Survival Guide: A Handbook for Committing the Truth.
- Lobo, Klaus-Werner: Uns gehört die Welt. Macht und Machenschaften der Multis, DTV + mit Klein, Hans: Das neue Schwarzbuch der Markenfirmen, Ullstein, 2010
- Martin, Brian: The Whistleblowers Handbook (PDF)
- Strack, Guido: Whistleblowing in Germany (PDF)

8.8. BürgerInnenrechte im Betrieb verankern

Mehr denn je stellt sich die Aufgabe, die Ebene der kollektiven Interessenvertretung mit der Selbstvertretung am Arbeitsplatz zu verzahnen und auch rechtlich abzusichern. Durch „BürgerInnenrechte im Betrieb“ kann das Arbeitsverhältnis in Richtung „normaler“, im öffentlichen Leben längst akzeptierter, demokratischer Modalitäten verändert werden. Wir meinen damit

- das Recht auf Information, freie Meinungsäußerung und Stellungnahme zu betrieblichen Bedingungen
- die Begründungspflicht für Weisungen und betriebliche Instanzen für einen Rekurs bei sachlich nicht gerechtfertigt erscheinenden Weisungen.[23]

Zivilcourage soll von der Geschäftsleitung explizit für erwünscht erklärt und vor negativen Sanktionen durch direkte Vorgesetzte geschützt werden. Es soll klar gemacht werden, dass Loyalität ethische Grenzen hat, v.a. dort, wo höherrangige moralische Güter beschädigt werden würden.
An den BürgerInnenrechten orientierte Spielregeln im Unternehmen können zB in einer Betriebsvereinbarung festgelegt werden, wozu es Praxisbeispiele aus dem Beirat für Arbeit und Technik gibt.

Betriebsvereinbarung über die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen der ARGE Nichtsesshaftenhilfe
http://www.arge-wien.at/verein/ueberuns/BV%20siebente%20Version.pdf

„Demokratie bedeutet, den Einzelnen einen höheren Stellenwert in den Entscheidungsprozessen des betrieblichen Alltags zu geben. Es geht um eine neue Qualität von Sicherheit, damit ArbeitnehmerInnen besser als bisher ihre Interessen im Arbeitsprozess selbst vertreten können. Angesichts der realen Machtverhältnisse ist eine solche Entwicklung nur bei gleichzeitiger Ausdehnung der kollektiven Mitbestimmung über den Betriebsrat möglich."[24]

8.9. Weitere Aktionsideen

Neben den oben genannten Aktionsformen gibt es noch eine Vielzahl von weiteren Ideen, die einerseits MitarbeiterInnen involvieren und andererseits berechtigte Interessen und Lösungen umzusetzen helfen, zB

- Arbeitgeber-Bewertungen im Internet nutzen
- MitarbeiterInnenbefragungen durchführen, auch als Online-Umfragen
- Aufbau eines zwischenmenschlichen Verteiler-Netzwerkes
- Möglichst viele und mitarbeiterorientierte Betriebsversammlungen einberufen
- Erhebungsbogen zur Selbsteinschätzung des demokratischen Engagements im Betriebsrat (siehe Kap 9.5)
- Ein Projekt pro Semester, das aktiv bearbeitet wird und wo die Leute eingebunden werden – aktive Kommunikation
- Offene Stunden für Mitarbeiter/ Sprechstunden, 1x pro Monat moderierter Gesprächskreis in Team
- Unterstützung von Supervision/ Coaching/ interne Empathie-Buddies/ Mentoren
- Häufiger Streiken
- Boykott von bestimmten Maßnahmen
- Boykottaufrufe von Produkten des eigenen Unternehmens
- Unterschiedliche Informationskanäle nutzen und Inhalte verbreiten, eine Gegenöffentlichkeit herstellen
- Unterschriftensammlungen
- Theater der Unterdrückten – verstecktes Theater im Betrieb
- Schweigestunden

[23] Eva Angerler, Paul Kolm Mitbestimmen am Arbeitsplatz. Mit Zielvereinbarungen zu mehr betrieblicher Demokratie? GPA-Broschüre, Wien 2007
[24] Für mehr Demokratie im Betrieb – Mitbestimmung am Arbeitsplatz, Beschluss am GPA-Bundesforum, November 2006

