

Nicola Sekler · Elisabeth Steinklammer
Ingrid Stipanovsky · Rainer Plot

Betriebsversammlungen aktiv gestalten

9

Praktische Gewerkschaftsarbeit



Betriebsversammlungen aktiv gestalten

Nicola Sekler, Elisabeth Steinklammer,
Ingrid Stipanovsky, Rainer Plot

Betriebsversammlungen aktiv gestalten

Betriebsverfassung 1

Zeichenerklärung



Hinweise



Beispiele



Zitate

Die Inhalte in diesem Buch sind von den Autorinnen und Autoren und vom Verlag sorgfältig erwogen und geprüft, dennoch kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autorinnen und Autoren bzw. des Verlages und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen.

Rechtsstand: September 2019

Stand: September 2019

Nachdruck: September 2026

Impressum:

Layout/Grafik: Skripten-Team, ÖGB-Verlag

Medieninhaber: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

© 2026 by Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH, Wien

Herstellung: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Druckerei: CITYPRESS GmbH, Neutorgasse 9, 1010 Wien

Printed in Austria

1	Betriebsversammlung – beteiligungsorientiert?	8
1.2	Beachte die Website des Verlags: www.kollektivvertrag.at	11
2	Ziele und Kommunikation in der Betriebsratsarbeit	16
2.1	Ziele – das Um und Auf einer erfolgreichen Betriebsratsarbeit	16
2.2	Zutaten für einen erfolgreichen Kommunikationsprozess	23
3	Die Betriebsversammlung – rechtlicher Rahmen	28
3.1	Aufgaben	28
3.2	Häufigkeit und Fristen	29
3.3	Zeitpunkt, Ort, Tagesordnung und Teilnahmeberechtigte	31
3.4	Teilversammlungen	33
3.5	Stimmberechtigung, Beschlüsse und Form der Abstimmung	34
4	Planung – Phase 1: Situationsanalyse und Zielbestimmung	38
4.1	Situationsanalyse	38
4.2	Bestimmung der Ziele einer Betriebsversammlung	42
4.3	Zielgruppe	46
5	Planung – Phase 2: Organisation	48
5.1	Festlegung der Rahmenbedingungen	48
5.2	Arbeitsteilung im Betriebsratsgremium	52
5.3	Rolle und Aufgabe der Moderation	54
5.4	Einladung und Mobilisierung zur Versammlung	57
6	Planung – Phase 3: Ablaufplanung	64

Inhalt

7	Planung – Phase 4: Durchführung	68
7.1	Ankommen der Belegschaft	68
7.2	Starten und ins Thema einstimmen	69
7.3	Themen er- bzw. bearbeiten	70
7.4	Zum Ende kommen und Ergebnisse sichern	72
7.5	Abschließen	74
8	Planung – Phase 5: Nachbearbeitung	76
9	Methoden zur Gestaltung von Betriebsversammlungen	80
9.1	Ankommen und Einstieg	83
9.2	Diskutieren und Austauschen	87
9.3	Informieren	101
9.4	Sammeln und entscheiden	109
9.5	Abschließen	116
10	Materialien, Literatur und Weiterführendes	120
10.1	Mögliche Ziele einer Betriebsversammlung	120
10.2	Vorlage Aufgabenkatalog	122
10.3	Vorlage Ablaufplan	123
10.4	Aufgaben und Rolle einer Moderation	124
10.5	Raumgestaltungsmöglichkeiten	125
10.6	Literatur- und Linkliste	126
10.7	Links	127
	Zu den Autorinnen und zum Autor	128

SKRIPTEN ÜBERSICHT



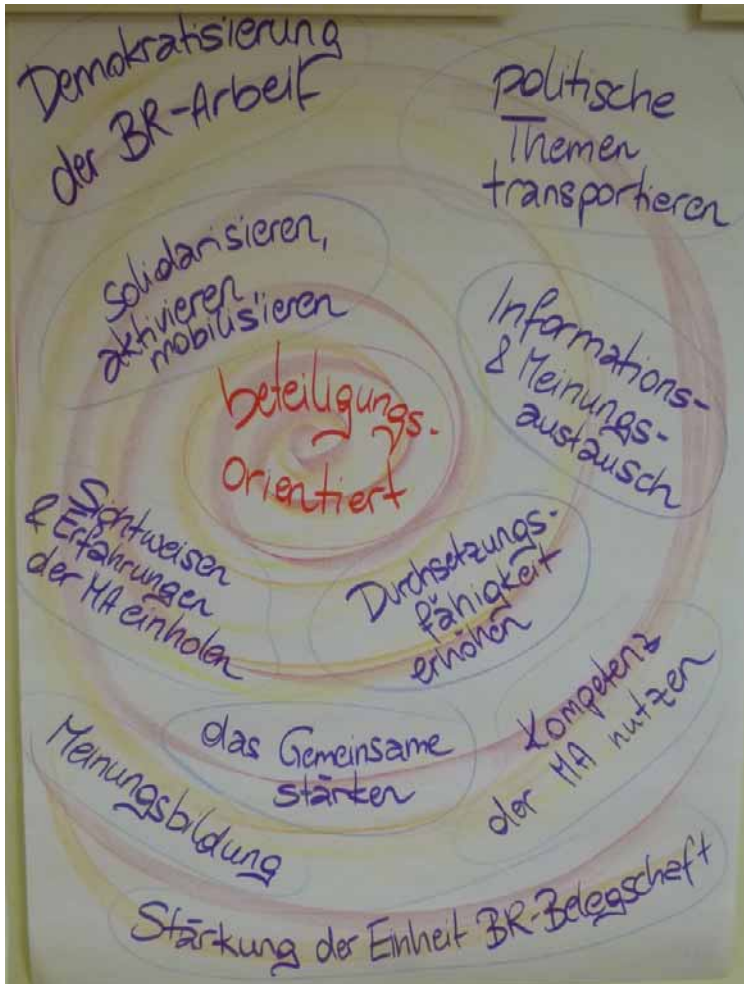
SOZIALRECHT 	
SR-1	Grundbegriffe des Sozialrechts
SR-2	Sozialpolitik im internationalen Vergleich
SR-3	Sozialversicherung – Beitragsrecht
SR-4	Pensionsversicherung I: Allgemeiner Teil
SR-5	Pensionsversicherung II: Leistungsrecht
SR-6	Pensionsversicherung III: Pensionshöhe
SR-7	Krankenversicherung I: Allgemeiner Teil
SR-8	Krankenversicherung II: Leistungsrecht
SR-9	Unfallversicherung
SR-10	Arbeitslosenversicherung I: Allgemeiner Teil
SR-11	Arbeitslosenversicherung II: Leistungsrecht
SR-12	Insolvenz-Entgeltsicherung
SR-13	Finanzierung des Sozialstaates
SR-14	Pflege und Betreuung
Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.	

ARBEITSRECHT 	
AR-1	Kollektive Rechtsgestaltung
AR-2A	Betriebliche Interessenvertretung
AR-2B	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates
AR-2C	Rechtstellung des Betriebsrates
AR-3	Arbeitsvertrag
AR-4	Arbeitszeit
AR-5	Urlaubsrecht
AR-6	Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall
AR-7	Gleichbehandlung im Arbeitsrecht
AR-8A	ArbeitnehmerInnenschutz I: Überbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz
AR-8B	ArbeitnehmerInnenschutz II: Innerbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz
AR-9	Beendigung des Arbeitsverhältnisses
AR-10	Arbeitskräfteüberlassung
AR-11	Betriebsvereinbarung
AR-12	Lohn(Gehalts)exekution
AR-13	Berufsausbildung
AR-14	Wichtiges aus dem Angestelltenrecht
AR-15	Betriebspensionsrecht I
AR-16	Betriebspensionsrecht II
AR-18	Abfertigung neu
AR-19	Betriebsrat – Personalvertretung Rechte und Pflichten
AR-21	Atypische Beschäftigung
AR-22	Die Behindertenvertrauenspersonen

GEWERKSCHAFTSKUNDE 	
GK-1	Was sind Gewerkschaften? Struktur und Aufbau der österreichischen Gewerkschaftsbewegung
GK-2	Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von den Anfängen bis 1945
GK-3	Die Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von 1945 bis heute
GK-4	Statuten und Geschäftsordnung des ÖGB
GK-5	Vom 1. bis zum 19. Bundeskongress
GK-7	Die Kammern für Arbeiter und Angestellte
GK-8	Die sozialpolitischen Errungenschaften des ÖGB
GK-9	Geschichte der Kollektivverträge

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:
www.voegb.at/skripten

Betriebsversammlung – beteiligungorientiert?



© Privat



Der Saal ist gesteckt voll, eigentlich ist er fast zu klein. Erwartungsvolles Tuscheln im Raum, ihr greift zum Mikrofon und plötzlich wird es still. Alle Anwesenden blicken erwartungsvoll auf das mitten im Saal stehende Betriebsratsteam und ihr legt los ...

Was muss passieren, damit aus einer Betriebsversammlung eine spannende, gut besuchte, motivierende, richtungsweisende und kraftgebende Veranstaltung wird, zu der alle gerne kommen?

Dieser Frage widmet sich das vorliegende Skriptum durch Diskussion vieler Bereiche rund um das Thema Betriebsversammlung und macht deutlich, dass es ein Zusammenspiel unterschiedlicher Faktoren ist: Zusammenarbeit im Betriebsratsteam; Mut, außerhalb des Altbekannten und Gewohnten zu denken und zu handeln; enge Zusammenarbeit und regelmäßige Kommunikation mit der Belegschaft; klare Ziele und eine sorgfältige Planung sowie ein Set an kreativen Methoden, die die Beteiligung der Belegschaft in der Versammlung ermöglichen.

Die Grundlage der Betriebsversammlung liegt im Arbeitsverfassungsgesetz, dort finden wir zahlreiche Hinweise auf ihre Aufgaben:

§ 40 (2) 1 definiert die Betriebsversammlung als **Organ der Arbeitnehmer:innenschaft**.

§ 42 (1) 1 führt **die Behandlung von Berichten des Betriebsrates und der Rechnungsprüfer:innen** als eine der Aufgaben der Betriebsversammlung an.

§ 38 legt die **Aufgabe der Organe der Arbeitnehmer:innenschaft des Betriebes** fest: Sie sollen **die wirtschaftlichen, sozialen, gesundheitlichen und kulturellen Interessen der Arbeitnehmer:innen im Betrieb wahrnehmen und fördern**.

§ 39 definiert allgemein, dass das **Ziel der Bestimmungen über die Betriebsverfassung und deren Anwendung die Herbeiführung eines Interessenausgleichs zum Wohl der Arbeitnehmer:innen und des Betriebes ist**.

Was lässt sich daraus ableiten? Aus diesen Bestimmungen geht ein klarer demokratischer Auftrag der wirtschaftlichen Mitwirkung im Interesse der Belegschaft hervor. Angesichts dieses breiten politischen Auftrags wird schnell klar, dass es bei Betriebsversammlungen nicht ausschließlich um die Information der Belegschaft über die Tätigkeit des Betriebsrates, also um einen trockenen Rechenschaftsbericht, gehen kann. Um die Belegschaft gut vertreten zu können und **„die wirtschaftlichen, sozialen, gesundheitlichen und kulturellen Interessen**

1 Betriebsversammlung – beteiligungorientiert?

der Arbeitnehmer im Betrieb wahrzunehmen und zu fördern", ist es notwendig, in einen aktiven Austausch mit ihr zu treten. In diesem Austausch- oder, wie wir es nennen wollen, Kommunikationsprozess zwischen Belegschaft und Betriebsrat stellt die Betriebsversammlung ein wichtiges Organ, einen zentralen Ort dar.

Demokratie lebt vom Austausch, von der Diskussion und dem Umgang mit unterschiedlichen Meinungen und Sichtweisen, mit Kontroversen und dem **Ringens um gemeinsame Positionen**. Der Betriebsrat hat den Auftrag, den Interessenausgleich zwischen den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und dem Wohl der Arbeitnehmer:innen bzw. auch der unterschiedlichen Gruppen innerhalb der Belegschaft im Auge zu haben. Das ist nicht immer konfliktfrei.

Betriebsversammlungen sind eine von mehreren Möglichkeiten, diese demokratischen Prozesse im Betrieb, zwischen Betriebsrat und Belegschaft und innerhalb der Belegschaft zu initiieren, unterschiedliche Stimmungen und Positionen innerhalb der Belegschaft sichtbar zu machen und aufzugreifen, die bisherige und zukünftige Arbeit mit den Kolleginnen und Kollegen abzustimmen und Stärkung für ein machtvolleres Auftreten des Betriebsrates gegenüber der Unternehmensleitung zu holen. Darüber hinaus kann die Betriebsversammlung auch als Ort genutzt werden, um eigene betriebsrätliche und gewerkschaftliche Positionen darzustellen und für die Durchsetzung gewerkschaftspolitischer Forderungen zu mobilisieren.

Natürlich dürfen solche Meinungsbildungsprozesse nicht ausschließlich in Versammlungen stattfinden – das wäre zu wenig und entspricht nicht der Realität der **vielfältigen Begegnungen zwischen Belegschaft und Betriebsrat im Arbeitsalltag**. Betriebsversammlungen sind Einzelereignisse, aber auch Teil eines kontinuierlichen Kommunikationsprozesses und der langfristigen strategischen Planung der Betriebsratsarbeit. Ihre besondere Bedeutung erlangen sie dadurch, dass demokratische Prozesse dort direkt und in einer großen Gruppe erlebbar sind.

Betriebsratsgremien werden meist als besonders stark wahrgenommen, wenn sie es schaffen, ihrer Belegschaft politische Orientierung zu geben bzw. diese ge-

meinsam mit der Belegschaft zu entwickeln. Gestärkt wird durch diesen Prozess nicht nur der Betriebsrat, sondern auch das Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Belegschaft. Demokratie braucht, soll sie nicht auf das bloße, nur scheinbar demokratische Durchsetzen von Mehrheitspositionen reduziert werden, Solidarität mit anderen Gruppen, mit anderen Lebenssituationen, mit Schwächeren usw. Im Kennenlernen der unterschiedlichen Sichtweisen und Positionen, im gemeinsamen Bemühen um Lösungen für die Gesamtheit der Belegschaft kann diese Solidarität in Betriebsversammlungen unmittelbar praktiziert und von Betriebsrätinnen und Betriebsräten vorgelebt werden.

1.2 Beachte die Website des Verlags: www.kollektivvertrag.at

Betrachten wir **beispielsweise das Thema Kollektivvertrag** und das jährlich wiederkehrende Verhandlungsritual, um zu verdeutlichen, wie Betriebsversammlungen und Gesamtstrategie zusammenspielen.

Die Mobilisierung der Belegschaften zu Protestmaßnahmen (eventuell auch solidarisch mit anderen Branchen oder Berufsgruppen) wird in Betriebsversammlungen umso leichter gelingen, je besser das Thema laufend über alle Kommunikationskanäle angesprochen und aufbereitet wird, je besser die politische Bedeutung von Kollektivverträgen sowie die Positionen des Betriebsrates und der Gewerkschaft in der Belegschaft bekannt sind und je mehr die Belegschaft in die Meinungsbildung eingebunden wird.

Die Betriebsversammlung selbst stellt dann das Highlight im Kommunikationsprozess dar und ist Bühne für Meinungsaustausch, Entscheidungsfindung und Demonstration von Einigkeit und Stärke. Für den Moment der Mobilisierung und aktiven Solidarität ist viel strategische Vorarbeit notwendig. Es bedarf vieler unterschiedlicher und oftmals aufeinander aufbauender Schritte, die am Ende zur erfolgreichen Durchsetzung führen. Die Basis für all dies ist eine **gute strategische Planung und lange Zeithorizonte**. Bereits zu Beginn der Legislatur sollte sich das Betriebsratsteam langfristige politische Ziele setzen, Themen fixieren und Zeitpläne für die Abhaltung zukünftiger Betriebsversammlungen festle-

1 Betriebsversammlung – beteiligungorientiert?

gen und auch in der oftmals stressigen Zeit des unmittelbaren Problemlösens im betrieblichen Alltag nicht aus den Augen verlieren.

Zur **Gestaltung von Betriebsversammlungen** ist im ArbVG ein Rahmen definiert, und es werden einige formale Erfordernisse festgelegt. Darüber hinaus sind jedoch der Kreativität keine allzu engen Grenzen gesetzt, und es ist oft vielmehr möglich, als wir uns vorstellen bzw. uns ausprobieren trauen.

Mit diesem Skriptum wollen wir zu kreativen Formen von Betriebsversammlungen ermutigen und Werkzeuge zur Verfügung stellen, die für alle Betriebe, Branchen und Beschäftigtengruppen maßgeschneiderte, beteiligungsorientierte Betriebsversammlungen ermöglichen.

Lesehinweise – Gebrauchsleitfaden:

Das Skriptum ist in mehreren Teilen aufgebaut, die sowohl von vorne bis hinten als auch kreuz und quer gelesen werden können – je nach Fokus und Bedarf:

- In der Einleitung haben wir deutlich gemacht, dass Betriebsversammlungen für uns keine vom Rest der Betriebsratsarbeit losgelösten Pflichtereignisse sind. Sie sind in die aktive, die Interessen der Arbeitnehmer:innen aufgreifende Betriebsratsarbeit eingebettet und bedürfen einer politischen, teamorientierten und strategischen Herangehensweise.
- Kapitel 2 bietet daher eine kurze Darstellung unseres Verständnisses von Betriebsratsarbeit und einer Betriebsversammlung als Teil eines kontinuierlichen Kommunikationsprozesses mit der Belegschaft.
- Darauf folgen allgemeine rechtliche Grundlagen, die es bei der Planung und Durchführung von Betriebsversammlungen sowie Teilbetriebsversammlungen zu beachten gilt.
- Bei Betriebsversammlungen handelt es sich zumeist um Großgruppenveranstaltungen mit mehr als 25 Personen (oftmals sind es viel mehr). Solche Großgruppenveranstaltungen folgen gewissen wiederkehrenden Logiken und Phasen, die nicht dem Zufall überlassen werden dürfen. Ihre Planung im Vorfeld ist nicht nur sinnvoll, sondern für eine erfolgreiche Durchführung unerlässlich. In den Kapiteln 4 bis 8 widmen wir uns daher Schritt für Schritt der Ab-

laufplanung, der konkreten Durchführung und der Nachbereitung von Betriebsversammlungen.

- Am Ende des Skriptums befinden sich ausführliche Methodenbeschreibungen, Materialien und weiterführende Hinweise. Besonders für all jene, die mit teiligungsorientierten Methoden noch nicht sehr erfahren sind, bietet es sich an, diesen Methodenteil (Kapitel 9) vor der konkreten Planung (Kapitel 4-8) zu lesen. Die meisten von diesen Beschreibungen sind in ähnlicher Form im Rahmen des Methoden-Mittwochs auf dem Blog der ReferentInnen-Akademie (<http://blog.refak.at/tag/methodenmittwoch/>) erschienen. Wir haben sie für dieses Skriptum für die Anwendung bei Betriebsversammlungen konkretisiert und mit zahlreichen Beispielen versehen.

Um ein verschränktes Lesen zu ermöglichen und zur besseren Orientierung im Skriptum, gibt es zusätzliche Erleichterungen:

- **Hinweise und Boxen:** Es gibt vier unterschiedliche Hinweise bzw. Zusatzinformationen, die jeweils mit einem Pfeil gekennzeichnet sind, sie sollen an den jeweiligen Stellen zusätzliche praktische Hinweise geben und beinhalten Beispiele, Rechtsinformationen, Aktionsideen, Anregungen etc. sowie Tipps und Tricks für die Umsetzung in der Praxis.
- **Methoden:** Von Anfang an verweisen wir im Skriptum immer wieder auf Methoden, mit denen Versammlungen interaktiv gestaltet sowie Mitarbeiter:innen in die Betriebsratsarbeit eingebunden werden können. Erklärt werden viele dieser Methoden in einem eigenen Abschnitt.



Gestärkt gehen wir aus der Versammlung. Wir fühlen uns der Belegschaft näher als zuvor und der Rückhalt, den wir durch die Beschäftigten erfahren haben, ist auch noch Tage später in den mühsamen Verhandlungen mit der Geschäftsleitung spürbar ...

Wir wünschen allen Betriebsrätinnen und Betriebsräten solche positiven und stärkenden Betriebsversammlungserlebnisse und hoffen, euch mit diesem Skriptum ein Stück des Weges begleiten zu können. Vergesst nicht, dass ihr auf eurem

1 Betriebsversammlung – beteiligungsorientiert?

Weg nicht allein seid – Gewerkschaften, Arbeiterkammern und Betriebsratskolleginnen und -kollegen unterstützen euch!

Auch wir hatten wunderbare **Unterstützung bei der Entwicklung dieses Skriptums:**

Unser besonderer Dank gilt zuallererst Werner Drizhal, Leiter der GPA-djp Bildungsabteilung, für seine inhaltliche und finanzielle Unterstützung bei der Entwicklung des Seminars „Betriebsversammlung aktiv“, auf dem dieses Skriptum inhaltlich basiert.

Bei den vielen Kolleginnen und Kollegen, die an diesen Seminaren teilgenommen haben, möchten wir uns herzlich bedanken für ...

- ... die Gespräche, Denkanstöße und ihre Bereitschaft, uns an ihren Erfahrungen als Betriebsrätinnen und Betriebsräten teilhaben zu lassen,
- ... ihren Mut, bei der Gestaltung der Betriebsversammlungen neue Wege zu beschreiten und wunderbar kreative und beteiligungsorientierte Betriebsversammlungen zu entwickeln.

Riki Harmuth und Hannes Schneller danken wir für die prüfende Durchsicht und ihre wertvollen Anregungen zum Rechtsteil. Weiteres gilt unser Dank den Kolleginnen und Kollegen des VÖGB und des Verlags des Österreichischen Gewerkschaftsbundes für ihre organisatorische Unterstützung in der Entstehung dieses Skriptums sowie der Arbeiterkammer Wien für die Finanzierung der Beiträge für den Methoden-Mittwoch (<http://blog.refak.at/tag/methodenmittwoch/>), die eine wichtige Grundlage für die hier abgedruckten Methodenbeschreibungen bildeten.