- Symbolische öffentliche Aktionen

Zum Nachdenken bringen - paradoxe Interventionen
Von Axel Magnus

Demokratie braucht Diskussion und die Auseinandersetzung auch über Ungleichheiten. Am 19. Oktober 2012 war heuer in Wien der Equal Pay Day, d.h. ab diesem Tag arbeiten die weiblichen Angestellten bis zum Ende des Jahres aufgrund der Gehälterdifferenzen zwischen Mann und Frau gratis.
Wir haben diesen Tag als Betriebsrat daher zum Anlass genommen, eine kleine Aktion zu machen. Alle KollegInnen haben Informationsmaterial zum Hintergrund dieses Tages bekommen. Jede weibliche Kollegin hat dazu einen Flugzettel mit dem Hinweis bekommen, dass sie ab diesem Tag bis zum Ende des Jahres gratis arbeitet - und dazu eine Trostschokolade. Jeder männliche Kollege bekam auch einen Handzettel; auf diesem stand allerdings, dass er bis Jahresende weiterbezahlt wird. Dafür gab's natürlich keine Schoki ...

Einige Kollegen haben daraufhin gefragt, wieso sie keine Schokolade bekommen haben, sie also ungleich behandelt wurden. So wurde das Thema aktuell, für alle erfahrbar und für einige kann so ein Um- oder zumindest Nachdenken beginnen. Viel Aufwand sind solche Aktionen nicht, aber sie können große Auswirkungen im Bewusstsein der KollegInnen haben. Außerdem sind sie eine gute Möglichkeit für den direkten persönlichen Kontakt von BetriebsrätInnen mit KollegInnen, die sie nicht regelmäßig in der Arbeit sehen.

Arbeitgeber-Bewertungen nutzen
Mitarbeiter aufrufen, ihren Betrieb öffentlichen Arbeitgeber-Bewertungen zu beurteilen, zB
- www.kununu.com (teilweise Fake-Kommentare)
- www.arbeitgebercheck.at
- https://evaluba.com/ (derzeit offline – kommt wieder??)
- www.jobvoting.de (eher Deutschland)
- www.meinchef.de (eher Deutschland)

Hier sollte dieses Vorgehen eher als Druckmittel eingesetzt werden, das nur dann ausgeführt wird, wenn anders eine Zusammenarbeit nicht ermöglicht werden kann (vgl. aktive Gewaltfreiheit).

MitarbeiterInnen-Befragungen - Beteiligung durch Befragung:
Um die aktuellen Themen, die den Beschäftigten unter den Nägeln brennen, zu erheben, kann eine MitarbeiterInnenbefragung ein hilfreiches Instrument darstellen. Diese sollte zielgerichtet sein und sensibilisieren und kann zu einer breiten innerbetrieblichen Öffentlichkeit beitragen. Wichtig ist, dass schon bei der Konzeption berücksichtigt wird, was mit den Ergebnissen der Befragung passieren soll.

Aufbau eines zwischenmenschlichen „Kommunikations- und Verteiler-netzwerks“
Dabei geht es darum, in allen Teilen des Betriebes Kontaktpersonen (Meinungs-macherInnen, gewerkschaftlich Engagierte) zu finden, um Informationen aus dem

Betriebsrat zu verbreiten und rasch Informationen und Stimmungen rückgemeldet zu bekommen**.**

Betriebsversammlungen möglichst beteiligungsorientiert und aktivierend gestalten
Dazu gibt es viele Ideen und Instrumente, die von Open Space bis World Cafe reichen (mehr dazu in der GPA-djp Broschüre „Betriebsversammlungen modern und erfolgreich gestalten".