SKRIPTEN ÜBERSICHT



WIRTSCHAFT	
WI-1	Einführung in die Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftswissenschaften
WI-2	Konjunktur
WI-3	Wachstum
WI-4	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
WI-5	Beschäftigung und Arbeitsmarkt
WI-6	Lohnpolitik und Einkommensverteilung
WI-9	Investition
WI-10	Internationaler Handel und Handelspolitik
WI-12	Steuerpolitik
WI-13	Bilanzanalyse
WI-14	Der Jahresabschluss
WI-16	Standort-, Technologie- und Industriepolitik
Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.	

POLITIK UND ZEITGESCHICHTE	
PZG-1A	Sozialdemokratie und andere politische Strömungen der ArbeiterInnenbewegung bis 1945
PZG-1B	Sozialdemokratie seit 1945
PZG-2	Christliche Soziallehre
PZG-4	Liberalismus/Neoliberalismus
PZG-6	Rechtsextremismus
PZG-7	Faschismus
PZG-8	Staat und Verfassung
PZG-9	Finanzmärkte
PZG-10	Politik, Ökonomie, Recht und Gewerkschaften
PZG-11	Gesellschaft, Staat und Verfassung im neuzeitlichen Europa, insbesondere am Beispiel Englands
PZG-12	Wege in den großen Krieg
PZG-14	Die Geschichte der Mitbestimmung in Österreich

SOZIALE KOMPETENZ	
SK-1	Grundlagen der Kommunikation
SK-2	Frei reden
SK-3	NLP
SK-4	Konfliktmanagement
SK-5	Moderation
SK-6	Grundlagen der Beratung
SK-7	Teamarbeit
SK-8	Führen im Betriebsrat
SK-9	Verhandeln
SK-10	Politische Rhetorik

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:
www.voegb.at/skripten

Ziele und Kommunikation in 2 der Betriebsratsarbeit

Die Durchsetzung der Interessen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Betrieb ist von vielen verschiedenen Faktoren und auch äußeren Einflüssen abhängig. Ein besonderer Faktor dabei ist die Belegschaft. Das Betriebsratsgremium als demokratisch gewähltes Organ der Belegschaft bildet die Speerspitze. Je enger die Beziehung und der Austausch zwischen Belegschaft und Betriebsrat ist, je enger sich die beiden Gruppen in ihren gemeinsamen Zielen sind, desto wirkungsvoller können sie im Sinne der Arbeitnehmer:innen agieren. Eine wichtige Basis für diesen Zusammenhalt sind Beteiligung, Austausch und Kommunikation.

2.1 Ziele – das Um und Auf einer erfolgreichen Betriebsratsarbeit

Sowohl Belegschaft als auch Betriebsratsgremium sind mitunter sehr heterogene Gruppen mit verschiedenen Meinungen, Positionen und Annahmen. Um in dieser Vielfalt und Unterschiedlichkeit gemeinsame Ziele und Interessen festzulegen, ist ein kontinuierlicher Austausch zwischen den jeweiligen Gruppenmitgliedern und zwischen Betriebsrat und Belegschaft auf unterschiedlichen Ebenen erforderlich:

1. Als Betriebsrat zum Team werden

Dass das Betriebsratsgremium aus mehreren Mitgliedern besteht, ist in vielfacher Hinsicht vorteilhaft, weil so auch unterschiedliche Erfahrungen in die Betriebsratsarbeit einfließen. Umso wichtiger ist es aber, zu Beginn einer Legislaturperiode als Betriebsrat gemeinsame Ziele für die Betriebsratsarbeit zu entwickeln und festzulegen. Um als Team authentisch und glaubwürdig auftreten und klare Positionen gegenüber den anderen Gruppen im Betrieb (Belegschaft, Geschäftsleitung etc.) vertreten zu können, muss das Betriebsratsteam wissen, wofür es steht.

Die gemeinsamen Ziele bilden dann die **Basis für die Kommunikation nach „außen“**. Sollen die Kommunikationsaufgaben im Sinne einer optimalen Nutzung aller Ressourcen auf alle Betriebsratsmitglieder verteilt werden und nicht ausschließlich auf die Vorsitzenden konzentriert sein, bedarf es einer besonders guten Vorbereitung. Es kann einem Betriebsratsteam nichts Schlimmeres passieren, als dass unterschiedliche Botschaften nach außen vertreten werden – das lässt den Betriebsrat uneinig und schwach wirken. Gleichzeitig bringt es wenig,

wenn zwar alle dasselbe sagen, aber nicht dahinterstehen können und nicht am selben Strang ziehen. Das Um und Auf für jedes Betriebsratsteam ist es daher, am Beginn seiner Legislaturperiode eine intensive Phase des Austauschs, der Diskussion und der gemeinsamen Zielfindung einzuplanen.

→ **Praxis:** Gerade, aber nicht nur zu Beginn einer neuen Betriebsratsperiode ist es hilfreich, gemeinsame Betriebsratsklausuren mit einem Planungsschwerpunkt abzuhalten. Diese sollten mindestens einmal im Jahr stattfinden, einen Tag, besser noch zwei bis drei Tage dauern und am besten nicht im Betrieb oder am Wohnort des Gremiums abgehalten werden. An den Klausuren sollten alle Betriebsrätinnen und Betriebsräte, idealerweise auch die Ersatzmitglieder, teilnehmen. Fahrt gemeinsam weg, nehmt euch Zeit für Diskussionen, aber auch zum persönlichen Kennenlernen.

Damit sich alle auf die Inhalte konzentrieren und auf die Arbeit einlassen können, empfiehlt sich eine betriebsratsexterne Moderation. Dies kann eine Gewerkschaftssekretärin bzw. -sekretär sein oder auch eine andere dafür ausgebildete Person. Wichtig wäre, dass sie mit der Arbeit von Betriebsrätinnen, Betriebsräten und Gewerkschaften vertraut ist. Eure Gewerkschaft unterstützt euch bei der Suche nach einer geeigneten Person.

Bei der Diskussion der eigenen Zielsetzungen wird wohl auch offensichtlich, dass viele Realitäten im Betriebsratsalltag durch die Geschäftsleitung vorgegeben werden und die eigenen Gestaltungswünsche und die Umsetzung der eigenen Strategie dadurch eingeschränkt werden. Viele fühlen sich wie in einem Hamsterrad, getrieben von der Geschäftsleitung und immer neuen Entwicklungen, Veränderungen und Vorgaben, die oftmals Verschlechterungen für die Arbeitnehmer:innen mit sich bringen. Dieser Abwehrkampf nimmt viel der Betriebsratszeit in Anspruch, fordert und belastet und dominiert oftmals das Handeln. Die Alltagsformel ist dann häufig „Rennen – retten – löschen“ und weniger eine aktive Gestaltung der Arbeitswelt nach unseren Vorstellungen. In solchen Situationen ist eine enge und gute Beziehung zur Belegschaft besonders wichtig. Klare, langfristige und solidarisch getragene Ziele, die auch in den Mühen des Alltags nicht

aus dem Blick geraten, helfen, um aus dem Hamsterrad auszubrechen und aktiv Akzente im Sinne der Arbeitnehmer:innen zu setzen.

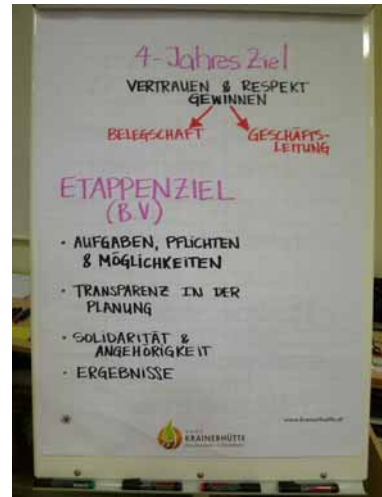
2. Sich als Betriebsrat Ziele setzen

Ziele können in einem strukturierten Prozess, z. B. im Rahmen einer Betriebsratsklausur, entwickelt werden. In der Betriebsratsarbeit ergibt es Sinn, sich langfristige strategische Ziele, mittelfristige Ziele und kurzfristige Etappenziele zu stecken. Die mittelfristigen Ziele und die kurzfristigen Etappenziele sind als Teilziele der strategischen Zielsetzung zu verstehen. Die Erreichung der Teilziele führt letztlich zur Erreichung der strategischen Ziele.

Am Beginn des Zielsetzungsprozesses steht die Frage nach der Vision.

- Was sind eure Vorstellungen über die Arbeitswelt und euren Betrieb?
- Was soll in fünf Jahren, am Ende der Legislaturperiode, anders sein?

Träumen ist erlaubt, klare Visionen sind die emotionale Triebfeder für Veränderungen! Die Erarbeitung einer gemeinsamen Vision des Betriebsratsteams sollte sich nicht am kleinsten gemeinsamen Nenner orientieren, sondern Ausdruck dessen sein, wofür alle mit voller Überzeugung stehen können. Nehmt euch dafür ausreichend Zeit, die langfristigen (fünf Jahre) strategischen Ziele lassen sich in der Folge leicht aus der Vision



© Privat



© Privat

- Etappenziel: Entwurf einer Betriebsvereinbarung auf der Grundlage der Ist-Analyse sowie der Mitarbeiter:innenbefragung über ein neues Arbeitszeitmodell
- Etappenziel: Verhandlungen mit der Unternehmensleitung
- Etappenziel: Betriebsversammlung mit Bericht über den Verhandlungsverlauf (eventuell Unterbrechungen einplanen – siehe Rechtsteil (Kapitel 3) – um „Druck aufzubauen“); Diskussion und Beschluss der nächsten Schritte

Mit dem erfolgreichen Abschluss einer neuen Arbeitszeitvereinbarung und deren Einführung im Betrieb ist ein mittelfristiges Ziel auf dem Weg zum langfristigen strategischen Gesamtziel, „die Arbeitsqualität im Unternehmen zu erhöhen“, erreicht.

Ziele und Pläne sind naturgemäß Veränderungen unterworfen. Entsprechendes Augenmerk ist daher auf die regelmäßige Kontrolle der gesetzten Ziele und Etappenziele zu richten. Dies ermöglicht im Falle von Veränderungen das zeitgerechte Gegensteuern oder das Festlegen neuer Ziele. Das Rad muss hier nicht neu erfunden werden. Die Prinzipien sind hinlänglich in Publikationen über Projektmanagement beschrieben und können leicht für die Betriebsratsarbeit adaptiert werden.

3. Belegschaftsinteressen und Betriebsratsziele zusammenbringen

Betriebsratsarbeit folgt einem demokratischen Ansatz, und das Betriebsratsteam entwickelt seine Aufträge nicht nur selbst, sondern bekommt diese insbesondere auch von der Belegschaft, deren gewählte Vertretung es ist. Die Festlegung strategischer Ziele – „Was soll am Ende der Legislaturperiode anders sein, was wollen wir erreichen?“ – erfordert daher neben einer klaren Positionierung des Betriebsrates die Einbindung der Belegschaft und die Auseinandersetzung mit deren Interessen und Zielen. Die Betriebsversammlung ist eine einzigartige Plattform für den wechselseitigen Austausch mit den Beschäftigten sowie eine perfekte Gelegenheit zur Beteiligung der Belegschaft am Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess. Statt via Aussendung oder Aushang werden hier Informationen und Meinungen aus erster Hand ungefiltert erfahren, Emotionen gemeinsam er-

Ziele – das Um und Auf einer erfolgreichen Betriebsratsarbeit

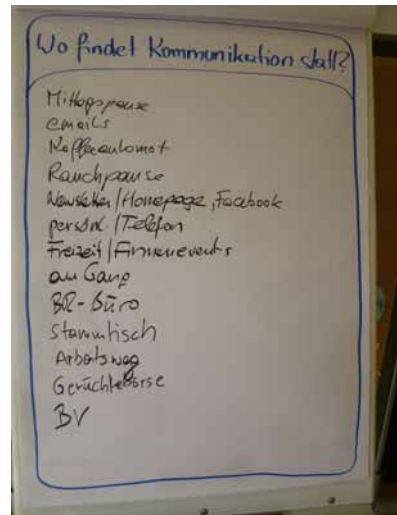
2.1

lebt. Vielleicht treffen sich hier auch erstmals Kolleginnen und Kollegen aus unterschiedlichen Abteilungen oder Filialen, die sich aus dem betrieblichen Alltag noch nicht kennen. Hier haben sie die Möglichkeit zum persönlichen Austausch, unterschiedliche Meinungen, aber auch Mehrheiten können für alle sichtbar bzw. hörbar gemacht werden, um daraus gemeinsame Positionen zu entwickeln.

4. Alle Kommunikationsgelegenheiten nutzen

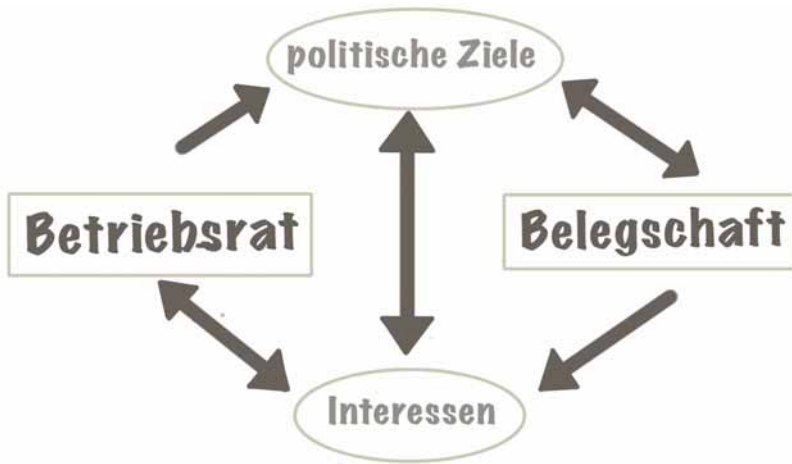
Betriebsversammlungen sind für den Austausch und die gemeinsame Meinungsbildung ein unerlässliches Moment, aber allein nicht ausreichend. Es bedarf vielmehr eines wohlüberlegten Austausches zwischen Betriebsrat und Belegschaft über die gesamte Legislaturperiode hinweg. Kommunikation sollte sich also wie ein roter Faden durch die gesamte Betriebsratsarbeit und über die unterschiedlichsten Kanäle ziehen.

In der Regel finden Betriebsversammlungen einmal im KalenderHALBjahr statt. Das ergibt **zehn Betriebsversammlungen in den fünf Jahren einer Betriebsratslegislatur**. Wie viele zusätzliche Möglichkeiten zum Austausch mit Kolleginnen und Kollegen bieten sich bei genauerer Betrachtung in dieser Zeit? An jedem Arbeitstag treffen einander Betriebsrätinnen und Betriebsräte sowie Beschäftigte am Weg zur Arbeit, auf den Gängen, in den Pausenräumen, beim gemeinsamen Sport, beim Mittagessen, beim Betriebsarzt usw. Ein kurzes Brainstorming mit dem Betriebsratsgremium zu diesem Thema wird mit Sicherheit viele derartige Gelegenheiten aufzeigen. Die konsequente und strategische Nutzung dieser zahlreichen täglichen Möglichkeiten, um Stimmungen aufzuspüren, Themen aufzubereiten und die großen Versammlungen vorzubereiten, ist wichtig für einen kontinuierlichen Austausch von Informationen.



Ziele und Kommunikation in 2 der Betriebsratsarbeit

Menschen verbringen den größten Teil ihrer aktiven Tageszeit in den Betrieben. Die Beziehungsnetzwerke, die an Arbeitsplätzen entstehen, sind daher bedeutend und bedürfen der konsequenten Pflege. Gemeint sind hier jene persönlichen „Freundeskreise“, die jede:r in den Betrieben aufgebaut hat. In diesem Sinn darf auch über Familie, Freizeit, Sport, Tratsch und das Wetter, also über nicht betriebsrelevante Themen, geplaudert werden! Dadurch zeigen Betriebsrätinnen und Betriebsräte menschliches Profil, lernen andere besser kennen und fördern den Aufbau von Beziehungen. An dieser Stelle sei kurz in Erinnerung gerufen, dass Kommunikation nur zum kleineren Teil verbal abläuft. Der überwiegende Teil geschieht nonverbal und auf der emotionalen Ebene. Erfolgreiche Kommunikation bezieht also immer beide Ebenen in den Kommunikationsprozess ein. Natürlich ist es wichtig, Sachinformation in für die jeweilige Gruppe geeigneter Form (z. B. persönliche Weitergabe, Newsletter, E-Mail, Blog, Aushang usw.) auszutauschen. Neben der Vermittlung von Sachinhalten gilt es jedoch auch, emotionale Beweggründe, Überzeugungen und Stimmungen zu den eigenen politischen Anliegen einfließen zu lassen und die der anderen aufzunehmen. Nehmen wir das Beispiel Kollektivvertrag. Die Weitergabe der Sachinformation (also z. B. der Forderungspunkte) kann hier wirkungsvoll durch strategische und gewerkschaftspolitische Argumente, die hinter den Forderungen stehen (z. B. Anteil am Produktivitätszuwachs, Verteilungspolitik, Erhalt der Kaufkraft), ergänzt und diskutiert werden.



© eigene Darstellung

In Kürze ...

- Bestimmt eure Ziele und reflektiert sie kontinuierlich
- Handelt nach euren Zielen
- Verliert sie auch in den Mühen des Alltags nicht aus den Augen
- Tauscht eure Ziele mit der Belegschaft kontinuierlich aus und findet gemeinsame Ziele
- Bindet die Belegschaft in die Erreichung dieser Ziele ein und nutzt deren Ressourcen, Stärke und Rückhalt:
- Überlegt, wie ihr die Betriebsversammlung für die Erreichung eurer Ziele nutzen könnt

2.2 Zutaten für einen erfolgreichen Kommunikationsprozess

1 .Die verschiedenen Gruppen kennen

Entscheidend für eine erfolgreiche Kommunikation ist, sich die beteiligten Gruppen und deren Strukturen vor Augen zu führen. Für den Betriebsrat wichtige Gruppen sind z. B. die Belegschaft, die Unternehmensleitung, die Gewerkschaft,

Ziele und Kommunikation in der Betriebsratsarbeit

die Arbeiterkammer, die Öffentlichkeit, externe Expertinnen und Experten sowie das Betriebsratsgremium selbst.

Wollen wir uns den Kommunikationsfluss zwischen Betriebsrat und Belegschaft genauer ansehen, lohnt sich ein Blick auf die unterschiedlichen Gruppen, die es innerhalb der Belegschaft gibt. Beispielsweise kann die Gruppe der Beschäftigten nach unterschiedlichen Kriterien wie Geschlecht, Dienstverhältnis (Arbeiter:in/ Angestellte:r, überlassene Arbeitskraft, befristet/unbefristet, Teilzeit), Alter, Bildungshintergrund, Gruppenzugehörigkeit im Unternehmen, Funktion im Unternehmen, Außendienst/Innendienst, Arbeitszeitmodell usw. unterteilt werden. Je nach Unternehmen lassen sich sicher noch andere Subgruppen identifizieren. Für die einzelnen Gruppen gilt es herauszufinden, wie diese „funktionieren“, was ihre speziellen Probleme, Bedürfnisse und Interessen sind und wie sie am besten erreicht werden können. Mit welchen Mitteln (E-Mail, Aushang, Intranet, Betriebsratsblog, persönliche Kontakte) werden Informationen zwischen den einzelnen Gruppen zielgerichtet transportiert? Wie oft, wann, an welchen Orten, bei welcher Gelegenheit erfolgt der Informationsaustausch? Mit etwas genauerem Hinsehen und Kreativität lässt sich meist leicht ein geeigneter Weg finden.

→ Praxis: Erstellung eines Soziogramms

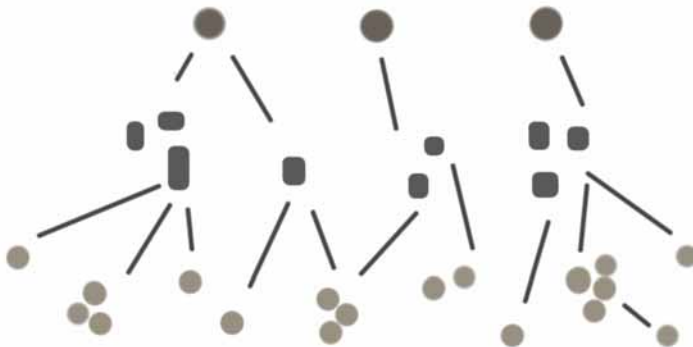
- Um einen gut abgestimmten Kommunikationsprozess mit den unterschiedlichen Gruppen in einem Betrieb/Unternehmen zu entwickeln, kann die Erstellung eines Soziogramms hilfreich sein. Das geht so: Als Betriebsratsteam beschäftigt ihr euch, bei einer Klausur oder in einer eigens dafür einberufenen Sitzung, mit folgenden Punkten: Schreibt die Gruppen, die euch im Betrieb einfallen, auf ein Flipchart oder auf Moderationskärtchen und platziert sie auf einer Pinnwand – jeweils in passender räumlicher Anordnung zueinander, ausgehend vom Betriebsrat in der Mitte. Überlegt euch,



ob ihr gemeinsam wirklich alle Gruppen im Betrieb aufgelistet oder eventuell blinde Flecken habt.

- Schaut euch alle Gruppen genau an und beschäftigt euch mit ihnen. Versucht, ihre Besonderheiten herauszufinden, ihre Interessen und ihre Ansichten, und schreibt die gefundenen Besonderheiten dazu – entweder in einer Art Mindmap oder mithilfe von Haftnotizen: Was zeichnet diese Gruppe aus? Was eint sie, was trennt sie von anderen? Bei welchen Themen könnten Konflikte zwischen den einzelnen Gruppen auftreten?
- Überlegt euch, ob ihr alle Gruppen als Betriebsrat erreicht bzw. von allen erreicht werdet. Wie und über welche Kanäle kommuniziert ihr mit den einzelnen Gruppen am besten? Zeichnet die Kommunikationsflüsse zwischen Betriebsrat und den Gruppen mit Pfeilen ein, unterscheidet auch die Richtung des Kommunikationsflusses, markiert Störungen in der Kommunikation und überlegt euch, wie ihr damit umgehen könnt.

2. Multiplikatorinnen und Multiplikatoren erkennen & nutzen



© eigene Darstellung

In allen Beschäftigtengruppen gibt es Personen, die eine besondere Stellung im Kommunikationsnetzwerk ihrer Gruppe einnehmen. Über sie laufen die meisten Interaktionen. Bei der Analyse der Subgruppen kann darauf besonders geachtet werden. Ihr kennt z. B. eine Kollegin aus der Abteilung X, die regelmäßig den Kon-

takt zum Betriebsrat pflegt und sich auch als überzeugtes Gewerkschaftsmitglied zu erkennen gibt. Bei genauerer Analyse stellt ihr fest, dass sich diese Mitarbeiterin mit ihren Abteilungskolleginnen und -kollegen täglich im Rahmen der Kaffeepause intensiv über aktuelle politische Themen austauscht. Es wäre also vermutlich leicht, diese Kollegin als Multiplikatorin in die Kommunikationsstrategie des Betriebsrates einzubeziehen. Im Sinne eines Schneeballsystems spart dies Zeit und Ressourcen und bietet die Möglichkeit, aktuelle Informationen zeitnah und über persönliche Kanäle weiterzugeben und auch zu erhalten.

3. Die Arbeit verteilen

Beziehungen aufzubauen und zu pflegen ist natürlich eine Frage von Ressourcen. Nicht ohne Grund orientiert sich die Größe eines Betriebsratsgremiums an der Zahl und Zusammensetzung der Beschäftigten. Es ist daher naheliegend, den Austausch mit den einzelnen Gruppen nicht den Betriebsratsvorsitzenden allein zu übertragen, sondern die gesamte Körperschaft in die Pflicht zu nehmen bzw. zu nutzen: Jedes Betriebsratsmitglied hat im Betrieb üblicherweise seine eigenen Beziehungsnetzwerke; d. h. Mitglied A ist besser hier vernetzt, Mitglied F pflegt gute Beziehungen zur Abteilung Z, Mitglied M ist Raucherin und trifft im Raucherzimmer regelmäßig Kolleginnen und Kollegen aus vielen Abteilungen, usw. Es macht daher Sinn, sich diese bestehenden guten Verbindungen im Team zu verdeutlichen und für die Kommunikationsstrategie zu nutzen. Jede:r geht dorthin, wo sie oder er besonders gute Beziehungen hat. Basis dafür ist wieder, dass vorher geklärt ist, welche gemeinsame Botschaft, welche Meinungen oder Positionen vom Betriebsratsgremium Richtung Belegschaft kommuniziert werden sollen.

VÖGB/AK-SKRIPTEN

Die Skripten sind eine Alternative und Ergänzung zum VÖGB/AK-Bildungsangebot und werden von ExpertInnen verfasst, didaktisch aufbereitet und laufend aktualisiert.

UNSERE SKRIPTEN UMFASSEN FOLGENDE THEMEN:

- › Arbeitsrecht
- › Sozialrecht
- › Gewerkschaftskunde
- › Praktische Gewerkschaftsarbeit
- › Internationale Gewerkschaftsbewegung
- › Wirtschaft
- › Wirtschaft – Recht – Mitbestimmung
- › Politik und Zeitgeschehen
- › Soziale Kompetenz
- › Humanisierung – Technologie – Umwelt
- › Öffentlichkeitsarbeit

SIE SIND GEEIGNET FÜR:

- › Seminare
- › ReferentInnen
- › Alle, die an gewerkschaftlichen Themen interessiert sind.

Nähere Infos und
kostenlose Bestellung:
www.voegb.at/skripten
E-Mail: skripten@voegb.at
Adresse:
Johann-Böhm-Platz 1,
1020 Wien
Tel.: 01/534 44-39244

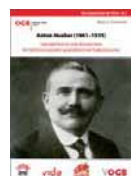


Die Skripten gibt es hier zum Download:



www.voegb.at/skripten

Leseempfehlung:
Reihe Zeitgeschichte und Politik



Die Betriebsversammlung – rechtlicher Rahmen

Die Betriebsversammlung, Betriebsgruppen- und Betriebshauptversammlung sind im Österreichischen Arbeitsverfassungsgesetz in den Paragraphen 41 bis 49 geregelt. Es handelt sich dabei um die **Basisorgane** der Belegschaft, die „zu bilden sind“.

Die **Betriebsversammlung** und die **Betriebshauptversammlung** bestehen aus der Gesamtheit der Arbeitnehmer:innen eines Betriebes.

Sind in einem Betrieb mehr als fünf Angestellte (definiert vor allem gemäß § 1 und § 2 AngG) und mehr als fünf Arbeiter:innen (alle anderen) beschäftigt, so bildet jede dieser Arbeitnehmer:innengruppen für sich eine **Gruppenversammlung** und **leitet unter anderem getrennt die Wahl** für einen Angestelltenbetriebsrat bzw. einen Arbeiter:innenbetriebsrat ein.

Um Gruppenversammlungen handelt es sich daher, wenn Angestellte und Arbeiter:innen getrennte Versammlungen durchführen: Die Gruppenversammlung der Angestellten besteht dann aus den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die der Gruppe der Angestellten angehören; die Gruppenversammlung der Arbeiter:innen besteht aus den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die der Gruppe der Arbeiter:innen zuzuordnen sind.

Bei Bestehen von getrennten Betriebsräten ist die **Betriebshauptversammlung** ohne Unterscheidung von Angestellten und Arbeiter:innen zu bilden. Eine Betriebshauptversammlung gibt es also nur dann, wenn die Basisorgane die beiden Gruppenversammlungen sind. Ihre Hauptaufgabe besteht in der Koordination der Interessen beider Arbeitnehmer:innengruppen.

3.1 Aufgaben

Zu den Kompetenzen der Betriebs- und Gruppenversammlung zählen in jedem Fall die Behandlung von Berichten des Betriebsrates und der Rechnungsprüferin bzw. des Rechnungsprüfers, die Wahl des Wahlvorstandes für die Betriebsratswahl.

Gegebenenfalls (größtenteils mit erhöhten Beschlussmehrheiten) fallen noch weitere Aufgaben in den Kompetenzbereich der Belegschaftsversammlungen wie z. B.:

- die Enthebung des Wahlvorstandes,
- die Enthebung des Betriebsrates als Gesamtheit,
- die Beschlussfassung über die Fortsetzung der Funktion des Betriebsrates nach einer Wiederaufnahme des Betriebes,
- die Beschlussfassung über die Einhebung und die Höhe einer Betriebsratsumlage,
- die Beschlussfassung über die Art und Weise der Auflösung des Betriebsratsfonds,
- die Wahl der Rechnungsprüfer:innen,
- die Beschlussfassung über die Enthebung der Rechnungsprüfer:innen
- die Enthebung einzelner Betriebsratsmitglieder, wenn diese die Gruppenzugehörigkeit verlieren, für die sie gewählt wurden,
- die Beschlussfassung über die Errichtung eines gemeinsamen Betriebsrates von Arbeiter:innen und Angestellten.

Der Betriebshauptversammlung obliegt zudem die Behandlung von Berichten des Betriebsausschusses.

3.2 Häufigkeit und Fristen

Die Betriebs- bzw. Gruppenversammlung ist vom Betriebsrat mindestens einmal im KalenderHALBjahr durchzuführen. Es existiert keine Höchstgrenze für die Anzahl von Betriebsversammlungen und es empfiehlt sich daher, bei entsprechenden Anlässen und Belegschaftsinteresse mehrere Versammlungen innerhalb einer kurzen Periode durchzuführen. Insbesondere Umstrukturierungs- oder Rationalisierungsmaßnahmen, beabsichtigter Personalabbau, rechtliche Änderungen der Betriebsstruktur etc. verlangen kürzere Intervalle, um die Berichtspflicht des Betriebsrates und die Diskussionen mit der Belegschaft sicherstellen zu können.

Die Betriebsversammlung – rechtlicher Rahmen

Thema einer Versammlung kann alles sein, was mit der Berichtspflicht des Betriebsrates und den vorhin angeführten Aufgaben der Betriebsversammlung in Zusammenhang steht.

Keine Betriebsversammlung im Sinne des Gesetzes liegt vor, wenn die Tagesordnung keine der oben genannten Inhalte aufweist, keine ordnungsgemäße Einberufung stattgefunden hat oder die Veranstaltung als Protestaktion ausgewiesen ist. Dann handelt es sich unter Umständen um eine „Protestveranstaltung“ bzw. eine Arbeitskampfmaßnahme.

→ **Praxis:** Ein klassisches Beispiel dafür wäre eine Protestveranstaltung im Rahmen von Kollektivvertragsverhandlungen, um die Arbeitgeber:innen zu zwingen, eine angemessene Erhöhung der Kollektivvertragslöhne herbeizuführen. Es ist daher darauf zu achten, dass zumindest der Punkt „Bericht des Betriebsrates“ auf die Tagesordnung gesetzt und damit die Rechtsgrundlage für eine Betriebsversammlung geschaffen wird.

Betriebshauptversammlungen sind vom Betriebsausschuss mindestens einmal im Kalenderjahr einzuberufen.

Die Betriebs- und Gruppenversammlung ist vom Betriebsrat, die Betriebshauptversammlung vom Betriebsausschuss mindestens eine Woche vor dem geplanten Termin einzuberufen. Die Frist kann bei wichtigen Gründen verkürzt werden.

→ **Praxis:** Ein Grund für eine verkürzte Frist wäre, wenn im Unternehmen von der Geschäftsleitung Umstrukturierungen angekündigt werden, die mit einschneidenden Maßnahmen für die Beschäftigten einhergehen. In einer solchen Situation ist es mitunter notwendig, in kurzen Abständen Betriebsversammlungen einzuberufen, um die Beschäftigten regelmäßig zu informieren und mit ihnen gemeinsam Maßnahmen zum Vorhaben der Unternehmensleitung zu diskutieren. Es ist auch zulässig, eine Betriebsversammlung abzuhalten und diese zu unterbrechen, um sie in der darauffolgenden Woche oder auch in regelmäßigen Abständen fortzusetzen. Die Unterbrechung ist jedoch

im Protokoll über die Betriebsversammlung festzuhalten und in der Versammlung öffentlich zu machen.

Für die Wahl des Wahlvorstandes ist allerdings eine Frist von zwei Wochen einzuhalten.

3.3 Zeitpunkt, Ort, Tagesordnung und Teilnahmeberechtigte

An dieser Stelle sei ausdrücklich betont, dass sowohl der Zeitpunkt, der Ort als auch die Entscheidung darüber, wer zur Betriebsversammlung eingeladen wird, ausschließlich durch den Betriebsrat bzw. den Betriebsausschuss bestimmt werden.

Einladung

Die Einladung zur Versammlung ist an keine bestimmte Form gebunden, hat jedoch

- Beginn,
- Ort,
- Tagesordnung
- sowie ein eventuelles Beschlusserfordernis

zu enthalten.

Zeitpunkt

Wenn es der:dem Betriebsinhaber:in unter Berücksichtigung der betrieblichen Verhältnisse zumutbar ist, kann die Betriebs- und Gruppenversammlung und Betriebshauptversammlung während der Arbeitszeit abgehalten werden. Ist diese Zumutbarkeit gegeben, darf die:der Betriebsinhaber:in die Durchführung einer Betriebsversammlung während der Arbeitszeit nicht untersagen oder eine anberaumte Versammlung einseitig absetzen. In einer Vielzahl von Bestimmungen schützt der Gesetzgeber die Freizeit der Arbeitnehmer:innen. Daraus ist abzuleiten, dass die Abhaltung einer Betriebsversammlung außerhalb der Arbeitszeit nur in Ausnahmefällen möglich und effizient ist. Aufgrund der erforderlichen Effi-

Die Betriebsversammlung – rechtlicher Rahmen

zienz kann eine Belegschaftsversammlung daher in aller Regel nur während der Arbeitszeit durchgeführt werden.

Arbeitsfreistellung und Entgeltfortzahlung

Die Arbeitnehmer:innen haben für die Teilnahme an einer Betriebs- bzw. Gruppenversammlung Anspruch auf Arbeitsfreistellung. Ein arbeitsvertraglicher Anspruch auf Fortzahlung des Entgelts besteht nicht, außer dieser ist im Kollektivvertrag oder in einer Betriebsvereinbarung geregelt.

→ **Praxis:** Eine weitere Möglichkeit der Fortzahlung des Entgelts ist, wenn sich aufgrund der bisherigen Praxis (betriebliche Übung) ein entsprechender Vertragsinhalt schlüssig (§ 863 Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch) ergibt. Dies ist der Fall, wenn der:dem Arbeitnehmer:in in der Vergangenheit wiederholt das Entgelt bzw. auch eine eventuelle Fahrtkostenvergütung für die Zeit während der Betriebsversammlung weitergezahlt wurde, ohne dass die bzw. der Arbeitgeber:in dies deutlich widerrufen hat. Dann nämlich hat die:der Arbeitnehmer:in einen Entgeltfortzahlungsanspruch konkludent erworben. Von diesem erworbenen Anspruch könnte nur im Einvernehmen abgegangen werden.

Ort

Wenn die Betriebs-, Gruppen- bzw. Betriebshauptversammlung im Betrieb stattfindet, hat die bzw. der Betriebsinhaber:in die erforderlichen Räumlichkeiten zur Verfügung zu stellen.

Vorsitz, Leitung und Moderation

Den Vorsitz in einer Betriebs-, Gruppen- bzw. Betriebshauptversammlung führt formalrechtlich (§ 46 ArbVG) die oder der Vorsitzende des Betriebsrates bzw. des Betriebsausschusses. Es empfiehlt sich jedoch, dass alle anderen Betriebsratsmitglieder in den Betriebsversammlungen ebenfalls Rollen und Aufgaben übernehmen, wie etwa die Moderation der Veranstaltung, als Expertin oder Experte zu diversen Themen Stellung beziehen, Workshops oder Arbeitsgruppen leiten etc. Eine Rollenverteilung hat den Vorteil, dass das Betriebsratsgremium in seiner

Gesamtheit wahrgenommen wird und die Zuständigkeiten in einem Team sichtbar gemacht werden.

Teilnahmeberechtigte

Alle Arbeitnehmer:innen des Betriebes ab dem vollendeten 18. Lebensjahr einschließlich der dauerhaft beschäftigten Leiharbeiter:innen sind berechtigt, an den Versammlungen teilzunehmen. Bei den Gruppenversammlungen nehmen die jeweiligen Gruppenzugehörigen teil.

Die bzw. der Betriebsinhaber:in oder ihr bzw. sein Vertreter:in ist grundsätzlich nicht teilnahmeberechtigt, kann aber auf Einladung des:der Einberufer:in an der Versammlung teilnehmen. In diesem Fall sind die Tagesordnung und der Termin rechtzeitig zu übermitteln. Soll sich ihre bzw. seine Anwesenheit nur auf bestimmte Tagesordnungspunkte beschränken, so ist darauf ausdrücklich in der Einladung hinzuweisen.

Betriebs-, Gruppen- bzw. Betriebshauptversammlung sind nicht öffentlich, ausgenommen davon sind jedoch Vertreter:innen der überbetrieblichen Interessenvertretungen, die das Recht haben, an den Versammlungen teilzunehmen, sich zu Wort zu melden und beratend tätig zu werden.

3.4 Teilversammlungen

Wenn nach Zahl der Arbeitnehmer:innen, der Arbeitsweise (z. B. Schichtarbeit, Montagetätigkeit, Außendienst, soziale Einrichtungen etc.) oder der Betriebsstruktur (z. B. Filialen, Baustellen etc.) die Abhaltung von oder die Teilnahme an Betriebs- oder Gruppenversammlungen nur schwer möglich ist, können Teilversammlungen durchgeführt werden. Grundgedanke von Teilversammlungen ist es, möglichst vielen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern die Teilnahme an einer Betriebs- oder Gruppenversammlung zu ermöglichen. Die Entscheidung darüber, ob eine Betriebsversammlung in Teilversammlungen abgehalten wird, obliegt ausschließlich dem Betriebsrat und kann in einer autonomen Geschäftsordnung beschlossen und geregelt werden.

Die Betriebsversammlung – rechtlicher Rahmen

Die Termine von Teilbetriebsversammlungen sind allerdings so zu wählen, dass sie in einem zeitlichen Zusammenhang stehen, d. h. rasch hintereinander liegen. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn Beschlüsse herbeigeführt werden sollen.

3.5 Stimmberechtigung, Beschlüsse und Form der Abstimmung

In der Betriebs-, Gruppen- oder Betriebshauptversammlung ist jede:r Betriebs (gruppen)zugehörige ohne Unterschied der Staatsbürgerschaft stimmberechtigt, die oder der das 18. Lebensjahr vollendet hat und am Tag der Betriebsversammlung im Betrieb beschäftigt ist. Dazu gehören auch karenzierte Arbeitnehmer:innen, Leiharbeiter:innen sowie Arbeitnehmer:innen, die Präsenz- und Zivildienst leisten oder aufgrund von Erkrankung und Urlaub abwesend sind.

Die Betriebs- oder Gruppenversammlung ist beschlussfähig, wenn mindestens die Hälfte der stimmberechtigten Arbeitnehmer:innen anwesend ist. Die Beschlüsse werden grundsätzlich mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst. Ist zu Beginn der Betriebs- oder Gruppenversammlung weniger als die Hälfte der stimmberechtigten Arbeitnehmer:innen anwesend, so ist eine halbe Stunde zu warten und nach Ablauf dieser Zeit ist die Betriebsversammlung ohne Rücksicht auf die Zahl der anwesenden Stimmberechtigten beschlussfähig.

Stimmenthaltungen werden neutral gewertet, d. h. leere Stimmzettel oder nicht gehobene Hände bleiben außer Betracht. Allerdings werden die Anwesenden für die Ermittlung der Beschlussfähigkeit mitgezählt. Dies gilt für jedes Beschlusssprozedere.

Besondere Beschlusserfordernisse sind jedoch für nachstehende Themen zu beachten:

Betriebsratsfonds

- Die Anwesenheit von mindestens der Hälfte der stimmberechtigten Arbeitnehmer:innen ist erforderlich.
- Es gibt keine erleichterte Beschlussfähigkeit durch halbstündiges Zuwarten.

- Eine einfache Mehrheit der anwesenden Arbeitnehmer:innen ist für die Einführung notwendig.

Enthebung des Betriebsrats oder eines Betriebsratsmitglieds wegen Verlustes der Gruppenzugehörigkeit (z. B. wenn ein:e Arbeiter:in den Angestelltenstatus erhält)

- Die Anwesenheit von mindestens der Hälfte der stimmberechtigten Arbeitnehmer:innen ist erforderlich.
- Es gibt keine erleichterte Beschlussfähigkeit durch halbstündiges Zuwarten.
- Eine Zweidrittelmehrheit der anwesenden Arbeitnehmer:innen ist notwendig.

Bildung eines gemeinsamen Betriebsrates

- Die Anwesenheit von mindestens zwei Drittel aller stimmberechtigten Arbeitnehmer:innen ist erforderlich.
- Es gibt keine erleichterte Beschlussfähigkeit durch halbstündiges Zuwarten.
- Eine Zweidrittelmehrheit der stimmberechtigten Arbeitnehmer:innen ist notwendig.

Besondere Sorgfalt ist bei Beschlüssen in Teilversammlungen anzuwenden. Es muss ausgeschlossen werden, dass ein:e Arbeitnehmer:in bei mehreren Teilversammlungen ihre bzw. seine Stimme abgeben kann. Es empfiehlt sich daher, mittels Stimmkarten oder durch das Auflegen von Stimmlisten eine eindeutige Zuordnung jeder bzw. jedes einzelnen Arbeitnehmer:in zu den einzelnen Teilversammlungen sicherzustellen.

Die Ermittlung der Beschlussfähigkeit und in der Folge des Abstimmungsergebnisses in Teilversammlungen hat so zu erfolgen, als ob die Belegschaftsversammlung als Vollversammlung abgehalten worden wäre. Der Betriebsrat kann daher erst nach Abhaltung aller Teilversammlungen und aufgrund der Teilergebnisse feststellen, ob die für den Beschluss erforderliche Mehrheit zustande gekommen ist. Aus diesem Grund müssen genaue Aufzeichnungen darüber geführt werden, wie viele Arbeitnehmer:innen bei jeder Teilversammlung anwesend waren und

Die Betriebsversammlung – rechtlicher Rahmen

wie viele Stimmen für welchen Antrag in jeder Teilversammlung abgegeben worden sind. Wichtig ist, dass auch die vorhin aufgezählten Mehrheitserfordernisse gemäß § 49 nicht in jeder einzelnen Teilbetriebsversammlung gegeben sein müssen, sondern nur summarisch für alle Teilversammlungen geprüft werden.



Ein Beispiel:

Eine Betriebsversammlung mit insgesamt 300 stimmberechtigten Beschäftigten wird aus strukturellen Gründen in drei Teilversammlungen (A, B und C) abgehalten, und dabei soll auch über die Errichtung eines Betriebsratsfonds abgestimmt werden.

In der Teilversammlung A waren von 80 stimmberechtigten Arbeitnehmer:innen 50 anwesend, davon haben 30 für einen BR-Fonds gestimmt.

- *In der Teilversammlung B waren von 120 stimmberechtigten Arbeitnehmer:innen nur 60 anwesend, und alle 60 haben für den BR-Fonds gestimmt.*
- *In der Teilversammlung C waren von 100 stimmberechtigten Arbeitnehmer:innen 90 anwesend, und 70 haben sich für die Errichtung des BR-Fonds ausgesprochen.*

Nach der dritten Teilversammlung werden sowohl die Beschlussfähigkeit als auch das Ergebnis errechnet: Die Betriebsversammlung war beschlussfähig, da **in Summe** 200 stimmberechtigte Beschäftigte anwesend waren, also mehr als die Hälfte. Der Betriebsratsfonds kann errichtet werden, da sich **insgesamt** 160 – also mehr als die Hälfte der Gesamtbeschäftigtenzahl – dafür ausgesprochen haben. Fazit: Der Beschluss ist gültig zustande gekommen.

Die Abstimmung in der Betriebs- oder Gruppenversammlung erfolgt grundsätzlich offen durch Handzeichen. Nur für die Bildung eines gemeinsamen Betriebsrates der Arbeiter:innen und Angestellten sowie bei den Enthebungen (z. B. eines Betriebsrates) ist eine geheime Abstimmung vorgeschrieben. Des Weiteren hat der Betriebsrat die Befugnis, eine geheime Abstimmung in allen anderen Fällen anzuordnen.