Erhebungsbogen zur Ersteinschätzung der betrieblichen Situation
Betriebsanalyse für erfolgreiche und beteiligungsorientierte Betriebsratsarbeit mit System – siehe Anhang Kap. 9.5

Literatur zur Inspiration
- Heine, Werner/ Schlieholz, Henning/ Weichler, Kurt: Das Aktionsbuch. Für Frieden. Gegen Raketen, rororo 1983
- Sharp, Gene: The Politics of Nonviolent action. Part Two: The Methods of nonviolent Action, 1973/1998

Internetressourcen
Methoden zur Partizipation: www.partizipation.at

9.0. Anhang

Hier im Anhang gibt es folgende Dokumente

- Agendaentwurf Konsent-Moderation
- Ablaufschema Konsent-Moderation
- Ablaufschema Konsent-Wahl
- Protokoll-Vorlage
- Fragenbogen zur betrieblichen Demokratie

Die ersten fünf Anhänge sollen Unterstützung bei der Durchführung der Konsent-Moderation sein.

Der Fragebogen zur betrieblichen Demokratie wurde von Betriebsräten entwickelt, um den Status Quo des demokratischen Mitbestimmung im Betriebsrat zu erheben.

9.1. Agendaentwurf

Kreis: ....
Datum, Uhrzeit

Start	**A. EROEFFNUNGSRUNDE**
10.00 (10min)	Wie geht es mir? Bitten für die Agenda
	B. ADMINISTRATIVE PUNKTE
10.10 (20min)	- Ankündigungen, die das Meeting beeinflussen könnten - (Moderation + Protokoll heute? – wenn noch nicht gewählt oder variabel) - Konsent zum Protokoll vom letzten Mal - Berichte über Fortschritte in der Ausführung/Messungen:

Beschluss	Verantw. Person	Protokoll vom	Messdatum	Ergebnis

- nächstes Treffen
- Annahme der Tagesordnung für heute

	C. INHALT
10.30 (10 min)	**1. Inhaltlicher Punkt 1** *(Einbringer + Moderationsziel: Bildformung, Meinungsformung, Beschlussfassung)* Begründung: ....
10.40 (20 min)	**2. Inhaltlicher Punkt 2** *(Einbringer + Moderationsziel: Bildformung, Meinungsformung, Beschlussfassung)* Begründung: ...
11.00 (45 min)	**3. Inhaltlicher Punkt 3** *(Einbringer + Moderationsziel: Bildformung, Meinungsformung, Beschlussfassung)* Begründung: ...
	D. SCHLUSSRUNDE
11.45 (15min)	- Wie geht es mir jetzt? - Feedback über Effektivität der Sitzung - Agenda-Punkte für folgende Treffen
12.00	**Ende**

Agendaanhänge

- Inhaltlicher Punkt 1 ...
- Inhaltlicher Punkt 3 ...

9.2. Ablaufschema Kreissitzung mit Konsentbeschlüssen

Eröffnungsrunde
* ModeratorIn erinnert an das gemeinsame Ziel der Organisation/ Versammlung
* Befindlichkeitsrunde: Wie geht's mir jetzt? Was brauche ich, um präsent zu sein?
* Bitten/ Änderungswünsche zur jetzigen Tagesordnung

Administrativer Teil (was wird gebraucht, damit das Treffen effektiv ablaufen kann):
* Ankündigungen, die das Treffen beeinflussen könnten
* Bestätigung des Protokolls des letzten Meetings
* Datum, Ort des nächsten Meetings
* Beschluss der gemeinsamen Tagesordnung für dieses Meeting

Inhaltlicher Teil mit den einzelnen Themen
* *Thema 1* (nach folgendem Ablaufschema)

<u>Bildformende Phase:</u>

1. Präsentation: Die einbringende Person erklärt den Hintergrund, warum sie hier eine Entscheidung im Kreis möchte, und den konkreten Lösungsvorschlag.
2. Klärungsrunde: Alle TeilnehmerInnen haben die Gelegenheit, ihre Fragen zu klären: Welche Informationen brauche ich noch, um mir eine Meinung bilden zu können?

<u>Meinungsformende Phase:</u>

3. Erstreaktionsrunde: Alle TeilnehmerInnen haben die Gelegenheit, ihre erste Reaktion zu dem Thema zu äußern.
4. Zusammenbringen von Ideen: Alle TeilnehmerInnen äußern ihre konkreten Vorschläge und Meinungen zu dem Thema (normalerweise hintereinander, hier kann auch eine freie Diskussion stattfinden). Der/die ModeratorIn notiert alle aufkommenden Gesichtspunkte, ordnet die Unterpunkte und fasst zusammen, sie strukturiert die Meinungsformung.