Nach einer Betriebsversammlung ist ein Protokoll über die Veranstaltung anzufertigen, in dem die wesentlichsten Inhalte zusammengefasst und insbesondere Beschlüsse festgehalten werden. Das Protokoll ist den Beschäftigten zugänglich zu machen, eine besondere Form ist nicht vorgeschrieben.

Planung – Phase 1: Situationsanalyse und Zielbestimmung

Eine gute Planung und Vorbereitung im Betriebsratsgremium ist unerlässlich für eine erfolgreiche, motivierende und vor allem produktive Betriebsversammlung als Teil einer strategischen Betriebsratsarbeit. So kann sie von der reinen Pflichtveranstaltung zur lustvollen Macht- und Mobilisierungsressource werden. In Zeiten immer höherer Anforderungen und steigenden Drucks ist es nicht immer leicht, sich dafür Zeit zu nehmen. Gerade wenn ein Gremium noch nicht so viel Erfahrung mit der Durchführung von Betriebsversammlungen hat und/oder damit beginnt, Betriebsversammlungen beteiligungsorientierter zu gestalten, ist es aber ratsam, sich bereits etwa zwei Monate vorher intensiv mit der Planung und genauen Konzeption zu beschäftigen. Die Erfahrung zeigt, dass sich die Zeit lohnt, weil dadurch eine reibungslosere Umsetzung möglich ist und die gesetzten Ziele leichter erreicht werden.

Egal, wie erfahren ein Team in der Planung und Durchführung ist, die ersten Schritte vor jeder Versammlung sind immer dieselben:

- eine Analyse der momentanen **Situation im Betrieb**,
- eine **Bestimmung des Ziels oder der Ziele der Betriebsversammlung**, immer das strategische Gesamtziel des Gremiums für die Betriebsratsperiode vor Augen,
- die **Detailplanung** der Betriebsversammlung.

4.1 Situationsanalyse

Ziel der Situationsanalyse ist es, ein Thema für die Betriebsversammlung zu finden, das den Zahn der Zeit trifft, und es so aufzubereiten, dass es sowohl den strategischen Überlegungen zur Betriebsratsarbeit dient als auch die Interessen der Belegschaft abdeckt und sie zur Teilnahme an der Betriebsversammlung motiviert.

→ Praxis: Hilfreiche Fragen für die Themenfindung:

- Was brennt gerade? Welche Themen werden gerade besonders intensiv im Betrieb diskutiert?

- Welche Themen sind der Belegschaft wichtig? Warum? Welche Interessen stecken dahinter?
- Mit welchen Themen setzen wir uns als Betriebsrat zurzeit auseinander und welche davon möchten wir strategisch einbringen und bearbeiten?
- Bei welchen Themen gibt es Überschneidungen zwischen Betriebsrat und Belegschaft?
- Wie lassen sich die „brennenden“ Themen mit den strategisch gesetzten Zielen und den Etappenzielen des Betriebsrats vereinen?
- Welche Themen werden von außen an uns herangetragen? Welche davon sollten wir angehen? Warum? Wie?
- Was ist gewerkschaftspolitisch gerade ein besonderes Thema, ein Anliegen, das wir auch im Betrieb bearbeiten können?
- Welche Themen und mit welcher strategischen Absicht dahinter treibt das Management gerade voran?
- Welche Themen betreffen besondere Bereiche wie den Personalbereich?

Die Situationsanalyse sollte **innerhalb des Betriebsratsgremiums** gemeinsam und abgestimmt stattfinden, damit die Entscheidung bzw. die Art und Weise der Durchführung der Betriebsversammlung später von allen getragen wird. Relevant für die Situationsanalyse sind nicht nur jene Themen, die sich das Betriebsratsgremium strategisch vorgenommen hat, sondern auch die **Bedürfnisse innerhalb der Belegschaft** und deren Themen. Spätestens hier wird die Bedeutung des kontinuierlichen Kommunikationsprozesses klar, den wir zuvor so betont haben. Werden alle Kommunikationsmöglichkeiten durch die Betriebsratsmitglieder laufend genutzt, wird es nicht schwer sein, aktuelle Stimmungen und Themen aus der Belegschaft zu erahnen und einfließen zu lassen.

Je nach Situation im Betrieb und der Stellung des Betriebsrates kann die Einbindung der Belegschaft in die Themen- und Zielfindung unterschiedlich weitgehend und offen sein: von Themen offen sammeln bis zur Kommentierung von Vorschlägen des Gremiums durch die Belegschaft, von der Stimmungsabfrage

Planung – Phase 1: Situationsanalyse und Zielbestimmung

bei ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bis zur Befragung unterschiedlicher Gruppen oder der gesamten Belegschaft.

→ **Tipp:** Denkt bei jeder Befragung der Mitarbeiter:innen an den real gegebenen Handlungsspielraum für die Beteiligung:

- Was ist schon entschieden?
- Wo und in welchem Ausmaß gibt es Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten für die Belegschaft?
- In welcher Form und wo genau sollen Mitarbeiter:innen eingebunden werden und wo gegebenenfalls auch nicht?



Hier ein paar **Beispiele**, wie die Belegschaft in die Themenfindung eingebunden werden kann:

- Plakate mit ein bis zwei Fragen an einem zentralen Ort im Betrieb aufhängen und die Mitarbeiter:innen auffordern, ihre Meinung, ihre Themen etc. dort zu hinterlassen.
- Liste mit schon intern gesammelten Themen aufhängen und die Mitarbeiter:innen mit „Stricherliste“ priorisieren lassen. Gut ist hier auf jeden Fall ein leerer Bereich, an dem die Beschäftigten noch eigene Ergänzungen einbringen können.
- Eine E-Mail ausschicken und Mitarbeiter:innen – offen oder mit vorgegebener Liste – um Rückmeldung bitten.
- Eine kurze elektronische Umfrage zu den brennenden Themen.
- Einen Briefkasten für Anregungen aufstellen.
- (zufällige) Gang- und Pausengespräche für einen Abgleich nutzen, Prioritätensetzung abfragen
- Jedes Mitglied des Betriebsratsgremiums führt gezielt kurze Spontaninterviews mit fünf bis zehn Mitarbeiter:innen durch.



- *Gezielt Mitarbeiter:innen in eine Betriebsratssitzung einladen und ihre Sichtweisen einholen.*

Die meisten der genannten Vorschläge können schon genutzt werden, um auf die Betriebsversammlung – etwa durch Terminankündigung – aufmerksam zu machen.

Bereits bei der Themensuche sind mögliche Stolpersteine und Konflikte der angedachten Themen zu beachten:

- Welche Schwierigkeiten könnten zutage treten?
- Welche bestehenden Konflikte werden durch dieses Thema berührt und eventuell aufgewühlt?
- Wie gehen wir mit diesen möglichen Konflikten um?

Das bedeutet nicht, dass diese Themen automatisch ausgeschlossen werden. Allerdings macht die Beschäftigung mit diesen Fragen vorab einen Umgang damit einfacher, und bestimmte Herausforderungen können durch eine gut überlegte Vorbereitung, gezielte Informationen im Vorfeld und die Art und Weise der Thematisierung und konkreten Umsetzung bereits bei der Planung berücksichtigt und dadurch entschärft werden.

Entscheidend ist, als Betriebsratsteam das Steuer fest in der Hand zu halten. Es geht um die Umsetzung eurer Strategie unter Beteiligung der Belegschaft. An anderer Stelle haben wir bereits darauf hingewiesen, dass Betriebsrätinnen und Betriebsräte als besonders stark wahrgenommen werden, wenn sie es schaffen, der Belegschaft politische Orientierung zu geben. Umgekehrt erwarten Belegschaften dies auch von ihren Betriebsrätinnen und Betriebsräten. Also ein konsequentes Ja zur Beteiligung, Einbindung und Befragung der Belegschaft und ein ebenso eindeutiges Ja dazu, als Betriebsratsteam einen klaren Weg nach vorne aufzuzeigen. Wichtig ist, die Gesamtsituation niemals aus dem Auge zu lassen und sich zu fragen, was zu welchem Zeitpunkt strategisch sinnvoll ist, was ohnehin nicht vermieden werden kann und daher offensiv bearbeitet werden sollte und welche

Planung – Phase 1: Situationsanalyse und Zielbestimmung

Themen lieber vertagt werden bzw. in einem anderen Zusammenhang besser zu bearbeiten sind.

Die große Herausforderung für Betriebsrätinnen und Betriebsräte ist es daher, im Spannungsfeld des Vermittelns politischer und gewerkschaftlicher Botschaften und Positionen, der Umsetzung eigener strategischer Ziele sowie des Aufgreifens der Belegschaftsinteressen kompetent zu agieren und diese Anforderungen in Einklang zu bringen.

→ **Praxis:** Was tun, wenn die Belegschaft zu einem Thema eine komplett andere Position als der Betriebsrat hat? Muss ich als Organ der Belegschaft nicht eben auch deren Meinung vertreten – das ist doch mein Auftrag? Hier zählt es sich aus, gemeinsam im Betriebsratsteam eine Strategie zu überlegen, wie durch zusätzliche Information, Aufklärung und Sensibilisierung langfristig eine größere Offenheit oder sogar Zustimmung für die Position des Betriebsrates geschaffen werden kann.

4.2 Bestimmung der Ziele einer Betriebsversammlung

Eng mit der Themenfindung durch die Situationsanalyse verknüpft ist die **Bestimmung der Ziele einer Betriebsversammlung**. Diese Zielbestimmung am Beginn des Planungsprozesses ist eine wichtige Orientierung für die Planung und Gestaltung der Betriebsversammlung, und deshalb ist dafür ausreichend Zeit einzuplanen. Dabei ist erstens wichtig, dass das Ziel der (einzelnen) Betriebsversammlung(en) ein Etappenziel auf dem Weg zur Erreichung der langfristigen, strategischen Ziele des Betriebsratsgremiums darstellt. Zweitens müssen Ziel- und Themenauswahl stimmig sein und das Betriebsratsgremium dahinterstehen. Drittens muss dann für die Gestaltung der Betriebsversammlung geklärt sein, aus welchen Gründen ein Thema gesetzt wird: Soll ein Thema strategisch zum Thema gemacht werden, d. h. muss erst Bewusstsein für dieses Thema innerhalb der Belegschaft geschaffen werden, oder ist ein Thema ohnehin schon aktuell und soll bei der Betriebsversammlung bearbeitet oder auch etwas entschieden werden?

→ **Praxis:** Hilfreiche Fragen zur Bestimmung von Zielen:

- Für welche strategischen Ziele wollen und können wir die Betriebsversammlung nutzen?
- Was soll am Ende der geplanten Betriebsversammlung idealerweise passiert sein?
- Was darf auf keinen Fall geschehen?
- Welche konkreten Ziele haben wir in und für die Betriebsversammlung? Wollen wir Austausch fördern, informieren, zum Denken anregen, diskutieren, unterschiedliche Sichtweisen oder Alternativen aufzeigen, entscheiden, motivieren, aufrütteln, mobilisieren etc.? Welche Inhalte werden mit welchen Zielen verbunden?
- Welchen Handlungsspielraum gibt es bei den Themen, die für die Betriebsversammlung vorgeschlagen wurden? Wie lässt er sich jeweils strategisch nutzen?
- Welche Zielgruppen möchten wir direkt oder indirekt durch die Betriebsversammlung ansprechen? Was soll die jeweilige Zielgruppe (Belegschaft, Unternehmensleitung usw.) wissen/tun? Wie soll sie sich verhalten?
- Was soll nach der Betriebsversammlung weiter geschehen?
- Wollen wir mehrere Betriebsversammlungen aufbauend nutzen? Wie können wir dies strategisch gut umsetzen?

Zielbestimmung beim Thema Kollektivvertrag

Am Beispiel des Themas **Kollektivvertrag** zeigen wir im Folgenden exemplarisch auf, welche unterschiedlichen Ziele in Bezug auf ein und dasselbe Thema und damit für eine geplante Betriebsversammlung mit diesem Themenschwerpunkt möglich sind und wie das konkrete Ziel wiederum den Ablauf einer Betriebsversammlung bestimmt.

Ausgangspunkt: Die Mehrheit im Betrieb geht davon aus, dass die jährliche kollektivvertragliche Gehaltserhöhung ohnehin ein gesetzlicher Anspruch ist. Ein langfristiges strategisches Ziel des Betriebsrates könnte nun sein, ein generelles,

Planung – Phase 1: Situationsanalyse und Zielbestimmung

über den eigenen Betrieb hinausgehendes Verständnis über das Kollektivvertragssystem und die Bedeutung der Gewerkschaften als Vertragspartner in der Belegschaft zu erzeugen. Das beinhaltet auch, dass eine solidarische Haltung zu Gehaltskonflikten anderer Branchen entsteht.

Betriebsversammlung zum Thema KV mit dem Ziel **Grundinformation:**

Ein erster Startpunkt könnte sein, in der Belegschaft Aufmerksamkeit für das Thema zu schaffen, zu informieren und Kenntnisse über die Lohnpolitik, die Kollektivvertragslandschaft, die rechtliche Bedeutung, die Vertragspartner und das Verhandlungsprozedere zu vermitteln. Der Fokus in der Betriebsversammlung läge dann primär auf der Wissensvermittlung. Als Designelemente wären z. B. eine *Ausstellung* über die Geschichte des Kollektivvertrages, ein *Quiz* bzw. eine Wissensabfrage zu ausgewählten KV-Themen oder ein Input durch Expertinnen oder Experten (z. B. als *Expertinnen- bzw. Expertenbefragung*) denkbar. Um für die Betriebsversammlung und die Wichtigkeit des Themas zu werben, können Betriebsratsmitglieder das Thema im Vorfeld der Betriebsversammlung bei Einzel- und Pausengesprächen oder über Aushänge und Aussendungen konsequent streuen. Nach der Versammlung ist es notwendig, die vermittelten Inhalte für die Belegschaft zu sichern und die nächsten Schritte zum langfristigen strategischen Ziel zu planen und transparent zu machen. Informationsplakate rund um das Thema können ruhig auch noch ein paar Tage nach der Betriebsversammlung im Betrieb aufgehängt werden oder bleiben, um einerseits nochmals an die Inhalte zu erinnern und andererseits jene KollegInnen zu erreichen, die nicht an der Versammlung teilgenommen haben.

Betriebsversammlung zum Thema KV mit dem Ziel **Meinungsaustausch und Sensibilisierung:**

In der Branche stehen die jährlichen Kollektivvertragsverhandlungen vor der Tür. Ziel für die Betriebsversammlung könnte ein Meinungsaustausch mit und innerhalb der Belegschaft über Forderungen, Verhandlungspunkte und deren Nachhaltigkeit sowie mögliche Eskalationsszenarien im Falle von Verhandlungsstillständen sein. Um diesen Meinungsaustausch möglichst intensiv zu gestalten, müssten zunächst Informationen über die wirtschaftliche Situation im Betrieb

und in der Branche sowie den geplanten Verhandlungsablauf vermittelt werden. Als Designelemente bieten sich z. B. *Expertinnen- bzw. Expertenbefragung* und klassische Vorträge mit Kurzabfragen für die Darlegung der Fakten, *Zeitstrahl* für die Veranschaulichung des Verhandlungsablaufes und ein *Weltcafé* für den Meinungsaustausch an. Vor der Betriebsversammlung empfiehlt es sich, die Einladung entsprechend der großen Bedeutung des Themas zu gestalten, die ExpertInnen anzukündigen oder auch bereits ausgewählte Zahlen und Fakten zur Verfügung zu stellen. Eine Neugierde auf Zahlen könnte z. B. mithilfe eines *Quiz* geweckt werden. Um die Betriebsversammlung gut in den gesamtstrategischen Prozess einzubetten, sollte am Ende auf die weiteren geplanten Informationsveranstaltungen zu den Kollektivvertragsverhandlungen hingewiesen sowie nach der Veranstaltung in sinnvollen Abständen über den Stand der Verhandlungen informiert werden – per E-Mail, per Aushang, per Wand- oder Bodenzeitung.

Betriebsversammlung zum Thema KV mit dem Ziel **Mobilisierung**:

Die Verhandlungen über den neuen Kollektivvertrag wurden von der Arbeitgeberseite abgebrochen. Die Gewerkschaften rufen zu landesweiten, zeitgleichen Betriebsversammlungen auf. Ziel für die Betriebsversammlung ist eine Mobilisierung der Belegschaft und die Beschlussfassung für etwaige weitere betriebliche Aktionen, um den Forderungen der Gewerkschaften Nachdruck zu verleihen. Bei dieser Betriebsversammlung wird es sehr auf die klare und einheitliche Positionierung des gesamten Betriebsratsgremiums und die Demonstration des Schulterschlusses mit der Gewerkschaft ankommen. Grundlage für die Mobilisierung ist natürlich eine gute Information über die Gründe des Verhandlungsstillstandes, die unterschiedlichen Positionen, Interessen und Strategien der Verhandlungspartner usw. Wichtige Voraussetzung für eine solche Mobilisierungsveranstaltung ist, dass eine gute Basis gelegt wurde und die Belegschaft schon über eine längere Zeit hinweg über das Thema Kollektivvertrag im Allgemeinen, dessen gewerkschaftliche Bedeutung und die aktuellen Verhandlungen informiert wurde. Zudem solltet ihr als Betriebsrat schon eine Ahnung haben, welche Meinungen und Positionen in der Belegschaft vertreten sind und eventuell überwiegen (siehe vorangegangenes Beispiel mit Ziel Meinungsaustausch). Nur dann ist garantiert, dass die Mobilisierung kein Kaltstart wird. Als Designelemente bieten

sich an: *Stimmungsabfragen* bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern; *Pro- und Contra-Diskussionen* zu Mobilisierung ja/nein und zu welchen Bedingungen; die Konfrontation der Geschäftsführung mit den Argumenten der Belegschaft („*Heißer Stuhl*“) oder Berichte von Mitgliedern des Verhandlungsteams (z. B. in Form einer *Fishbowl-Diskussion*). Die Einladung sollte die angespannte Situation widerspiegeln und zum Ausdruck bringen, dass der Beitrag aller gefordert ist. Nach der Versammlung wird der entstandene Wille zur Mobilisierung durch laufende Berichterstattung aus den Verhandlungen sichergestellt – z. B. Newsletter als Extraausgabe mit entsprechendem Titel; eine aktuelle Stunde einmal die Woche im Betriebsratsbüro etc.

An diesen Beispielen wird deutlich, wie es zu ein und demselben Thema (Kollektivvertrag) je nach Situation und Rahmenbedingungen unterschiedliche Ziele für Betriebsversammlungen geben kann. Die hier beschriebenen einzelnen Betriebsversammlungen bauen aufeinander auf und richten sich alle auf ein langfristiges, strategisches Ziel aus; sie können als Etappenziele auf dem Weg zum langfristigen Ziel betrachtet werden.

→ **Tipp:** Umfassendes Material zum Thema Kollektivvertrag findet ihr z. B. in der Gewerkschaftsschaustraße der GPA-djp. Diese ist hier <http://blog.refak.at/gewerkschafts-schaustrasse-der-gpa-djp/#more-1268> herunterzuladen und kann als Ganzes oder in Teilen, elektronisch wie ausgedruckt für Ausstellungen, zur Vorinformation, als Quiz oder mit anderen Methoden aufbereitet rund um Betriebsversammlungen eingesetzt werden.

4.3 Zielgruppe

Die **Ziele der Betriebsversammlung sind an die jeweilige Zielgruppe** geknüpft. Mögliche Zielgruppen im Kontext von Betriebsversammlungen sind neben der Belegschaft als Gesamtgruppe bestimmte (Teil-)Gruppen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, das Betriebsratsgremium selbst (z. B. Motivation für das Gremium durch die Versammlung), die Unternehmensleitung (z. B. Druck für Verhandlungen aufbauen), die Gewerkschaften oder die Öffentlichkeit. In den vorher

beschriebenen Beispielen werden die genannten Zielgruppen in unterschiedlicher Weise angesprochen. So hat die dritte Betriebsversammlung zum Thema Kollektivvertrag in Bezug auf die Belegschaft das Ziel der Mobilisierung und in Bezug auf die Öffentlichkeit und die Arbeitgeber:innenseite die Demonstration der Einigkeit und des Schulterschlusses mit der Gewerkschaft. Aufgrund dieser Vielfalt ist es also durchaus möglich, bei ein und derselben Betriebsversammlung und mit einem Thema unterschiedliche Ziele bezogen auf unterschiedliche Zielgruppen vor Augen zu haben.

Wichtig ist, dass ihr euch der unterschiedlichen Ziele bewusst seid, dass diese sich produktiv ergänzen, einander nicht widersprechen und sich immer an den strategisch gesetzten Zielen des Betriebsratsgremiums orientieren.

Planung – Phase 2:

5 Organisation

Nach diesen wesentlichen Vorüberlegungen kann nun die organisatorische Planung beginnen und die passende Inszenierung sowie Gestaltung entschieden werden.

Für die organisatorische Planung wichtig sind:

- die Festlegung der Rahmenbedingungen,
- die Arbeitsteilung im Betriebsratsgremium,
- die Festlegung der Moderation,
- die Werbung und Mobilisierung für die Betriebsversammlung.

5.1 Festlegung der Rahmenbedingungen

→ Zur **Erinnerung**: Zeitpunkt und Ort der Betriebsversammlung werden ausschließlich vom Betriebsrat bzw. Betriebsausschuss bestimmt.

Zeitpunkt und Dauer

Der Zeitpunkt der Betriebsversammlung ist gerade für eine hohe Beteiligung eine wichtige Entscheidung. Folgende Rahmenbedingungen sollten dabei berücksichtigt werden: Welche unterschiedlichen Dienstzeiten und -orte müssen beachtet werden? Gibt es Kernzeiten, die auch Teilzeitmitarbeiter:innen und Mitarbeiter:innen mit Betreuungsverpflichtungen eine Teilnahme ermöglichen?

Soll die Betriebsversammlung aufgeteilt werden (siehe Teilbetriebsversammlungen), damit möglichst viele teilnehmen können?

Teilbetriebsversammlungen

Die Entscheidung darüber, ob eine Betriebsversammlung in Teilversammlungen abgehalten wird, obliegt ausschließlich dem Betriebsrat und kann in einer autonomen Geschäftsordnung des Betriebsrates geregelt werden. Die Termine von Teilbetriebsversammlungen sind allerdings so zu wählen, dass sie in einem zeitlichen Zusammenhang stehen, d. h. sie sollten rasch hintereinander abgehalten werden.