<u>Entscheidungsfindende Phase:</u>

5. Der/die ModeratorIn formuliert gemeinsam mit dem Kreis einen Vorschlag auf der Basis der Kriterien aus der meinungsformenden Runde, liest ihn vor und stellt ihn zu Abstimmung.
6. Konsentrunde: Alle TeilnehmerInnen werden in der Runde gefragt, ob der Vorschlag innerhalb Ihres Toleranzbereiches liegt und der Vorschlag einen Schritt weiter zum gemeinsamen Ziel führt. Wenn dies nicht der Fall ist, fragt der/die ModeratorIn, ob es sich um schwerwiegende Einwände handelt.
7. Bei schwerwiegenden Einwänden schält der/die ModeratorIn das Argument dahinter heraus und begleitet die Gruppen zu einem neuen Vorschlag, den er/sie zur Konsentrunde gibt.
8. Verkünden des Beschlusses und „FEIERN"

* *Thema 2*

Abschlussrunde
* Befindlichkeitsrunde: Wie geht's mir jetzt?
* Rückmeldung zur Effektivität des Meetings – Messen, inwieweit Bedürfnisse erfüllt wurden
* Themen/ TOP für das nächste Meeting

9.3. Ablaufschema soziokratische Wahl

Normalerweise leitet der/die gewählte ModeratorIn die Wahl

Definieren der Funktion und Aufgabe
Konsent zu der Funktionsbeschreibung inklusive der Amtsdauer und der Messkriterien für den Erfolg

Wahlvorschläge
Jedes Kreismitglied schreibt auf einen Wahlzettel den eigenen Namen und wen es wählt. Dabei kann man sich auch selbst wählen oder ein Fragezeichen, wenn jemand sich noch nicht entschieden hat.

Soziokratischer Wahlschein

Ich_____

Meine Wahl:_____

Erste Runde der Wahlvorschläge
Der/die ModeratorIn liest die Wahlscheine einzeln vor und bittet jede/n WählerIn um ihre/seine Argumente für den eigenen Wahlvorschlag.

Zweite Runde
Der/die ModeratorIn fragt der Reihe nach, ob jemand seinen/ihren Wahlvorschlag aufgrund der jetzt gehörten Argumente ändern möchte oder nicht. Dabei fragt er/sie auch nach den Argumenten für die Änderung, ggf. kann der/die ModeratorIn nur in die Runde fragen, ob jemand seine/ihre Meinung geändert hat.

Konsentrunde
Der/die ModeratorIn schlägt aufgrund der vorgetragenen Argumente eine Person für die offene Funktion vor und begründet seinen/ihren Vorschlag.
Jetzt fragt er alle Kreismitglieder um Konsent, die vorgeschlagene Person wird zuletzt gefragt.
Geben alle TeilnehmerInnen ihren Konsent ist die Person gewählt. Wenn es schwerwiegende Einwände gibt, fragt der/die ModeratorIn nach, welche Argumente dahinter stecken. Erst jetzt kommen die sog. negativen Gründe ins Spiel.
Auf Basis der Einwände wird der/die ModeratorIn erstmal probieren, inwieweit diese mit der Person zu lösen sind, indem einige Dinge als Kriterien/Zusatzvereinbarungen mit aufgenommen werden.
Ist das nicht möglich, wird der/die ModeratorIn zuerst alle Personen fragen, die bisher für diesen Wahlvorschlag gestimmt haben, wen sie jetzt nach dem Hören der Einwände wählen würden und was dann ihre Argumente sind. Dann wird er/sie auf Basis aller Argumente eine andere Person vorschlagen und wieder zum Konsent stellen.
Bei Einwänden geht er/sie wie oben vor, wobei der vorletzte Kandidat dann wieder im Spiel ist, wieder nominiert werden kann.
Ist es nicht möglich in dieser Form jemanden aus dem Kreis zu wählen, kann gemeinsam entschieden werden, diese Person von außen anzustellen.