Festlegung der Rahmenbedingungen 5.1

Die **Dauer** der anberaumten Betriebsversammlung sollte den Eingeladenen vorab kommuniziert werden, damit sie sich darauf einstellen können. Wichtig ist dabei zu beachten, dass eine stärkere Beteiligung der Belegschaft mithilfe der hier vorgestellten Methoden im Vergleich zu rein frontalen Abläufen mehr Zeit benötigt. Die Betriebsversammlung sollte daher in der Regel für mindestens eine Stunde angesetzt sein, sinnvoller und produktiver sind eineinhalb bis zwei Stunden.

→ **Tipp:** Ist die Belegschaft eher kurze Betriebsversammlungen gewohnt, könnte es abschreckend sein, wenn auf einmal zwei Stunden anberaumt sind. Andererseits kann diese lange Dauer auch ein starkes Signal der (positiven) Veränderung sein. Überlegt euch im Vorfeld, was für eure KollegInnen eher zutrifft. Wenn eine lange Dauer vermutlich abschreckende Wirkung hat, plant die erste Versammlung mit einer Stunde und steigert die Dauer der folgenden zwei, drei Betriebsversammlungen langsam. Erleben die Kolleginnen und Kollegen die Versammlungen durch die aktive Mitarbeit als interessant und als Rahmen, in den sie sich gerne einbringen, wird auch ihre Bereitschaft steigen, länger zu bleiben.

Ort

Der Ort, an dem die Betriebsversammlung stattfindet, sollte möglichst funktional sein und den Bedürfnissen der Ablaufplanung entsprechen. Kontraproduktiv wäre es, den Ablauf nach dem Raum und seinen Möglichkeiten auszurichten.

Wenn die Betriebs-, Gruppen- oder Betriebshauptversammlung im Betrieb stattfindet, hat die oder der Betriebsinhaber:in die erforderlichen Räumlichkeiten zur Verfügung zu stellen.

Was bei der Wahl des Ortes, der Räumlichkeit und der Ausstattung berücksichtigt werden sollte:

- Ist der Raum für den geplanten Ablauf und die erwartete Teilnehmer:innenanzahl groß genug?
 - Ist der Raum hell, freundlich und gut belüftet?
 - Sind passende Sitzgelegenheiten vorhanden? Können diese flexibel im Raum bewegt werden?

Planung – Phase 2:

5 Organisation

- Gibt es eventuell sogar einen Vorraum, der für Buffet, eine *Ausstellung* o. Ä. genutzt werden kann?
 - Gibt es genügend Bewegungsfreiheit, z. B. für geplante Arbeitsgruppen?
 - Gibt es genügend Platz für eine *Aufstellung*, ein *Weltcafé* oder einen *Basar*?
 - Ist der Ort gut erreichbar, auch mit öffentlichen Verkehrsmitteln?
 - Technische Ausstattung
 - Bietet der Raum die Möglichkeiten für den Anschluss von elektronischen Medien?
 - Sind eine eventuell benötigte Tonanlage oder Mikrofone vorhanden?
 - Moderationsmaterial
 - Gibt es ausreichend Pinnwände und Flipcharts oder müssen diese extra angemietet und/oder angeliefert werden?
 - Gibt es Magnetleisten oder andere Möglichkeiten, um beschriftete Flipcharts im Raum sichtbar aufzuhängen?
 - Kann eine Wäscheleine aufgespannt werden, um daran Dinge zu befestigen?
 - Verpflegung
 - Kann im Raum ein kleines Buffet mit Speisen und Getränken aufgebaut werden?
 - Werden diese vor Ort angeboten oder müssen sie extra gebucht/organisiert werden?
 - Wie hoch sind die Kosten?
 - Bewegen sich die Mietkosten in unserem Budgetrahmen? (Achtung – bei manchen Veranstaltungsorten werden für das anwesende Personal nach einer bestimmten Uhrzeit Nachtarbeitszuschläge verrechnet)
- **Tipp:** Um einen für den Ablauf geeigneten Raum zu finden, ist es manchmal notwendig, sich auf eine kreative Suche zu begeben. Habt ihr schon einmal daran gedacht ...

Festlegung der Rahmenbedingungen 5.1

- die Betriebskantine oder ein Großraumbüro umzufunktionieren,
- das große Foyer oder den Eingangsbereich zu verwenden,
- in Gewerkschaften und Arbeiterkammern nach möglichen Räumen zu fragen,
- den Gemeindesaal anzumieten,
- das Betriebsgelände zu nutzen („Betriebsversammlung auf der grünen Wiese“),
- im Extraraum eines Gasthauses eine Teilversammlung zu organisieren,
- im Rahmen von Mitarbeiter:innentagungen, die meistens extern in schönen Hotels stattfinden, sich als fixen Tagesordnungspunkt mit einer Betriebsversammlung einplanen zu lassen (praktisch bei Teilversammlungen, alle Mitarbeiter:innen sind vor Ort)

Die Grundentscheidung, die zu treffen ist: Soll/kann die Betriebsversammlung im Betrieb bzw. an einem der (vielen) Standorte stattfinden, oder wird dafür ein externer Raum angemietet? Diese Entscheidung hängt schlussendlich nicht nur vom geplanten Ablauf, sondern auch von den finanziellen Ressourcen ab.

Finanzielle Ressourcen

In puncto **finanzielle Ressourcen** ist nicht nur die Raummiete zu beachten, sondern auch noch folgende Punkte:

- Verpflegung/Catering;
- Materialien, z. B. Plakate, gedruckte Einladungen, Flyer, Moderationsmaterial, gedruckte Fotos, Mietpinnwände, Bistrotische;
- Honorare für Expertinnen und Experten;
- Honorare für externe Moderation.

Wird das Geld knapp, muss das Team entscheiden, wo die Prioritäten liegen sollen und welche anderen Möglichkeiten sich bieten.

Planung – Phase 2:

5 Organisation

- **Praxis:** Gerade bei der Suche nach alternativen Orten bietet es sich an, die Belegschaft einzubinden. Sie ist immer wieder der Schlüssel zu bisher unbekannten Ressourcen. Fragen kostet nichts, und für die Mitarbeiter:innen bietet sich dadurch eine sehr niederschwellige Möglichkeit zur Mitwirkung im Betriebsrat an.

5.2 Arbeitsteilung im Betriebsratsgremium

Eine Aufgabenteilung im Team für die weitere Vorbereitung und dann auch Durchführung der Betriebsversammlung hat nicht nur den Vorteil der Arbeitsentlastung für alle. Sie bietet auch die Möglichkeit, sich auf der Betriebsversammlung als starkes Team zu präsentieren, in dem alle eine ihren Stärken entsprechende Funktion oder Rolle einnehmen. Trotz der dann konkreten Arbeitsteilung ist es aber wichtig, dass das gesamte Gremium im Vorbereitungsprozess immer wieder gemeinsam reflektiert, Informationen zusammenträgt und gemeinsam berät, wie es weitergehen soll.

- **Tipp:** Legt euch für jede Betriebsversammlung einen Aufgabenkatalog an, in dem ihr alle notwendigen Arbeiten für die Versammlung anführt, festlegt, bis wann sie erledigt sein sollen und wer sich darum kümmert. Für alle gut zugänglich und konsequent aktuell gehalten – d. h. jede Person trägt ein, wenn sie etwas erledigt hat – ist er ein äußerst hilfreiches Mittel des Informationsaustausches und der dezentralen Steuerung zwischen und während der Planungssitzungen (im Anhang findet ihr eine Kopiervorlage).

Aufgabenkatalog

Maßnahme	wer	bis wann	erledigt	Anmerkungen

© eigene Darstellung

Konkrete Aufgaben, die verteilt werden müssen:

- Wer ist verantwortlich für ...
 - den Ort?
 - die (Gestaltung der) Einladung an die Belegschaft und den (rechtzeitigen) Aushang?
 - die Ausstattung der Räumlichkeiten?
 - die Materialbesorgung?
 - das Catering?
 - die Finanzierung?
 - die genaue Ablaufplanung inklusive methodischer Überlegungen?
 - die Einladung von etwaigen Gästen?

Planung – Phase 2:

Organisation

- Wer macht die Moderation? (zu „Rolle und Aufgabe der Moderation“ siehe nächster Abschnitt)
 - Soll die Moderation von einer internen Person aus dem Betriebsratsgremium erfolgen und wenn ja, von wem?
 - Soll eine externe Person dafür gewonnen werden? Wenn ja, wer kümmert sich darum? Welchen finanziellen Rahmen gibt es dafür?
- **Achtung:** Die rechtlichen Grundlagen für die Anwesenheit von Externen gelten auch für die Moderation. Extern sind alle Personen, die nicht berechtigt waren, an der Betriebsratswahl teilzunehmen, mit Ausnahme der Interessenvertretungen (Arbeiterkammer und Gewerkschaft) – gilt auch für die Moderation. Deshalb ist es sinnvoll, Personen für die Moderation über gewerkschaftliche Strukturen anzufordern.

5.3 Rolle und Aufgabe der Moderation

Betriebsversammlungen, in denen die Belegschaft aktiv eingebunden werden soll, geben der Moderation eine besondere Bedeutung und spezielle Aufgaben (ausführlicher siehe VÖGB-Skriptum zu Moderation). Es reicht nicht, die Tagesordnungspunkte abzuhaken. Es braucht eine oder zwei Personen, die durch die Betriebsversammlung führen, den Prozess steuern und den Rahmen so gestalten, dass alle sich auskennen und sich daran beteiligen können. Es muss nicht zwingend die:der Vorsitzende moderieren, auch andere aus dem Gremium können diese Rolle bzw. Aufgabe übernehmen.



- **Achtung:** Die oder der Vorsitzende des Betriebsrates bzw. des Betriebsausschusses führt formalrechtlich den Vorsitz in einer Betriebs-, Gruppen- bzw. Betriebshauptversammlung. D. h. aber nicht, dass sie oder er auch moderieren muss.

In manchen Fällen ergibt es Sinn, eine Person für die Moderation zu engagieren, die nicht in die Interna involviert ist. Naheliegend ist da natürlich die oder der betreuende Gewerkschaftssekretärin oder -sekretär oder andere Gewerkschaftsvertreter:innen. Die Gewerkschaften können aber auch bei der Suche nach externen Moderatorinnen bzw. Moderatoren unterstützen, die mit solchen Veranstaltungen Erfahrung haben. In diesem Fall ist mit Honorarkosten zu rechnen, und diese sind in der Budgetplanung für die Versammlung zu berücksichtigen. Wichtig ist, dass die Moderation gut in die Planung des Ablaufs eingebunden ist; spätestens beim Feinschliff sollte sie auch in Besprechungen eingebunden sein.

Meistens ist es aber am sinnvollsten und praktikabelsten, wenn ein oder zwei Mitglieder des Betriebsrats die Moderation übernehmen. Dies hat den Vorteil, dass sie den Kontext sehr gut kennen und ganz in die Vorbereitung der Betriebsversammlung eingebunden waren. Außerdem kann sich der Betriebsrat der Belegschaft dadurch in einer weiteren Facette präsentieren und Kompetenzen zeigen.

→ **Tipp: Eure Fachgewerkschaft und der VÖGB bieten regelmäßig Moderationsseminare an.**

Die Betriebsratsmitglieder, die die Moderation der Versammlung übernehmen, müssen während der Betriebsversammlung darauf achten, die Rolle der Moderation von der Rolle als Betriebsratsmitglied zu trennen. Dazu hilft es, den „Moderationshut“ offiziell aufzusetzen, d. h. am Beginn der Betriebsversammlung klar zu deklarieren, wer diese Rolle übernimmt und was ihre Aufgabe sein wird. Während der Versammlung sollten sie in der Rolle der Moderation bleiben und keinesfalls in ihrer Funktion als Betriebsratsmitglied mit einer eigenen Meinung auftreten.

Die meisten der nachfolgenden Überlegungen gelten unabhängig davon, ob eine externe Moderation beauftragt wird oder diese Aufgabe ein Mitglied aus dem Betriebsratsgremium übernimmt.

→ **Tipp:** Was eine gute Moderation ausmacht: Haltung

- **Beteiligungsorientiert:** Die Moderation strebt die Beteiligung aller Anwesenden an und versucht, diese durch Methodeneinsatz gezielt zu fördern.
- **Allparteilichkeit:** Die Moderation ist nicht unbedingt neutral, wie häufig eine schnelle Beschreibung lautet. Sie sollte aber die Fähigkeit und Bereitschaft haben, sich in jede Position und Rolle im Raum hineinzusetzen, dieser mit Offenheit und Interesse zu begegnen und sie nicht zu unterdrücken oder abzuwerten.
- **Forschende Neugier:** Die Moderation fragt nach, um Dingen auf den Grund zu gehen und sicherzustellen, dass Beiträge möglichst präzise und für alle verständlich sind.
- **Fokussiert:** Die Moderation bleibt bei den Themen am Punkt und an den Zielen. Sie ist in Konflikten lösungsorientiert und sachlich, auch dann, wenn die Emotionen im Raum hochgehen.
- **Das macht die Moderation NICHT:** Die Moderation wertet nicht, bringt sich nicht inhaltlich ein und versucht, keine Partei zu beziehen oder zu manipulieren.

Konkrete Aufgaben der Moderation ...

- den Ablauf klären/abstimmen, umsetzen, begleiten,
- eingeladene Gäste vorher über den Ablauf, ihre Rolle und die verfügbare Zeit informieren,
- Orientierung geben: Ablauf vorstellen; erklären, wo was ist (Essen, Ausstellung ...); immer wieder auf den Zeitplan verweisen,
- den roten Faden behalten,
- Ziele im Auge behalten,
- auf die Zeitdisziplin achten,
- gruppendynamische Prozesse begleiten und steuern,
- die Einbindung aller im Auge behalten,

- Konflikte konstruktiv begleiten,
- nachfragen, den Dingen auf den Grund gehen, zusammenfassen, nächste Schritte klären,
- klare Aufträge für die möglichen Arbeitsgruppen formulieren,
- Ergebnisse sichern,
- Visualisierung von Inhalten, Ergebnissen und Fragen mit Flipchart, Poster, Pinnwand und bunten Karten.

5.4 Einladung und Mobilisierung zur Versammlung

→ Fristen:

- Grundsätzlich ist die Betriebsversammlung eine Woche vor dem geplanten Termin einzuberufen;
- bei wichtigen Gründen (z. B. Umstrukturierungen etc.) kann diese Frist verkürzt werden;
- Achtung: Bei der Wahl des Wahlvorstandes beträgt die Frist in jedem Fall zwei Wochen!

Die erste große Herausforderung für eine erfolgreiche Betriebsversammlung ist zumeist bereits die Motivierung und Mobilisierung der Belegschaft zur Teilnahme. Eine einmalige Einladung reicht dazu oftmals nicht aus. Gleichzeitig kann über eine kreativ gemachte Einladung einiges an Aufmerksamkeit und Neugier erzeugt werden. Neben der Belegschaft müssen auch ExpertInnen und/oder GewerkschafterInnen rechtzeitig eingeladen werden.

→ Anwesenheit von Externen:

Die Unternehmensleitung muss über die Teilnahme einer externen Person informiert werden und ihre Zustimmung geben, wenn die Betriebsversammlung auf dem Firmengelände stattfindet. Gewerkschaftsvertreter:innen und Expertinnen oder Experten der Arbeiterkammern dürfen immer teilnehmen.

Planung – Phase 2:

5 Organisation

Bei der Planung des Ablaufs der Betriebsversammlung ist zu überlegen, an welchen Stellen ein **Input** erwünscht oder sogar notwendig ist bzw. ob es Personen und Gruppen gibt, deren Meinung, Expertise oder Wissen für die Versammlung relevant ist. Diese **Inputgeber:innen** müssen dann speziell angefragt und eingeladen werden:

- Es können gezielt **Mitarbeiter:innen** in die Betriebsversammlung eingebunden werden, die sich besonders für das ausgewählte Thema interessieren und einen Beitrag leisten möchten. Wichtig ist hier eine genaue Absprache, was von ihnen erwartet wird (siehe Zielbestimmung), was möglich ist und was nicht.
- **Gewerkschaftsvertreter:innen**, die entweder in ihrer Expertise einen Beitrag leisten, die Gewerkschaftssicht vertreten oder über gewerkschaftspolitische Themen und Forderungen bzw. Kämpfe berichten.
- **Expertinnen und Experten** der Arbeiterkammer, des Arbeitsinspektorats, Gesundheitsexpertinnen und -experten etc.
- **Management/Geschäftsführung** etwa für Diskussionen, das Aufzeigen von unterschiedlichen Positionen, als Informationsquelle oder Überbringer:in schlechter Nachrichten.

Auch die Belegschaft muss offiziell und rechtskonform zur Betriebsversammlung eingeladen werden. Neben der offiziellen Verpflichtung zielt die Einladung darauf ab, das Interesse der Mitarbeiter:innen zu wecken, sie persönlich zu erreichen und für die Teilnahme zu motivieren. Dabei sind eurer Kreativität wieder einmal keine Grenzen gesetzt. Im Gegenteil, gerade eine Einladung, die aus der Masse heraussticht, ins Auge springt und neugierig macht, kann bereits die erste Visitenkarte der Betriebsversammlung sein.

→ **Eine rechtskonforme Einladung muss folgende Punkte enthalten**

- Zeitpunkt
- Ort

- Tagesordnung
- eventuelle Beschlusserfordernisse

Einladungen können ruhig mehrmals erfolgen und je nach Betriebsstruktur wird es Sinn machen, diese in verschiedenen Formaten (Aushang, E-Mail, Plakate, Briefe ...) der Belegschaft zugänglich zu machen. Im Betriebsratsgremium muss vorab geklärt werden, welche Informationen den Beschäftigten vor der Betriebsversammlung zugehen sollten. Dies wird je nach Inhalt und Thema bzw. der Situation im Betrieb unterschiedlich ausführlich sein. Wichtig ist, dass das zentrale Thema für die KollegInnen klar erkennbar ist und die Tagesordnung attraktiv gestaltet und kommuniziert wird. Welche Form der Einladung sich dann konkret dafür eignet, um diese Ziele (Neugier und Interesse wecken, informieren und motivieren) zu erreichen, kann sehr variieren.

→ **Einladungen**

- Geheimnisvolle Einladung – das Geheimnis löst sich Schritt für Schritt auf, die letzte Etappe bei der Betriebsversammlung.
- Umsetzungsbeispiel: Wöchentliche Aushänge, in denen zuerst nur ein Wort (z. B. Kollektivvertrag), eine Aussage (z. B. „Mehr Geld am Ende des Monats wäre fein“), eine Frage (z. B. „Wer kümmert sich eigentlich um meine Gehaltserhöhung“?) steht oder auch jede Woche eine neue Frage, eine neue Aussage. Circa ein bis zwei Wochen vor der Versammlung hängt anstelle der Plakate die Einladung zur Betriebsversammlung (z. B. „Willst auch du weiter mehr Geld im Bösler? Komm zur Betriebsversammlung am ... um ... und du erfährst alles, was du tun kannst, um unsere Kollektivvertragsverhandlungen zu unterstützen“).
- Einladung mehrmals und in verschiedenen Formaten: z. B. persönlich, als Aushang am schwarzen Brett, per Post oder E-Mail nach Hause sowie in der Betriebsratszeitung oder im Intranet und dem Betriebsratsblog.

Planung – Phase 2:

Organisation

- Einladung mehrstufig: z. B. wird langfristig vorher der Termin bekannt gegeben, damit sich alle diesen freihalten können, und erst zu einem späteren Zeitpunkt folgt dann die detaillierte Einladung.
- Persönliche Einladung durch Betriebsratsmitglieder: Betriebsratsmitglieder gehen durch die Abteilungen (eventuell mit Goodies).

Neben der offiziellen Einladung gibt es zahlreiche Möglichkeiten, um in der Zeit davor Aufmerksamkeit für die anstehende Betriebsversammlung oder ihr zentrales Thema zu erzeugen und für eine Teilnahme zu mobilisieren.

→ Mobilisierung im Vorfeld von Betriebsversammlungen

- Die Rolle von Meinungsmacher:innen und Multiplikator:innen bzw. Multiplikatoren nutzen;
- Bausteine der Betriebsratsarbeit mit dem Slogan „darauf bauen wir“ – veranschaulicht mit großen Pappkartons mit Aufschriften zum jeweiligen Thema;
- Luftballon mit Aufschrift: „Wir heben ab“, „Unsere Ideen heben ab“;
- Flyer mit (kreativer) Werbung für die Betriebsversammlung; eventuell auch verbunden mit einem Rätsel auf einer Postkarte zum Einwerfen ...
- einen Fragebogen zum Thema der Betriebsversammlung verteilen;
- das Hinterlassen von Botschaften oder Bildern in Gemeinschaftsräumen;
- das Zusenden von einzelnen Puzzleteilen an Mitarbeiter:innen, die auf der Betriebsversammlung ein gemeinsames Bild ergeben;
- Fußbodenzeitungen oder Plakate mit Schätzfragen zum Thema der Versammlung;
- Geschichten und Beispiele aus der Praxis zu einem Thema veröffentlichen;
- ein Countdownzähler mit Fragen rund um das gewählte Thema;
- ein Gewinnspiel/Quiz mit Preisverleihung auf der Betriebsversammlung;
- Erwartungen der Beschäftigten abfragen als Form der Mobilisierung;

- mit provokanten Fragen auf Plakaten/Einladungskarten Neugierde erzeugen und die Auflösung auf der Versammlung ankündigen;
- Zeitstrahl im Eingangsbereich;
- persönliche Touren der Betriebsratsmitglieder durch die Abteilungen knapp vor der Versammlung;
- Aktion: jedes Betriebsratsmitglied bringt fünf Kolleginnen und Kollegen mit;
- Sticker oder T-Shirts mit Aufschrift: „Ich gehe zur Betriebsversammlung“; „Ich gehe zur Betriebsversammlung, und Du?“; „Ahhh, Betriebsversammlung am 23.10. nicht vergessen ...“;
- Goodies verteilen mit dem Datum der Betriebsversammlung darauf;
- auf der einen Betriebsversammlung vereinbaren, dass jede:r zur nächsten Versammlung eine:n Kollegin oder Kollegen mitbringt – nach dem Motto: „bring a friend“ oder „nur gemeinsam sind wir stark“;
- am Parkplatz, am Gehsteig vor dem Betrieb, vor dem Eingang oder auf riesigen Transparenten mit bunter Kreide ein Bodenplakat malen, das nochmals an die heutige Betriebsversammlung erinnert.