9.4. Protokoll Organisation XYZ

Datum, Art des Treffens, Zeit

Anwesend:
Abwesend:
Moderation:
Protokoll:
Nächstes Treffen:

Agendapunkte:

MESSUNGEN VORHERGEHENDER AUSFÜHRUNGEN

Beschluss	Verantwortliche Person	Protokoll vom	Mess-datum	Ergebnisse

GRUNDSATZENTSCHEIDUNGEN IM KONSENT

Beschlüsse	Art der Überprü-fung	Gültiger Zeitraum	Prüf-datum

KONKRETE SCHRITTE ZU GEHEN (Action list)

Wer	Konkrete Schritte	Zu tun bis wann?

Abschlussrundenkommentare:
Teilnehmer A: ....
Teilnehmer B: ...
Teilnehmer C: ...

Wünsche für die nächste Agenda:
....

9.5. Fragebogen[25]

9.5.1. Selbstreflexion im Betriebsrat – wie arbeiten wir?

Die folgende Checkliste soll den Betriebsrat dabei unterstützen, die eigene Arbeitsweise im Hinblick auf die Qualität des eigenen demokratischen Handelns zu evaluieren. Dabei wird der Fokus auf die rechtlichen Grundlagen für die Betriebsratsarbeit gelegt. Folgende Fragen werden gestellt:

- Welche Intention hatte der Gesetzgeber?
- Wie laufen die vom Gesetz vorgesehenen Prozesse im eigenen Betrieb ab?
- Welche Spielräume bestehen und wie werden sie mit Leben erfüllt?
- Wie funktioniert die Entscheidungsfindung im eigenen Betriebsratsteam?
- Sind wir demokratische Vorbilder im Betrieb?
- Ist die Beteiligung der Beschäftigten an der Willensbildung des Betriebsrates ausreichend? (Einbringen von Themen, Beteiligung an strategischer Ausrichtung des BR)

9.5.2. Betriebsratswahl

- Besteht die Firma eventuell aus mehreren „Betrieben“?
  - o ja
    - Wenn ja, sind in allen „Betrieben“ wiederum Betriebsratskörperschaften gegründet worden? (Erhöhung der Mitbestimmung)
    - Gibt es einen Zentralbetriebsrat?
    - Gibt es eine Konzernvertretung?
    - Gibt es einen Europabetriebsrat
  - o nein, was ist der Grund?

Es ist demokratiepolitisch zu begrüßen, wenn in allen Betriebseinheiten BR-Körperschaften bestehen. Die Herausforderung liegt darin, eine gute Abstimmungs- und Vernetzungspolitik zwischen den einzelnen Körperschaften zu entwickeln.

- Wie informiere ich die Belegschaft über eine bevorstehende Betriebsratswahl?
  - o Überzeugungsarbeit leisten
  - o Retrospektive
  - o Leistungsbilanz (Bsp jährlich)
  - o Wahlwerbung
  - o Betriebsversammlung
  - o Mundpropaganda

Wichtig ist, dass alle Beschäftigten erreicht werden und niemand von seinem demokratischen Recht ausgeschlossen wird. Die Art der Information wird so zu wählen sein, dass sie den besonderen Bedingungen des Betriebes gerecht wird und die Betroffenen erreicht.

- Wer entscheidet intern, wann ein/e ArbeitnehmerIn als „leitende/r Angestellte/r“ einzustufen ist?

[25] Dieser Fragebogen ist in der Initiative „Demokratiewerkstatt Betriebsrat“ des Beirates für Arbeit und Technik der GPA-djp entstanden und wurde dankenswerterweise hier für das Skript zur Verfügung gestellt. Weitere Rückfragen dazu bitte an Eva Angerler: eva.angerler@gpa-djp.at

o Basis: BR-Umlage
o Betriebsrat und Geschäftsleitung
o Betriebsrat

Mehr ArbeitnehmerInnen führen zu mehr Mandaten für den Betriebsrat und erhöhen die Mitbestimmungsmöglichkeiten.

- Wird die Betriebsratswahl entsprechend der Betriebsratswahlordnung (BRWO) durchgeführt?
  o Ja
  o Nein

Die BRWO enthält viele wichtige Punkte, um die Umsetzung einer demokratischen Betriebsratswahl zu ermöglichen.