Raumgestaltung



© Privat



© Privat

Gerade wenn sich der Betriebsrat bemüht, eine Betriebsversammlung teiligungsorientierter zu gestalten, kann dieser Kulturwandel durch eine andere

Planung – Phase 2:

5 Organisation

Raumgestaltung unterstützt und unterstrichen werden. Denn über die Raumgestaltung werden auf emotionaler Ebene bereits sehr viele Botschaften und Informationen an die Teilnehmer:innen transportiert. Eine einladende Stimmung, eine gemütliche Atmosphäre, aber auch Brüche mit der gewohnten Ordnung (z. B. Tischgruppen statt Sesselreihen) werden dazu beitragen, dass die Kolleginnen und Kollegen interessiert, aufmerksam und neugierig auf den Beginn der Versammlung warten. Im Idealfall spiegelt sich der rote Faden der Betriebsversammlung auch in der Raumgestaltung wider.

Überlegt euch daher bereits in der Planung:

- Wie und wo werden die Mitarbeiter:innen ankommen?
- Gibt es einen extra Eingangsbereich? Soll dieser Raum/Bereich extra gestaltet werden? Wenn ja, wie?
- Wer aus dem Betriebsrat ist dort präsent? Wer übernimmt die persönliche Begrüßung?
- Was wäre für unseren geplanten Ablauf eine passende Sitzordnung in dem Raum, in dem die Betriebsversammlung stattfindet?
- Unterschiedliche Sitzordnungen können bestimmte Methoden und Arbeitsformen unterstützen, andere wiederum hemmen und erschweren. Über die Sitzordnung können bereits viele Signale ausgesendet werden. Ein Podium etwa erzeugt automatisch eine Hierarchie zwischen Belegschaft und Betriebsrat oder Expertin bzw. Experte. Das mag in manchen Fällen gut passen, in anderen widerspricht es aber den Zielen der Versammlung und Alternativen (z. B. mit Stehtischen in der Mitte des Raumes) sind geeigneter. Es gibt nicht die eine Sitzordnung für jede Versammlung, sondern diese sollte wieder auf den Ablauf und den roten Faden abgestimmt sein. Im Anhang (Kapitel 9) geben wir euch einen Überblick über unterschiedliche Sitzordnungen.
- Soll es Tische geben oder „nur“ Sessel? Ohne Tische erhöht sich die Flexibilität, sie könnten am Rand bereitgestellt werden, falls sie für einzelne Arbeitsschritte gebraucht werden. Auf Sesseln zu verzichten ist hingegen nur ratsam, wenn

die Versammlung nicht lange dauert und eher einen Protestcharakter haben soll.

- Sollen Plakate oder Informationen im Raum aufgehängt werden? Wenn ja, ist das an den Wänden möglich?
- Was könnte ein passender Raumschmuck sein?
- Wo soll das Buffet aufgebaut werden?

Planung – Phase 3:

6 Ablaufplanung

Sobald Ziele, Themen, Rahmenbedingungen und im besten Fall die Moderation der Betriebsversammlung feststehen, kann mit der konkreten Ablaufplanung begonnen werden.

Arbeitsteilung

Die Ablaufplanung wird sinnvollerweise in einem ersten Schritt von der Moderation oder zumindest in enger Abstimmung mit ihr gemacht und nicht im gesamten Team. Zwischenergebnisse und der endgültige Plan hingegen sollten auf jeden Fall in und mit dem Team abgesprochen sein.

→ **Praxis:** Wichtig ist, dass die unterschiedlichen Rollen und Aufgaben, die die Mitglieder während der Betriebsversammlung einnehmen (sollen), vorher gut geklärt sind, in der Planung berücksichtigt werden und der endgültige Ablauf mit allen noch einmal gut durchgesprochen wird. Jeder:r muss sich auskennen, ihre bzw. seine Aufgaben kennen und diese selbstverantwortlich durchführen können.

Auf die Stimmigkeit achten

Bei der konkreten Planung des Ablaufs nach der Themen- und Zielbestimmung hat vor allem die Stimmigkeit einen hohen Stellenwert. Die Ziele der Betriebsversammlung müssen in jeder Phase vor Augen und die Konsequenzen für die Gestaltung präsent sein. Es gilt immer wieder zu überprüfen, ob Ziele, Inhalte, Aussagen sowie die Art und Weise der Gestaltung übereinstimmen.

Nicht stimmig und dadurch unglaublich wäre zum Beispiel, die Beschäftigten in eine Entscheidungsfindung einzubinden in einer Situation, in der schon alles entschieden ist und sie nur noch darüber informiert werden (können). Bei der **Einbeziehung der Beschäftigten** in Diskussionen und Entscheidungsprozesse sollte daher vorher klar sein, wo genau die Mitgestaltungsmöglichkeiten liegen können und sollen, worauf sich ihr Einfluss erstreckt und welche (sichtbaren/kommunizierbaren oder unsichtbaren/unkommunizierbaren) Grenzen bestehen.

Grundsätzlich können Betriebsrätinnen und Betriebsräte von einem hohen Vertrauensvorschuss der Belegschaft ausgehen und dürfen ruhig auch einmal etwas

Neues wagen. Meistens ist viel mehr Veränderung möglich, als wir vermuten oder anderen zutrauen.

Kolleginnen und Kollegen werden aber tendenziell dann die Mitarbeit verweigern, wenn sie das Gefühl haben, dass es sich beispielsweise bei der Gruppenarbeit mehr um Beschäftigungstherapie handelt als um Mitsprache. Manchmal ist eine mangelnde Beteiligungsbereitschaft aber auch Ausdruck von bereits bestehenden Konflikten zwischen Betriebsrat und Belegschaft, die sich dann in Verweigerung ausdrücken – auch dies gilt es, bei der Vorbereitung zu bedenken und zu berücksichtigen.

Das klassische Schema einer (Groß-)Veranstaltung

Betriebsversammlungen sind in der Regel Großgruppenveranstaltungen, da sie mehr als 25 Personen umfassen. Daher widmet sich auch das Skriptum vor allem Methoden, die mit großen Gruppen gut umsetzbar sind, und berücksichtigt in der Planung die Phasen und Logiken von Großveranstaltungen.

→ **Tipp:** Beachtet in der Planung, dass eine beteiligungsorientierte Gestaltung von Betriebsversammlungen auch Auswirkungen auf die Dauer hat. Denn in der Regel benötigt der Austausch und das gemeinsame Erarbeiten von Themen mehr Zeit.

Eine typische (Groß-)Veranstaltung gliedert sich in folgende Phasen – in Kapitel 7 werden diese einzelnen Phasen ausführlich diskutiert:

- Ankommen – vor dem offiziellen Start,
- Starten und ins Thema einstimmen,
- Themen er- bzw. bearbeiten – dies kann in mehreren Phasen erfolgen,
- zum Ende kommen und Ergebnisse sichern,
- Abschließen und Ausklang.

Im Ablaufplan gilt es, jede dieser Phasen zu planen. **D. h. für jede einzelne Phase ist zu überlegen:**

Planung – Phase 3:

6 Ablaufplanung

- Welche genauen Ziele haben wir für diese Phase?
- Welches Ergebnis soll am Ende dieser Phase stehen?
- Was ist in den Phasen davor geschehen? Gibt es davon Ergebnisse, mit denen wir weiterarbeiten können/wollen/müssen?
- Welche konkreten Inhalte wollen wir in dieser Phase bearbeiten (jeweils Subthemen des Überthemas)?
- In welcher Gruppengröße wollen wir zu welchem Zeitpunkt arbeiten? Möglich ist vieles: Gesamtgruppe, Teilgruppen, Kleingruppen, Partnerübungen, Einzelarbeiten.
- Welche Methoden eignen sich besonders gut, um das Ziel zu erreichen? Der Grund für die Wahl einer bestimmten Methode sollte dabei nicht sein, ob jemand aus dem Vorbereitungsteam sie gut kennt oder immer schon ausprobieren wollte, sondern mit welcher oder welchen Methoden am besten das Ziel oder die Ziele der Betriebsversammlung oder der konkreten Phase erreicht werden können. Dies setzt eine ausreichende Methodenkenntnis voraus, um abschätzen zu können, welche Methode welche Ziele besonders gut unterstützt. In den Ideenboxen verweisen wir auf die Methoden, eine nähere Beschreibung einiger Methoden inklusive Anwendungsvorschlägen und -beispielen findet sich im Kapitel 9.
- Welche Arbeitsaufträge wollen wir für diese Phase formulieren?
- Wie viel Zeit benötigen wir jeweils dafür?
- Wer ist zuständig, wer bereitet hauptverantwortlich diesen Teil vor?
- Welche Materialien benötigen wir?

Den Ablaufplan verschriftlichen

Der erste grobe Ablaufplan sollte verschriftlicht, mit einer ersten Zeitschätzung inklusive Pausen versehen und im Betriebsratsgremium diskutiert werden. In einem nächsten Schritt werden gegebenenfalls Adaptierungen vorgenommen und der Ablauf detaillierter geplant, d. h. Arbeitsaufträge ausformuliert, Zuständigkeiten festgelegt, Materialbedarf notiert etc. Diese Übersicht ist eine wichtige

Grundlage für eine Detailplanung in Absprache mit der Moderation, wenn diese nicht sowieso schon vorher in die Planung mit einbezogen war.

Planung einer Betriebsversammlung

Thema: <u>IV Pflege Arbeitszeit</u>		Ziele der Versammlung: <u>Berufsgruppen in Kontakt bringen</u>	
Einladung: • Mail an alle • Plakat (Gemeinsam, Konkrete - them. Beispiel) • Einladung		Raumgestaltung: <u>Stühle (Schiff)</u> <u>Kuchen + Kaffee</u> <u>Ablauf der 2 Stunden als ZEITSTRAHLE</u>	
		Datum: <u>Ende Sept.</u>	
		Dauer (von - bis): <u>15-15 Uhr, evtl. später</u>	
		TeilnehmerInnenzahl: <u>~ 70 TN</u>	

Ablaufplan

Beginn	Dauer	Ende	was	wer	Anmerkungen/ Vorbereitungen/ Material
13.00	~ 15 min		Ankommen der TeilnehmerInnen Taschen v. Grosse u. Lila Flipchart - Begrüßung abm. Eingang BR lädt zu Kaffee + Kuchen ein	4 BR- Mitglieder	Treffpunkt zur Vorbereitung 1h vor Beginn!
13.15	~ 15 min		Begrüßung/ Eröffnung Info über veränderten Ablauf → Warum? Ziel: Berufsgruppen sollen in Gespräch kommen Interesse wecken/ auslockern Ausblick, damit erste Austausch möglich ist	BR- Vorstande	
13.30			Thema bearbeiten/ diskutieren		Fragen vorbereiten, so dass immer wieder unter- schiedliche Gruppen!
			Wie geht es weiter - Ausblick, Beschlüsse...		
			Abschluss		
Nachbearbeitung					

© Privat

→ **Tipp:** Legt euch spätestens beim Feinschliff einen übersichtlichen Ablaufplan zu. Aus diesem muss für alle klar ersichtlich sein, was während der Versammlung, wann, wie lange, mit welchem Ziel, von wem, mit welchem Material getan wird. Im Anhang findet ihr die Vorlage für einen Ablaufplan.

7.1 Ankommen der Belegschaft

Jede Betriebsversammlung beginnt eigentlich vor der offiziellen Begrüßung. Bereits beim Ankommen wird der Belegschaft über die Raumgestaltung, die Atmosphäre, das Verhalten der Betriebsrätinnen und Betriebsräte ein erster Eindruck vermittelt, der nicht dem Zufall überlassen werden muss. Gerade für die Beziehungspflege zwischen Betriebsrat und Belegschaft stellt das informelle Ankommen eine wichtige, gestaltbare Visitenkarte des Betriebsrats dar.

Ziele ...

- angenehmes, individuelles Ankommen;
- Gestaltung einer gemütlichen, zum Austausch anregenden Atmosphäre;
- Orientierung geben vor dem offiziellen Beginn;
- erste Auseinandersetzung mit den Themen der Betriebsversammlung.

Wichtig ...

- in der Vorbereitung: Raumgestaltung;
- als Betriebsratsgremium präsent und sichtbar sein;
- Zeit nutzen für informelle Gespräche.

Gestaltung des Ankommens ...

- Videos oder Musik laufen im Hintergrund;
- persönliche Begrüßung durch Betriebsratsmitglieder;
- Stimmungsbarometer zu einem bestimmten Thema hängen im Raum und werden mittels *Punkten* abgefragt;
- Agenda im Ankommensbereich kreativ aufhängen;
- *Ausstellung* zu einem Thema oder zur Arbeit des Betriebsrates;
- Bodenzeitungen;

- Bereich mit Stehtischen und Getränken für ein gemütliches Ankommen und informellen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen sowie Betriebsratsmitgliedern;
- Statements zu einem Thema absammeln;
- Schätzfragen oder ein Quiz zum Einstimmen auf das Thema;
- das Thema plastisch im Raum darstellen;
- als Betriebsrat „Farbe bekennen“: z. B. alle haben dieselben Leiberl an, einen Button usw.

7.2 Starten und ins Thema einstimmen

Der Start in die Betriebsversammlung ist der entscheidende Moment, der Belegschaft zu zeigen, dass ihr es ernst meint mit einer Beteiligung. Deshalb sollte diese Phase des Einstiegs mit interaktiven Elementen gestaltet werden. Es ist aber auch die Phase, in der die Mitarbeiter:innen thematisch ankommen, d. h. langsam für das Thema der Betriebsversammlung motiviert werden sollen.

Ziele ...

- in die Betriebsversammlung gut einsteigen;
- offiziell begrüßen und eröffnen;
- Orientierung geben, was während der Betriebsversammlung geschehen wird;
- Interesse/Neugier wecken;
- Austausch und Nachdenken fördern;
- Vertrauen aufbauen;
- Aktivieren.

Wichtig ...

- eine lange (offizielle) Begrüßungsrede oder -zeremonie unbedingt vermeiden;
- die Mitarbeiter:innen sollen wissen, was auf sie zukommt, worauf sie sich einlassen (Zeitangaben, Arbeitsformen ...). Diese Orientierung gibt Sicherheit und

Planung – Phase 4:

Durchführung

macht es leichter, sich auf Neues einzulassen und sich aktiv einzubringen. Sicherheit wiederum ist die Grundlage für Vertrauen – eine wichtige Ressource des Betriebsrats.

- Der rote Faden muss schnell erkennbar sein, schließlich dauern Versammlungen normalerweise nicht besonders lange;
- einen Moment schaffen von „ahh, das ist ja wirklich anders“, positiv irritieren;
- Kennenlernen und Austausch, Gespräche miteinander bzw. untereinander ermöglichen/initiieren, das gibt Sicherheit und schafft *Vertrauen/Nähe*;
- nicht überfordern, sondern (langsam) abholen, Schritt für Schritt vorgehen – das gilt für Themen, aber auch für die Anwendung anderer Methoden.

Gestaltungsmöglichkeiten ...

- einfache *Aufstellungen*,
- *Murmelgruppen* zum Einstieg,
- *Quiz* oder einfache Schätzfragen,
- zum Thema passendes Video,
- Agenda im Raum verteilt aufhängen und gemeinsam einmal durchgehen.

7.3 Themen er- bzw. bearbeiten

Nach einem sanften, aktivierenden Einstieg geht es nun darum, wirklich am gewählten Thema zu arbeiten.

Ziele ...

- Themen der Betriebsversammlung bearbeiten – dies kann in mehreren Phasen sein, je nach Länge der Betriebsversammlung und Zielsetzung,
- Beteiligung/gemeinsames Erarbeiten ermöglichen – alle sollen sich einbringen können.

Wichtig ...

- Das gesetzte Hauptziel und/oder inhaltliche Ziel für die Betriebsversammlung sollte hier die Vorgabe für die Gestaltung sein. Je nach Ziel – diskutieren, mobilisieren, entscheiden, Meinungsbildung, informieren – wird diese Phase strukturierter oder offener gestaltet sein, das ist auch bei der Methodenwahl zu berücksichtigen.
- Dies ist die zentrale Phase, in der Beteiligungsorientierung umgesetzt werden sollte, d. h. die Belegschaft wirklich einbezogen wird. Mehr Beteiligung und Einbindung müssen nicht immer automatisch eine Arbeit in Arbeitsgruppen sein, es gibt auch viele andere Formate. Bei allen in diesem Skriptum vorgeschlagenen und in Kapitel 9 ausgearbeiteten Methoden ist, in unterschiedlicher Form und Intensität, eine Einbindung der MitarbeiterInnen Teil der Umsetzung.
- Dazu muss geklärt sein, was die Beschäftigten erarbeiten, entscheiden, steuern, beeinflussen können und was nicht.
- Die Zeit nicht aus den Augen verlieren und rechtzeitig zum Ende kommen.

Gestaltungsmöglichkeiten für die Arbeitsphase

- *Ausstellung, Postersession, Marktplatz* zum Thema.
Die Mitarbeiter:innen gehen alleine oder zu zweit durch, jede:r geht dorthin, wo es für sie bzw. ihn besonders interessant ist und hat trotzdem die Möglichkeit, auch anderes mitzubekommen.
- Podiumsdiskussion, gut vorbereitet, mit Möglichkeiten der Mitarbeiter:innenbeteiligung;
- Kleingruppenarbeit mit klaren Arbeitsaufträgen und anschließendem Sammeln für die Weiterarbeit im Plenum;
- *Weltcafé*;
- *Zeitstrahl* als Präsentationsform einsetzen;

Planung – Phase 4:

Durchführung

- Präsentationen und Vorträge mit Unterbrechungen, in denen die Mitarbeiter:innen aktiv eingebunden werden, z. B. durch kurzes *Murmeln* mit NachbarInnen zum Sammeln von Fragen oder beantworten von Schätzfragen.
- *HeiBer Stuhl* mit der Geschäftsführung oder mit Expertinnen und Experten;
- *Fishbowl-Diskussion*;
- *Expertinnen- und Expertenbefragung*

7.4 Zum Ende kommen und Ergebnisse sichern

Insbesondere nach intensivem gemeinsamen Arbeiten und wenn diese produktive Stimmung über die Versammlung hinaus bestehen soll, ist es wichtig, zu einem guten Abschluss zu kommen. Hier sollte Zeit für einen Rück- und Ausblick sein.

Ziel ...

- die gemeinsame Arbeit sichtbar machen und wertschätzen;
- Ergebnisse zusammenführen und festhalten;
- klären, wie es weitergeht.

Wichtig ...

- hier nochmals Ziele und Agenda checken und abgleichen mit dem, was gemacht wurde;
- die Ergebnisse gut zusammenfassen und nochmals auf die gesetzten Ziele hin schärfen;
- die gemeinsame Arbeit und deren Wert betonen, sichtbar machen und wertschätzen;
- falls das Ziel eine Entscheidung zu einem bestimmten Thema war, dann jetzt entscheiden;
- Ausblick über das weitere Vorgehen und geplante/beschlossene Maßnahmen geben;

- transparent machen, falls Dinge nicht erledigt werden konnten und wie damit weiter umgegangen wird; eventuell gemeinsam entscheiden, was mit den übrig gebliebenen Punkten geschehen soll.

Gestaltung – Ergebnissicherung ...

- *Marktplatz*, bei dem jede Kleingruppe kurz ihre Ergebnisse vorstellt;
- Ergebnisse aus den Kleingruppen auf Pinnwänden clustern oder durch *Zuruf-listen* sammeln;
- Statements oder Feedback einholen, z. B. mit Mikro durch Raum gehen und einzelne Personen herausgreifen;
- *Entscheidung* aus drei Alternativen: Abstimmung durch vorbereitete farbige Karten (rot=nein, grün=ja) oder Klebpunkte austeilen und auf die gewählte Alternative kleben lassen;
- Entscheidung „Welche Themen bearbeiten wir weiter?": z. B. Arbeitsgruppen bilden – wenn sich für ein Thema keine Arbeitsgruppe findet, hat es im Moment keine Priorität;
- gemeinsam einen Aufgabenkatalog erstellen – z. B. mit Pinnwand und Haftnotizen;
- gemeinsame Gestaltung eines Abschlussplakates – z. B. alle unterschreiben eine Forderung mit ihrem Vornamen.

Beteiligungsorientierte Arbeit (Projekte, Ausschüsse)

Grundsätzlich kann der Betriebsrat Expertinnen und Experten oder Interessierte aus der Belegschaft für spezielle Aufgaben – wie z. B. zu IT-Fragestellungen oder für das Mitarbeiten in Arbeitsgruppen etc. – beiziehen. Es muss jedoch immer sichergestellt sein, dass vertrauliche Informationen innerhalb des Betriebsrates bleiben und an diese Personen nicht weitergegeben werden.

Planung – Phase 4:

7 Durchführung

7.5 Abschließen

Die Betriebsversammlung liegt fast hinter euch, die nächste vor euch. Jetzt geht es darum, diese Etappe gemeinsam abzuschließen und die Belegschaft mit einem klaren Bild aus der Versammlung zu entlassen.

Dies ist noch einmal eure Gelegenheit, als Betriebsratsteam sichtbar zu werden, euch zu verabschieden und vor allem eine gut überlegte und geplante Schlussbotschaft zu platzieren, die das Thema oder eines der Ziele (z. B. Mobilisierung) noch einmal auf den Punkt bringt und überleitet in den nachfolgenden Prozess.

Ziel ...

- abschließen;
- Feedback einholen;
- Bogen spannen zum folgenden Kommunikationsprozess;
- neugierig machen auf das, was kommen wird;
- Schlussbotschaft/Aufforderung;
- Verabschiedung.

Wichtig ...