- Repräsentieren die Wahl-Listen alle:
  o Berufsgruppen
  o Geschlechter
  o Bereiche

Durch eine Wahlliste sollten sich alle repräsentiert fühlen. Die Wahlliste sollte möglichst alle ArbeitnehmerInnengruppen in ihrer Zusammensetzung abbilden.

- Wie wird das sichergestellt?
  o lt. Organigramm
  o in erweiterten Betriebsratssitzungen & persönlichen Gesprächen mit Neu-Bewerbern
  o bei der Listengestaltung
  o sorgfältiges gut vorbereitetes Auswahlverfahren
  o Wahlvorstand gibt Feedback

- Gibt es eine Quotenregelung?
  o Mann / Frau?
  o MigrantInnen
  o andere…

- Gibt es WahlbeobachterInnen aller Listen?
  o Ja
  o Nein

Dadurch wird Transparenz des Wahlvorganges erhöht.

- Welche Funktionen werden neben der/dem Vorsitzenden noch gewählt?
  o StellvertreterInnen
  o SchriftführerIn
  o KassaverwalterIn
  o Aufsichtsrat/Aufsichtsrätin
  o Andere…

Dadurch wird eine Arbeitsteilung im Betriebsratsteam ermöglicht.

- Werden Ausschüsse zu diversen Themenstellungen gegründet?
    - o Chancengleichheit
    - o Datenschutz
    - o Küchenausschuss
    - o ArbeitnehmerInnenschutz
    - o Kultur
    - o Andere…

Die Gründung von Ausschüssen ermöglicht eine thematisch verfeinerte Arbeitsteilung / Delegationsmöglichkeit innerhalb der Betriebsratskörperschaft. Ausschüsse stellen auch eine gute Struktur dar, um Beschäftigte in die BR-Arbeit mit einzubeziehen.

- An wen wird das Ergebnis der konstituierenden Sitzung kommuniziert?
    - o die Belegschaft
    - o den Betriebsinhaber (BI)
    - o die AK
    - o die Gewerkschaft
    - o das Arbeitsinspektorat
    - o europäischer Betriebsrat (wenn vorhanden)

Es stellt einen wichtigen Grundsatz einer Wahl dar, das Ergebnis bekannt zu machen, damit es Gültigkeit erlangt. Wichtig ist auch die Information an überbetriebliche Organisationen, um Vernetzung zu betreiben, und kollektive Anliegen weiter zu entwickeln. Hier haben Betriebsräte als Teil der Gewerkschaft eine wichtige Rolle.

9.5.3. Betriebsversammlung und Kommunikation und Beteiligung mit der Belegschaft

- Wird mindestens einmal im Kalenderhalbjahr eine Betriebsversammlung abgehalten?
    - o Ja
    - o Nein

Einmal im Halbjahr ist der gesetzliche Mindeststandard!
Die Betriebsversammlung ist das vom Gesetzgeber als das stärkste Instrument für die Belegschaft vorgesehen, sich aktiv einzubringen.

- Aus welchem Anlass und wie oft werden Teil-Betriebsversammlungen durchgeführt?
    - o Standortbezogen / ……. X jährlich
    - o Arbeitszeitbezogen (zB: Schicht) / ……. X jährlich
    - o Bereichsbezogen / ……. X jährlich
    - o Themenbezogen (zB: Prämienmodell) / ……. X jährlich
    - o Andere

Teilbetriebsversammlungen bieten gute Möglichkeiten um auf betriebsbezogene Besonderheiten einzugehen.

- Finden Betriebsversammlungen innerhalb der Arbeitszeit statt?
  - o Ja
    Wenn Ja, gibt es dazu eine Vereinbarung mit dem Arbeitgeber (Entgeltfortzahlung, Fahrtkostenvergütung)?
      - o Ja
      - o Nein
  - o Nein

Verbessert die Rahmenbedingungen, weil die Hürden für Personen die zeitlich sehr gebunden sind verringert werden.

- Wie kommt die Agenda für die Betriebsversammlung zustande?
  Sind alle BR-Mitglieder und die Belegschaft einbezogen?
  - o Ja
  - o Nein

Der demokratische Willensbildungsprozess beginnt schon bei der Planung der Betriebsversammlung.