- sicherstellen, dass alle offenen Punkte einen Ort haben, wo sie weiterbehandelt werden (können);
- Überleitung auf Nachbereitung; wichtige Informationen nochmals gesammelt mitteilen: Hier ist es nochmals wichtig, die Ziele vor Augen zu haben: Welches Etappenziel wollten wir mit dieser Betriebsversammlung erreichen? Welches längerfristige Ziel haben wir vor Augen? Was wird das nächste Etappenziel dahin sein? Möchten wir die Belegschaft schon darüber informieren, sie auf die nächsten Schritte vorbereiten?
- Protokoll (wer/wann/wo);
- nächste Termine (eventuell nächste Betriebsversammlung schon ankündigen?);

- Zeitplan und Zuständigkeiten für Maßnahmen – entweder nochmals mitteilen oder aber Hinweis, wo einsehbar;
- ankündigen, was die nächsten anstehenden Punkte sind und gegebenenfalls, wo sich die Belegschaft wieder einbringen kann – eventuell schon den nächsten Betriebsversammlungstermin bekannt geben.

→ **Tipp:** Falls ihr **Feedback** einholen wollt, sind zwei Punkte wichtig:

- Zu was genau wollt ihr Feedback haben? Zur Gestaltung oder zum Thema oder zu beidem?
- Was passiert mit dem Feedback? Ist es für euch intern? Soll es veröffentlicht werden?

Egal, für was ihr euch entscheidet, es ist wichtig, dass die Mitarbeiter:innen vorher wissen, was damit geschieht.

Gestaltung des Abschlusses ...

- *Steuerungs- oder Handfeedback*;
- Gedanke oder Erinnerungssymbol austeilen/mitgeben am Ausgang;
- Plakat mit gemeinsamer Forderung unterschreiben;
- persönliche Verabschiedung am Ausgang;
- absammeln von Themen für die nächste Betriebsversammlung;
- Abschlussbotschaft mit Video, stimmungsvollem Lied oder eine gemeinsame Aktion, z. B. beim Hinausgehen auf einem Forderungsplakat unterschreiben, eine Erinnerungssymbol mitnehmen etc.;
- kurzes Treffen der Arbeitsgruppen, um gleich einen Termin für das erste Treffen zu vereinbaren.

Planung – Phase 5:

8 Nachbearbeitung

Nach dem Motto „Nach der Betriebsversammlung ist vor der (nächsten) Betriebsversammlung“ muss, wenn die Betriebsratsarbeit als Kommunikationsprozess verstanden wird, der Kontakt und die Beziehung zur Belegschaft laufend gehalten und gepflegt werden.

In diesem Sinne ist die Nachbereitung einer abgehaltenen Betriebsversammlung ein direkter Anlass zur Kommunikation, gleichzeitig aber auch eine Verpflichtung – warum? Insbesondere, wenn eines der Ziele die stärkere Einbindung der Mitarbeiter:innen ist, hat sie im Gegenzug auch ein Recht auf und bestenfalls ja auch ein Interesse an Information.

Ziele und Aufgaben der Nachbereitung sind:

- gemeinsame Reflexion der abgehaltenen Betriebsversammlung im Betriebsratsgremium.
 - Ist noch etwas offengeblieben? Müssen wir noch Informationen nachliefern? Können wir noch eine Information darüber hinaus anbieten?
 - Konsequenzen aus getroffenen Beschlüssen ziehen.
 - Welche Aufträge haben wir bekommen?
 - Arbeitsplan erstellen;
 - Ergebnisse kommunizieren;
 - Erfolg der Betriebsversammlung kommunizieren;
 - überlegen, wie das Interesse der Belegschaft bis zur nächsten Betriebsversammlung gehalten werden kann;
 - Nichtanwesende immer mitdenken und ihnen das Gefühl geben, dass sie dazugehören, vielleicht sogar etwas Spannendes verpasst haben.
 - Auswertung des Feedbacks (falls eingeholt) und Festhalten der Schlüsse und Konsequenzen, die sich daraus für die nächsten Betriebsversammlungen ergeben
- **Praxis:** Wenn ihr als Betriebsratsgremium erst mit der Durchführung von beteiligungsorientierten Betriebsversammlungen begonnen habt, ist eine zeitnahe Nachbesprechung empfehlenswert. Im Mittelpunkt dabei stehen die Fragen:

- Wie ist es uns ergangen?
- Wie war die Stimmung in der Belegschaft?
- Wie war das Feedback?
- Was hat gut funktioniert?
- Was hat weniger gut funktioniert?
- Was wollen wir beim nächsten Mal beibehalten?
- Was wollen wir beim nächsten Mal anders machen?
- Ideen sammeln für die nächste Betriebsversammlung, für die Betriebsratsarbeit dazwischen etc.

Die Art und Weise und der Umfang der Nachbereitung sind sehr abhängig vom festgelegten Ziel der Betriebsversammlung: War die Betriebsversammlung der Auftakt zur Beschäftigung mit einem Thema oder zur Mobilisierung, dann müssen weitere Initiativen gesetzt werden. Wurde ein Thema abgeschlossen – z. B. eine Betriebsvereinbarung beschlossen –, reicht es aus, über die erfolgte Unterzeichnung mit der Geschäftsführung zu berichten.

→ **Achtung:** Wenn ihr als Betriebsrat die Belegschaft stärker einbinden wollt und dies in Betriebsversammlungen auch so praktiziert, solltet ihr auch zwi-
schendurch für Transparenz sorgen und die Belegschaft auf dem Laufenden halten, sonst macht ihr euch unglaubwürdig.

Konkrete Aktionen/Tätigkeiten

- **Protokoll** – so schnell wie möglich
Prinzipiell gilt, dass alles, was den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schriftlich vor oder während der Versammlung vorliegt, nicht nochmals mitgeschrieben werden muss. Insbesondere neue und wichtige Informationen, Fragen und Meinungen sollten aber in der einen oder anderen Weise festgehalten werden. Wichtig ist, dass es ein Protokoll gibt und dass bereits auf der Betriebsversammlung klar gesagt wird, wer dieses wann und wie erhält. Betriebsratsgremien handhaben es sehr unterschiedlich, an wen (automatisch) das Protokoll

Planung – Phase 5:

8 Nachbearbeitung

ergeht. Im Zuge einer stärkeren Einbindung der Belegschaft könnten aber auch hier gewohnte Wege überdacht und gegebenenfalls verlassen werden.

→ **Praxis:** Zu ausführliche Protokolle führen eventuell dazu, dass die Mitarbeiter:innen nicht mehr zu den Betriebsversammlungen kommen. Es wäre daher auch möglich, das Protokoll oder eine ausführliche Variante im Betriebsratsbüro aufzulegen, damit jede:r Arbeitnehmer:in Einsicht nehmen kann.

- **Aufgabenkatalog** – wer macht was, mit wem und bis wann?
Je nach Situation im Betrieb und dem Grad der Einbindung der Belegschaft wird diese Liste mehr oder weniger über das Betriebsratsgremium hinausgehen und entsprechend öffentlich zugänglich gemacht werden. Insbesondere sollte es aber speziell eine To-do-Liste für das Betriebsratsgremium geben, was bis zur nächsten Betriebsversammlung erledigt werden soll – Achtung: alles jeweils abgleichen mit Gesamtzielen!
- Ansprechpartner:innen für bestimmte Themen und Probleme benennen und diese Information zugänglich machen.
- **Follow-up-Gespräche** in unterschiedlichen Gruppen und Zusammensetzungen – im Betriebsratsgremium, mit der:dem Arbeitgeber:in, mit einzelnen Mitarbeiter:innen oder entstandenen Arbeitsgruppen.
- Wenn Arbeitsgruppen entstanden sind, diese zeitnah einberufen und den Termin öffentlich zugänglich machen – eventuell gibt es weitere Interessierte, die sich ebenfalls einbringen möchten.
- Umsetzungsberichte zu den auf der Betriebsversammlung besprochenen Punkten und Themen laufend auf die gemeinsamen Plattformen stellen, damit sind alle Mitarbeiter:innen informiert und können sich eventuell einbringen.
- Ergebnisprotokoll, Ablaufprotokoll, Flipchartprotokoll – je nach Situation können unterschiedliche Protokolle oder eine Kombination sinnvoll sein.

- Kreative Formen der laufenden Berichterstattung: *Zeitstrahl*: Was haben wir schon gemacht? Was passiert als Nächstes? Wand- oder Bodenzeitung; *Marktplatz*.
- Videos mit kurzen Berichten aus den Arbeitsgruppen per E-Mail versenden.

Methoden zur Gestaltung von Betriebsversammlungen

Methode	Ziel & Einsatz
Punkten Feedback Zielscheibe „Wärschele“ Aufstellung „heißer Stuhl“ Fishbowl Blitzlicht	Feedback geben; werten; gewichten; abfragen Stimmung abfragen; anonymes Werten & Abfragen Sichtbar machen Quiz auflösen; Kennenlernen, Wissenvermittlung Orientierung; Aktivierung Beantwortung von Fragen von TNInnen; konkrete Antworten gesteuerte & strukturierte Diskussion; Ergebnispräsentation; klare Regeln notwendig; gute Moderation Schnelle & punktuelle Meinungs- & Stimmungsabfrage

© Privat

Methoden sind nie Selbstzweck, sondern Hilfsmittel, um über die Art und Weise der Gestaltung und Umsetzung ein vorher festgelegtes Ziel zu erreichen. D. h. für die Planung einer Betriebsversammlung, dass zuerst geklärt werden muss:

- Was soll mit der Betriebsversammlung grundsätzlich und in den einzelnen Teilen erreicht werden?
- Soll informiert, mobilisiert oder diskutiert werden? Soll der Austausch unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestärkt werden?
- Wollt ihr Zustimmung zu einem bestimmten Thema oder zu der Position des Betriebsrates bekommen?
- Wie und wo genau möchtet ihr die Meinung, die Erfahrungen und Einschätzungen der Belegschaft erfragen und einbinden?

- Und, noch mehr: Nicht nur das gesteckte Ziel ist eine wichtige Grundlage für die Wahl der jeweiligen Methode, sondern auch das Umfeld, der betriebliche Kontext, in dem die Betriebsversammlung stattfindet:
- Wie viele Mitarbeiter:innen hat der Betrieb/das Unternehmen? Wie viele Mitarbeiter:innen werden zur Betriebsversammlung erwartet?
- Wie gleich oder unterschiedlich sind die Mitarbeiter:innen bezüglich Alter, Bildungsabschluss, Löhne/Gehälter, zuständigen Kollektivverträgen, Gewerkschaften usw.? Worauf muss bei den einzelnen Gruppen eventuell besonders geachtet werden?
- Wie sind die bisherigen Betriebsversammlungen abgelaufen? Welche Erfahrungen bringt also die Belegschaft mit – allgemein und in Bezug auf andere Gestaltungsformen?

Nur wenn Ziele, betrieblicher Kontext und Methode wechselseitig zueinander passen, können Methoden sinnvoll angewendet werden und ihre Wirkung entfalten. Oder andersherum: Über die Vielfalt an Gestaltungsmöglichkeiten kann es gelingen, auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen einzugehen, sie einzubinden und gleichzeitig die gesteckten Ziele zu erreichen.

→ **Tipp: Weniger ist mehr**

Die hier vorgestellten Methoden sollen bei der Planung einer Betriebsversammlung dazu anregen, mal etwas anderes auszuprobieren. Nicht alle Methoden sind für jeden betrieblichen Kontext geeignet und es ist jeweils gut zu überlegen, was ihr euch und eurer Belegschaft zutraut. Wichtig ist, dass die Methode für euch stimmig ist und Belegschaften Schritt für Schritt an diese neuen Formen der Gestaltung und Mitsprache gewöhnt werden. Setzt daher bei Neuerungen zu Beginn ruhig nur einzelne Akzente, probiert aus, reflektiert gemeinsam, um Schritt für Schritt ein produktive(re)s Miteinander zu schaffen.

Im Folgenden werden wir einige, schon vielfach erprobte Methoden mit Ziel und Einsatzmöglichkeiten im Rahmen einer Betriebsversammlung vorstellen. Sie alle

Methoden zur Gestaltung von Betriebsversammlungen

9

zielen darauf ab, die Belegschaft aktiver einzubinden, einen Austausch zu fördern, gemeinsam Themen möglichst praxisnah zu be- und erarbeiten oder Strategien zu entwickeln. Sie sind unterteilt in die Kategorien „Ankommen und Einstieg“, „Diskutieren und Austauschen“, „Informieren“, „Sammeln und Entscheiden“ und „Abschließen“, sodass eine leichtere Orientierung möglich ist.



© Privat

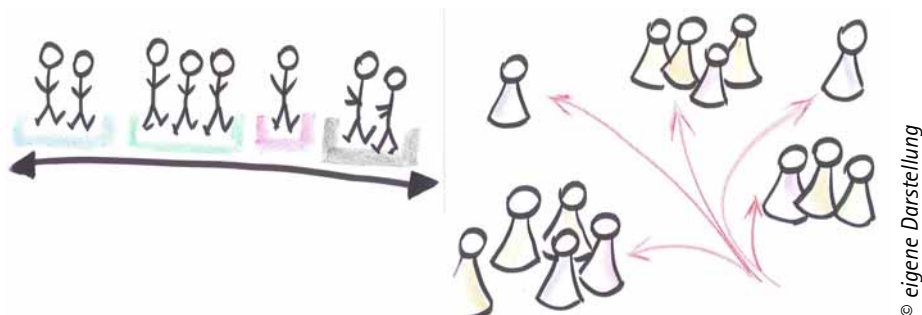
→ **Praxis:** Materialien, die für die hier vorgestellten Methoden benötigt werden:

- Flipcharts,
- genügend bunte, gut schreibende Flipchartstifte,
- Pinnwand, Pinnnadeln, Packpapierbespannung für die Pinnwand (wenn etwas darauf geschrieben werden soll),
- Papierrolle für Wand- oder Bodenzeitung,
- bunte Moderationskarten, unterschiedlich große und farbige Papiere (z. B. A4-Blätter zerschneiden),

- Punkte zum Kleben,
- Tixo, Kleber, Kreppband.

9.1 Ankommen und Einstieg

Aufstellungen



Bei Aufstellungen sind die Mitarbeiter:innen aufgefordert, sich nach bestimmten Fragen, Interessen oder anderen Kategorien im Raum aufzustellen. Dadurch sind Aufstellungen wunderbar geeignet, den Einstieg in eine Betriebsversammlung oder in ein Thema aktivierend und lustvoll zu gestalten, einen Überblick zu geben und die Belegschaft miteinander ins Gespräch zu bringen.

Ziele ...

- die Mitarbeiter:innen in Bewegung und Kontakt bringen;
- Anknüpfungspunkte sehen, die den Kontakt mit den KollegInnen während, aber auch nach der Betriebsversammlung erleichtern;
- allen einen Überblick geben, wer im Raum ist;
- ein schnelles Kennenlernen ermöglichen, um z. B. danach gut in Gruppen zu arbeiten;
- durch erste Fragen einen aktiven Einstieg ins Thema ermöglichen.

Methoden zur Gestaltung von Betriebsversammlungen

Und so gehts:

Die Moderation stellt Fragen und bittet die Mitarbeiter:innen, sich nach den Antwortmöglichkeiten im Raum zu verteilen ...

- ... entlang einer Linie – die Fragen müssen in einer Skala von gut bis schlecht, von A bis Z, von oft bis nie, von wichtig bis unwichtig usw. beantwortet werden können oder aber einem zeitlichen Verlauf in Jahren (1–20/50/100) entsprechen;
- ... nach 2–4 fix vorgegebenen Antworten, denen ein Platz im Raum gegeben wird, an dem sich all jene einfinden, die diese Antwort geben würden; z. B. pro Ecke eine Antwort;
- ... mithilfe von Himmelsrichtungen, Städten, Landesgrenzen o. Ä., sodass im Raum eine Landschaft nachgebildet wird.

Einsatzmöglichkeiten:

- Erfahrungen und Meinungen einholen und sichtbar machen, z. B.: „Wie wichtig ist das folgende Thema für eure Abteilung?“, „Welches der folgenden vier Themen findest du am wichtigsten für die Betriebsratsarbeit?“
- Zugehörigkeiten und Betroffenheit sichtbar machen: „Wer kommt aus welchem Unternehmen (bei Fusionen)?“, „Wer ist welchem Arbeitszeitmodell zugeordnet?“, „Wer ist vom Thema Teilzeit betroffen?“
- Orientierung geben – sehen, wer da ist, z. B.: „Wo wohnst du?“, „In welcher Niederlassung arbeitest du?“, „Wo bist du geboren?“, „Wie lange arbeitest du schon im Unternehmen?“

→ Tipp:

- Um den Austausch untereinander zu intensivieren, kann den Gruppen jeweils Zeit gegeben werden für eine kurze Diskussion.
- Einzelne Personen können von der Moderation befragt werden, z. B. warum sie hier stehen, warum sie etwas wichtig finden, welche Erfahrungen genau sie schon gesammelt haben usw.

- Die unterschiedlichen Antworten können auf ein Blatt geschrieben und am Boden verteilt, an Pinnwänden im Raum oder direkt an der Wand fixiert werden – das macht das Orientieren und Zuordnen leichter.

Marktplatz



© Privat

Ähnlich wie bei einer *Ausstellung* werden zu bestimmten Themen in einem großen Raum „Marktstände“ aufgebaut und Informationen „angeboten“. „Marktstände“ können aber – im Gegensatz zu Plakaten von Ausstellungen – sehr unterschiedlich aussehen: ein klassischer Infotisch mit ausgelegten Materialien, eine Pinnwand mit (kreativ gestalteten) Plakaten, ein Film, ein kleines Theaterstück usw. So werden Informationen locker, ungezwungen und „häppchenweise“ weitergegeben, und dies nicht nur im Austausch mit den „Standbetreuerinnen“, sondern in lockerer Atmosphäre auch in Gesprächen mit den anderen Marktbesucherinnen und -besuchern.

Ziele ...

1. (lockeres) Ankommen und Einsteigen in die Betriebsversammlung;
2. (lockeres) Informieren über unterschiedliche Inhalte, Themen, Ereignisse;

Methoden zur Gestaltung von Betriebsversammlungen

3. fördern des Austausches zwischen allen Anwesenden, also innerhalb der Belegschaft, aber auch zwischen Belegschaft und Betriebsrat sowie den MitarbeiterInnen untereinander;
4. Mitarbeiter:innen können individuell Schwerpunkte setzen und selbst bestimmen, welche „Stände“ und damit Themen für sie interessant sind und welche sie weniger stark interessieren, wo sie länger verweilen wollen etc.

Und so gehts:

Die Betriebsversammlung wird kurz eröffnet und erklärt, wie der Marktplatz ablaufen wird. Der Schwerpunkt der Stände kann je nach Thema und Ziel der Versammlung stark variieren. Die einzelnen Stände werden kurz vorgestellt und darüber informiert, wie viel Zeit für den Marktbesuch ist. Jeder Marktstand sollte eine:n Betreuer:in haben. Auf los gehts los.

Einsatzmöglichkeiten:

- Die Belegschaft hat zum Einstieg in die Betriebsversammlung die Möglichkeit, sich beim Durchgehen über die Aktivitäten des Betriebsrates zu informieren. Jeder Stand widmet sich einem zu berichtenden Thema, „Standbetreuer:innen“ sind die im Betriebsrat für die Themen zuständigen Mitglieder. Dies stellt eine sehr niederschwellige, kommunikative und interessenbezogene Alternative zum Bericht des Betriebsrats dar.
- Um sich innerhalb des Betriebes besser kennenzulernen und mehr Wissen über die genauen Tätigkeiten in den anderen Abteilungen zu erhalten, bereitet jede Abteilung einen Stand mit Informationen über sich für die KollegInnen aus den anderen Abteilungen vor.
- Ergebnisse, z. B. von bei der letzten Betriebsversammlung einberufenen Arbeitsgruppen zu bestimmten Themen, können an verschiedenen Ständen vorgestellt werden.
- Kollektivvertragsverhandlungen stehen an und an den Marktständen werden die „Knackpunkte“ näher erklärt, also die Bereiche, in denen sich Arbeitgeber:innen- und Arbeitnehmer:innenvertretung nicht einig sind.

- An den Ständen wird über verschiedene Aspekte des Themas, das bei der Betriebsversammlung im Mittelpunkt steht, informiert. Gut ist hier, wenn auch immer eine Expertin oder einen Experten am Stand steht – entweder die Person, die innerhalb des Betriebsrates für das Thema zuständig ist, oder externe Expertinnen bzw. Experten.

→ Tipp:

- Die Dauer des Marktplatzes sollte so berechnet sein, dass die Mitarbeiter:innen in Ruhe mehrere Stände besuchen können und Zeit haben, um sich selbst in Themen einzudenken und alles aufzunehmen, was an einem Stand dargeboten wird.
- Je besser und selbsterklärender die Infostände vorbereitet sind, desto leichter ist es, die Informationen aufzunehmen; auch hier gilt, weniger ist mehr ...
- Kurz vor „Marktende“ sollte dies durchgesagt oder angekündigt werden.

Im Anschluss an den Marktplatz gibt es verschiedene Möglichkeiten, z. B.:

- „Standbetreuer:innen“ geben einen kurzen Überblick bzw. eine Zusammenfassung der Punkte, die an ihrem Stand diskutiert wurden;
- Mitarbeiter:innen können für sie wesentliche Fragen im Plenum stellen und dort gemeinsam diskutieren;
- werden auf Basis der Marktinformationen gemeinsam Entscheidungen getroffen oder das weitere Vorgehen festgelegt.

9.2 Diskutieren und Austauschen

Murmeln

Eine Gruppe „Murmeln“ lassen heißt, die Teilnehmer:innen der Betriebsversammlung kurz in einen Austausch miteinander kommen zu lassen und dadurch zu aktivieren.

Methoden zur Gestaltung von Betriebsversammlungen

Ziele ...

- möglichst viele Mitarbeiter:innen zum Diskutieren und Nachdenken anregen;
- Einbeziehen der Belegschaft durch Sammeln von Ideen, Fragen, Vorschlägen usw. zu einem Thema;
- Austausch unter Mitarbeiter:innen anregen nach einem Input zu einem neuen Thema oder zu einem Thema, das bei der nächsten Betriebsversammlung behandelt werden soll;
- alle beteiligen und trotzdem die Anonymität der Masse für die Einzelnen nützen – Statements aus den Murmelgruppen sind keine Einzelmeinungen oder -fragen, sondern die der Gruppe;
- Vielredner:innen unter Kontrolle bringen und ihrem Redebedürfnis über das Murmeln trotzdem Gehör geben;
- schweigsame Kolleginnen und Kollegen zu Wort kommen lassen, da sie sich in kleineren Gruppen eher trauen.