- Wie wird der demokratische Willensbildungsprozess in der Betriebsversammlung umgesetzt?
  (Bsp. Raum für Wortmeldungen, Kleingruppen, open space, world-cafe, Kärtchenabfrage, Klebepunkte zum Kategorisieren, „Volksversammlung", …)
  - o Ja
  - o Nein

Die Betriebsversammlung als „griechische" Volksversammlung! Wichtig ist, dass eine Atmosphäre herrscht, in der Argumente offen ausgetauscht und auch Entscheidungen getroffen werden.

- Stellt der Betriebsrat/die Betriebsrätin sicher, dass alle Beschäftigten über die Versammlung informiert werden?
  - o Ja
  - o Nein

- Welche Kanäle sind dazu erforderlich und wie werden schwierig zu aktivierende Personengruppen aktiviert?
  - o Aushang
  - o Flugzettel
  - o Betriebsratszeitung
  - o eMail
  - o Newsletter
  - o Intranet
  - o Blog, Facebook, Twitter
  - o Persönliches Gespräch
  - o Andere…

Werden auch Zeitarbeiter, Zivil- und Präsenzdiener, karenzierte Personen sowie unter 18-Jährige eingeladen? (können eingeladen werden, dürfen aber nicht abstimmen)

- Wie ist der Umgang mit Berichten (des Betriebsrates / Rechnungsprüfberichte / Ausschussberichte, etc) geregelt?
  - o Nur durch den/die Betriebsratsvorsitzenden
  - o Bericht durch mehrere BR-Mitglieder
  - o Diskussionsmöglichkeiten des Berichtes mit der Belegschaft
  - o Beteiligungsorientierte Dialogformen (Bsp. open space, Kärtchenabfrage, …)
  - o Andere

Ein offener und herrschaftsfreier Zugang zu Informationen ist Teil des Prozesses der Mitbestimmung und ist die Grundlage für demokratische Entscheidungsfindung.

- Wie wird das Recht der Belegschaft in der Betriebsversammlung Anträge einzubringen in deinem Betrieb gelebt?
  - o Belegschaft bringt Anträge von sich aus ein
  - o Betriebsrat lässt über Anträge abstimmen
  - o Es werden keine Anträge eingebracht
  - o Andere

Der Gesetzgeber sieht hier ein Initiativrecht der Beschäftigten vor, also ein Element der direkten Demokratie. Es sollte daher an einer entsprechenden Kultur im Betrieb gearbeitet werden, in der Zivilcourage und kritische Loyalität Platz haben.

- Welche Rolle haben die Anträge seitens der Belegschaft?
  - o Stärkt Betriebsrat in den Verhandlungen
  - o Prüfung Umsetzbarkeit durch Betriebsrat
  - o Neue Anregungen für Betriebsrat-Arbeit
  - o Andere

Die demokratische Legitimation muss Grundlage der BR-Arbeit sein.
So kann der Betriebsrat die Interessen der Belegschaft besser vertreten.

- Gibt es ein Protokoll zur Betriebsversammlung?
  (Belegschaft hat Einsichtsrecht in die Verschriftlichung der Sitzung)?
  - o Ja
  - o Nein

Führt zu mehr Transparenz eventuell gefasster Beschlüsse gegenüber Belegschaft.

9.5.4. Weitere Formen der Beteiligung der ArbeitnehmerInnen

- Welche weiteren Formen der Beteiligung der ArbeitnehmerInnen an der Betriebsratsarbeit werden angewendet?
  - o Vertrauensleutesystem bzw. Verteilernetzwerk
  - o ArbeitnehmerInnen-Umfragen, „Arbeitsindex"-Erhebung
  - o Vorschlagswesen
  - o Beschwerdewesen
  - o Beteiligung an Ausschüssen (Chancengleichheit, Kindergarten, usw.)
  - o Artikel für Betriebsratszeitung und/oder Homepage
  - o Informelle Kontakte
  - o Frequenz der Gespräche BR:MA, Regelmäßigkeit, Kontinuität
  - o „Prinzip der offenen Türe"
  - o Andere