Und so gehts:

Es drehen sich die Nachbarinnen und Nachbarn (maximal drei oder vier) in der bestehenden Sitz- oder Stehordnung – im Kreis, in Sesselreihen, an Stehtischen – zueinander und tauschen sich kurz über eine Frage, (provokante) These, den gehörten Input oder die Rätselaufgabe aus. Durch den von der Moderation oder der:dem Vortragenden gesetzten Impuls kommen die Nachbarinnen und Nachbarn schnell ins Gespräch, machen sich selbst Gedanken und häufig werden auch Mitarbeiter:innen zu einer Wortmeldung ermutigt, die sich normalerweise nicht an Diskussionen in einem größeren Rahmen beteiligen. Nach dieser kurzen, zwei- bis zehnminütigen Murmelphase werden die Ideen, Antworten oder Fragen dann in der Gesamtgruppe diskutiert.

Einsatzmöglichkeiten:

- Vor, während oder am Ende eines Vortrags können in Murmelrunden Verständnis- und Diskussionsfragen – z. B.: Stimmen die Mitarbeiter:innen dieser These/Aussage oder diesem Argument zu oder nicht? Von wem könnte diese

Aussage stammen? Welche Fragen haben wir nun? – oder Antworten auf Quizfragen diskutiert werden.

- Für die Konfrontation mit der Geschäftsführung werden in Murmelgruppen zentrale Fragen, Anliegen und Forderungen der Belegschaft gesammelt.
- Die Suche nach einem Ziel für den Betriebsausflug steht an und ihr wollt die Mitarbeiter:innen von Anfang an mit einbeziehen; allerdings wird es unübersichtlich, wenn jede:r einzeln einen Vorschlag einreichen kann. Während der Betriebsversammlung könntet ihr zu diesem Thema „murmeln“ lassen mit dem Auftrag, dass pro Murmelgruppe ein Vorschlag eingereicht werden kann. Damit habt ihr mehrere Ziele erfüllt: Die Mitarbeiter:innen werden einbezogen, kommen untereinander ins Gespräch, eine erste Stufe der Konsensbildung innerhalb der Murmelgruppen findet statt und die Anzahl der Vorschläge ist schon reduziert.
- Über Murmelrunden und z. B. dort beschriebene Karten können auch Meinungen, Ideen gesammelt und im Anschluss an die Betriebsversammlung dann im Gremium besprochen werden, z. B. zu Fragen wie: Welche Themen sollen vom Betriebsrat schwerpunktmäßig verfolgt werden? Wichtig aber hier: Mit den eingesammelten Beiträgen muss etwas geschehen, sie müssen weiterbearbeitet werden, sonst haben die Mitarbeiter:innen zu Recht das Gefühl, dass sie nicht ernst genommen werden. Das heißt nicht, dass jede Idee aufgegriffen werden muss, sondern, dass begründet werden sollte, warum was weiterverfolgt und etwas anderes nicht weiterverfolgt wird.

→ **Tipp:**

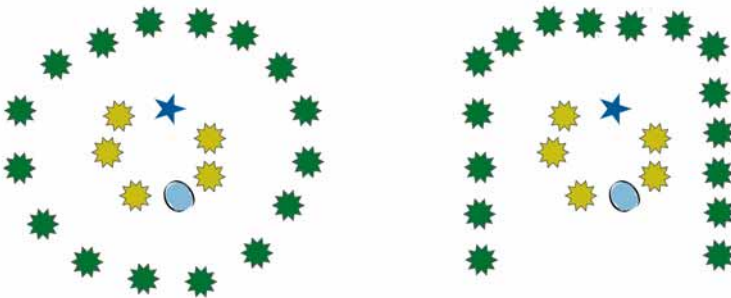
- Murmelrunden müssen nicht als solche bezeichnet werden, das irritiert manchmal; die Aufforderung zum Murmeln kann auch lauten: „Dreht euch kurz zu euren Nachbarinnen oder Nachbarn“, „Wir laden euch/Sie ein, diese Frage kurz mit euren/Ihren Nachbarinnen und Nachbarn zu diskutieren“. Manchmal wird auch zu einer Minikonferenz mit den Nachbarinnen und Nachbarn eingeladen.

Methoden zur Gestaltung von Betriebsversammlungen

- Ergebnisse aus den Murrelrunben können über *Kartenabfragen*, *Zuruflisten* oder auch gut nur *blitzlichtartig* abgefragt werden.
- Für die Zeitplanung ist wichtig, dass die Punkte, die beim Murreln aufgeworfen werden, auch wirklich diskutiert und beantwortet werden können.

Fishbowl

© eigene Darstellung



Was hat eine Diskussionsform mit einem Aquarium zu tun? Für die namentliche Anlehnung sorgt die Sitzordnung, denn bei der Fishbowl-Diskussion diskutiert ein kleiner Kreis an TeilnehmerInnen; der Rest der Teilnehmer:innen im Außenkreis verfolgt die Diskussion als „Zuschauer:innen“.

Ziele ...

- offene Diskussion und Meinungsaustausch;
- Sichtbarmachen von unterschiedlichen Positionen und Meinungen zu einem Thema;
- eine tiefergehende Diskussion und die Beteiligung vieler gleichzeitig ermöglichen;
- Präsentation von Gruppenergebnissen.

Und so gehts:

Mit dem Verweis auf die Sitzordnung hat der Vergleich mit dem Aquarium auch schon ausgedient, denn die MitarbeiterInnen im Außenkreis sollen nicht, wie häufig bei einer Podiumsdiskussion, unbeteiligt zuhören und -schauen. Die ge-

wollte Dynamik entsteht nämlich dadurch, dass es im inneren Sesselkreis einen oder mehrere leere Sessel gibt, die jederzeit von Personen aus dem Außenkreis besetzt werden können. Der Vorteil der Diskussionsform Fishbowl ist, dass sich diese Methode für große Gruppen eignet, aber im Idealfall im Inneren eine Gesprächsatmosphäre zustande kommt, die in der Intensität einer kleinen Gesprächsrunde gleicht. Ein paar Regeln, die dabei helfen:

- der Innenkreis umfasst nicht mehr als 6–7 Sessel insgesamt, 1–2 Sessel bleiben leer;
- die Diskussion wird von einer Person im Innenkreis moderiert;
- reden dürfen nur Personen, die im inneren Kreis sitzen; alle anderen hören zu;
- falls es Inputs zum Einstieg in die Diskussion gibt, sollten sie kurz sein;
- Personen aus dem Außenkreis können jederzeit in den Innenkreis gehen und mitdiskutieren. Dazu setzt sich die Person auf den freien Sessel und stellt eine Frage, bringt ein neues Argument oder bezieht Stellung. Die Person auf diesem Sessel darf ihren Gedanken zu Ende formulieren und verlässt anschließend den Kreis wieder, um Platz für andere zu schaffen.

→ **Praxis:** Die Zusammensetzung des fixen Diskutantinnen- und Diskutantenkreises im Inneren hängt stark vom Thema ab. Diskussionsanregend sind natürlich unterschiedliche Positionen zu einem Thema. Die offene Diskussion kann zu Beginn mit kleinen Statements von den Diskutantinnen und Diskutanten im inneren Kreis eröffnet werden.

Einsatzmöglichkeiten:



Beispiel 1:

Es soll eine neue Gleitzeitregelung gefunden werden und der Betriebsrat möchte im Vorfeld möglichst viele unterschiedliche Sichtweisen und Bedürfnisse der verschiedenen Abteilungen kennenlernen und sichtbar machen. Dazu werden Vertreter:innen der unterschiedlichen Abteilungen in den Innenkreis der Fishbowl-

Methoden zur Gestaltung von Betriebsversammlungen

9



Diskussion eingeladen, um dort mit dem Betriebsrat ihre Sichtweisen zu diskutieren.

Beispiel 2:

Es gibt einen Konflikt mit der Geschäftsführung. Um die unterschiedlichen Positionen sichtbar zu machen, Fakten und Gerüchte zu trennen oder auch verschiedene Alternativen aufzuzeigen, werden die Geschäftsführung, 1–2 Betriebsratsmitglieder, ein:e Gewerkschaftsvertreter:in sowie eventuell 1–2 Mitarbeiter:innen oder Fachexpertinnen bzw. -experten in den inneren Kreis eingeladen.

Beispiel 3:

Der Betriebsrat möchte der Belegschaft möglichst viele Informationen zum Thema altersgerechtes Arbeiten geben und lädt dazu verschiedene Expertinnen und Experten ein. Um Frontalvorträge zu verhindern, wird mit den Expertinnen und Experten eine Fishbowl-Diskussion veranstaltet, in der sie sehr konkret auf die brennenden Fragen, Interessen und Anliegen der Anwesenden eingehen können.

Beispiel 4:

Für (große) Veranstaltungen oder Konferenzen kann Fishbowl eine Form sein, Ergebnisse aus den Gruppenarbeitsphasen in einer gemeinsamen Abschluss- oder Reflexionsrunde zusammenzutragen. Dazu bestimmen die Veranstalter:innen oder die Arbeitsgruppen selbst jeweils eine Person, die für sie im inneren Kreis spricht. Allen anderen Gruppenmitgliedern ist eine Beteiligung über die leeren Sessel möglich.

→ **Tipp:**

- Der Raum sollte so groß sein, dass die Aufstellung in Innen- und Außenkreis möglich ist. In der Abbildung sind die zwei Varianten Kreis- und U-Form veranschaulicht.
- Um die Beteiligungsmöglichkeiten des „Publikums“ (äußerer Kreis) noch zu steigern, kann auch jeder Sessel für Personen von außen zugänglich gemacht werden. D. h. Personen aus dem Außenkreis können beliebige Perso-

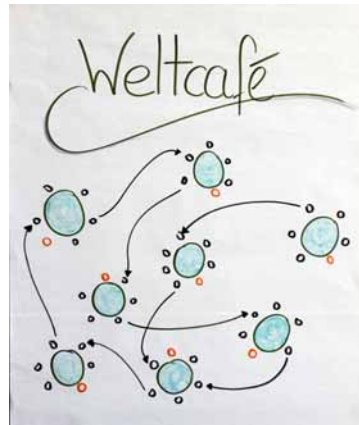
nen im Innenkreis ablösen. Zusätzlich kann auch noch die Regel eingeführt werden, dass auch jede:r Diskutantin bzw. Diskutant im Innenkreis eine Auszeit nehmen kann.

- Wenn es sich um einen größeren Raum und/oder eine größere Versammlung handelt, sollten Funkmikrofone verwendet werden.

Weltcafé

Das Weltcafé ist eine gute Methode, einen lockeren und zwanglosen Austausch unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern einer Betriebsversammlung zu einem Thema anzuregen und sich gleichzeitig (besser) kennenzulernen.

Ziel ist dabei eher der Prozess des Austausches, der Vernetzung und nicht so sehr das Ergebnis – das ist wichtig bei der Überlegung, ob das Weltcafé die richtige Methode ist.



© Privat

Ziele ...

- ins Gespräch kommen, z. B. wenn sich die Mitarbeiter:innen untereinander gar nicht (so gut) kennen;
- Austausch von Erfahrungen, Ideen und Meinungen zu einem für alle Mitarbeiter:innen interessanten Thema, wie z. B. Arbeitsbelastung, der Umgang miteinander im Unternehmen etc.;
- Informationen, Meinungen und Positionen zu einem Thema zusammentragen, sich als Betriebsratsgremium einen Eindruck von der Stimmung zu einem Thema verschaffen oder gemeinsam Impulse setzen.

Methoden zur Gestaltung von Betriebsversammlungen

Und so gehts:

Zentral, daher auch der Name, ist eine entspannte, kaffeehausähnliche Atmosphäre, in der es sich gemütlich, aber auch intensiv in kleiner Runde reden lässt. Gestaltungsideen sind hier: Bistrotische, Getränke am Tisch, Musik usw.

Ablauf: In aufeinander aufbauenden Gesprächsrunden von je 15–30 Minuten finden sich 4–6 Personen z. B. an einem Tisch zusammen und diskutieren pro Runde jeweils eine konkrete Fragestellung. Nach jeder Runde wechseln die Mitarbeiter:innen den Tisch, mischen sich mit neuen Personen und diskutieren in neuer Konstellation eine (neue oder dieselbe) Fragestellung. Für jeden Tisch werden zuvor GastgeberInnen festgelegt; sie bleiben fix an einem Tisch und sind dafür zuständig, die Ergebnisse oder zumindest Stichworte auf Papiertischdecken oder an Pinnwänden festzuhalten und abschließend im Plenum vorzustellen.

Wichtige Rahmenbedingungen

- **Anwendung:** Das Weltcafé kann in sehr unterschiedlichen Kontexten und insbesondere in sehr großen Gruppen durchgeführt werden. Ziel sollte allerdings wirklich ein offener Diskussions- und Austauschprozess sein und nicht eine konkrete Problemlösung, Planungsschritte oder eine Diskussion zu einem Thema, bei dem schon klar ist, dass es sehr unterschiedliche, vielleicht sogar konfliktreiche Positionen gibt.
- **Ziel bestimmen:** Die Klärung des Ziels im Vorfeld, aber auch die Erklärung der Spielregeln bzw. des Ablaufs eines Weltcafés sind sehr zentral für das Gelingen, da danach der gesamte Prozess bei der Gruppe liegt. Zu überlegen ist: Was soll speziell mit der Methode Weltcafé erreicht werden? Welches ist das Kernthema? Wie lauten die Fragen für die einzelnen Diskussionsrunden? Was soll am Ende stehen bzw. wie gestalten wir den Abschluss des Weltcafés?
- **Ablauf klären:** Eine Grundentscheidung ist, ob in jeder Runde dieselbe Frage oder wechselnde Fragen diskutiert werden sollen.
- **Fragen:** Die richtigen Fragen sind der Dreh- und Angelpunkt eines Weltcafés. Inhaltlich sollten sie die Teilnehmer:innen interessieren oder sogar neugierig machen, damit sie wirklich ins Gespräch kommen. Sie sollten klar, offen

und aktivierend formuliert sein, aufeinander aufbauen und trotzdem eindeutig voneinander abgegrenzt sein, sodass sich die Diskussionsrunden nicht zu sehr vermischen.

- **Rolle der „GastgeberInnen“** an den Tischen: Die Gastgeber:innen sind an ihrem jeweiligen Tisch für den Informationsfluss zuständig. Sie fassen zu Beginn der neuen Gesprächsrunde zusammen, was an ihrem Tisch in der Runde zuvor diskutiert wurde. Im Verlauf des Gesprächs moderieren sie die Kleingruppen, achten darauf, dass sich alle beteiligen können und die wichtigen Gedanken festgehalten werden. Zum Abschluss können sie eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Fragen oder Beiträge in der Gesamtgruppe präsentieren.
- **Einführung:** Bevor das Weltcafé gestartet wird, müssen der Ablauf, das Thema, die Anzahl der Fragestellungen, die Aufgaben von GastgeberInnen und wer konkret diese Rolle übernimmt, gut erklärt werden.
- Die **Moderation** achtet auf die Zeit, kündigt den Rundenwechsel an und fordert die TeilnehmerInnen auf, sich wirklich wieder neu zu mischen.

Einsatzmöglichkeiten



Beispiel 1:

Das Weltcafé als Themeneinstieg bzw. Möglichkeit zur Diskussion von Thesen oder Aussagen, bevor ein Thema (z. B. durch einen Vortrag) intensiver behandelt wird: In einem Weltcafé-Setting werden zum geplanten Thema 3–4 dezidierte Thesen oder Aussagen – z. B. von bekannten Personen, Organisationen, Verbänden, Kammern etc. – bearbeitet. Diskussionsfragen wären dann: Wie finde ich diese Aussage oder These? Welche Aspekte geben mir zu denken? Welchen Aspekten stimme ich zu oder nicht zu? Welche Fragen habe ich dazu? Wer oder welche Organisation könnte diese Aussage gemacht haben, diese These vertreten?

Methoden zur Gestaltung von Betriebsversammlungen

9



Beispiel 2:

Weltcafé zum Thema Mitgliederwerbung für die Gewerkschaft im Betrieb:

1. Runde: Welche Vorurteile hört ihr bei euch im Betrieb bezogen auf Gewerkschaften? 2. Runde: Welche Argumente fallen euch FÜR eine Mitgliedschaft in Gewerkschaften ein? 3. Runde: Welche kreativen Sprüche fallen euch für die Werbung um Mitgliedschaften ein?

Beispiel 3:

Weltcafé zum Thema Datenschutz im Betrieb: 1. Runde: Wie und wo betrifft dich persönlich das Thema Datenschutz an deinem Arbeitsplatz? 2. Runde: Wo siehst du Probleme in Bezug auf den Schutz deiner Persönlichkeitsrechte? 3. Runde: Welche Regelungen und Vereinbarungen sind notwendig, um einen genügenden Schutz herzustellen?

→ **Tipp:**

- Zum Mitschreiben benötigt: Flipchartpapier und Pinnwände oder Papier-Tischdecken;
- für eine Kaffeehaus-Atmosphäre, z. B. mit Stehtischen oder kleinen, idealerweise runden Tischgruppen für jeweils 4–6 Personen, braucht es genügend Platz;
- für die Wechsel genügend Zeit einplanen, da es einige Zeit dauert, bis jede:r wieder einen neuen Tisch gefunden hat und soweit Ruhe herrscht, dass weiter gearbeitet werden kann;
- die Erfahrung zeigt, dass (je nach Thema) 3–4 Runden am sinnvollsten und ergiebigsten sind.

Heißer Stuhl



© eigene Darstellung

Der heiße Stuhl ist eine Möglichkeit zur intensiven Befragung. Häufig eingesetzt wird er bei sensiblen Themen oder auch Konflikten mit der Geschäftsleitung, bei denen sich die einzelnen Mitarbeiter:innen nicht exponieren möchten. Die interessante Frage ist, ob die Geschäftsleitung sich dazu bereit erklärt. Wichtig ist, dass sie über das spezielle Format auf jeden Fall informiert wird und sich darauf vorbereiten kann. Achtung: Die Methode eignet sich nicht, wenn das Ziel eine Vermittlung zwischen unterschiedlichen Positionen ist, da sie eher polarisierend und konfrontativ ist. Alternative Diskussionsformen wären hier „*die Alternative*“ oder *Fishbowl*.

Ziele ...

- (konfrontatives) Sichtbarmachen und Kennenlernen unterschiedlicher Sichtweisen zu einem Thema;
- Zusammentragen von Fakten;
- Erklärungen, Details und Argumente für eine bestimmte Position einfordern.

Und so gehts:

- Die Fragen werden im Vorfeld gesammelt und der Person auf dem heißen Stuhl vor allen Mitarbeiter:innen von einer Moderation gestellt. Das Sammeln der Fragen kann während der Betriebsversammlung mit *Murmelgruppen* und *Kartenabfrage* geschehen oder aber schon in den Wochen vor der Betriebsversammlung auf Wandzeitungen oder Pinnwänden (im Foyer), auf Karten, die in eine Box geworfen werden etc.

Methoden zur Gestaltung von Betriebsversammlungen

- Nachfragen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind auf jeden Fall erlaubt und sogar gewünscht.

Einsatzmöglichkeiten

- Der „Heiße Stuhl“ bietet sich an, wenn sich beispielsweise im Rahmen einer Betriebsversammlung die Geschäftsleitung den Fragen der Belegschaft oder des Betriebsrates stellt, z. B. zu Themen wie Umstrukturierung, Arbeitsplatzabbau, Arbeitszeitregelung usw., ganz nach dem Motto: „Schlechte Nachrichten soll der überbringen, der sie verursacht.“

→ Tipp:

- Gut vorbereitet ist halb gewonnen: Fragen, aber auch Argumente können gut vorbereitet und aus unterschiedlichen Ecken des Publikums eingestreut werden; dies kann im Betriebsratsgremium oder durch eine Arbeitsgruppe geschehen.
- Räumlich kann die „konfrontative“ Situation mit einem einzelnen Sessel gegenüber der gesamten Gruppe oder mit einem Sessel in der Mitte eines Sesselkreises dargestellt werden.
- Der Betriebsrat kann sich hier besonders gut als Sprachrohr der Belegschaft positionieren und in ihrem Namen alle (unangenehmen) Fragen stellen und Dingen auf den Grund gehen.

„Alternativen“

In einer Situation, in der von verschiedenen Personen/Gruppen sehr unterschiedliche Positionen eingenommen werden, zielt die Methode „Alternative“ darauf ab, diese unterschiedlichen Positionen und Alternativen darzustellen und Hintergründe sichtbar zu machen.

Ziel ...

- Sichtbarmachen unterschiedlicher Positionen;
- Darstellen von verschiedenen Handlungsoptionen und deren möglichen Auswirkungen bei einem bestimmten Thema;

- Evaluieren von möglichen Lösungen im Rahmen einer Problemstellung.

Und so gehts:

- Die verschiedenen Positionen und Alternativen werden nacheinander sachlich vorgestellt. Dies geschieht entweder durch Vertreter:innen der unterschiedlichen Positionen oder durch Betriebsratsmitglieder, die sich darin einarbeiten bzw. stellvertretend eine der Alternativen darstellen. Dazu wird vorab eine Auswahl folgender Fragen bearbeitet: „Wie genau stellt sich die Ausgangslage für euch dar?“, „Welche Interessen habt ihr?“, „Wo seht ihr Handlungsbedarf und warum?“, „Was ist schon unternommen worden?“, „Was wären eurer Meinung nach wichtige nächste Schritte?“, „Welche Alternativen habt ihr schon abgewogen?“, „Was würde aus eurer Sicht passieren, wenn sich eure Position nicht durchsetzt?“

Nach der jeweiligen Vorstellung im Plenum besteht die Möglichkeit, nachzufragen. Wichtig ist, dass in dieser Phase noch keine Bewertung oder inhaltliche Diskussion stattfindet, sondern es lediglich darum geht, die jeweiligen Positionen bestmöglich zu verstehen. Und: Darauf achten und hinweisen, dass die anderen Gruppen ebenfalls lediglich ihre Position darstellen sollten und nicht direkt auf die Argumente der anderen eingehen oder sie bewerten.

- Emotionales Stimmungsbild: Sofort nach der Präsentation der verschiedenen Positionen werden die Teilnehmer:innen gebeten, sich in Murmelgruppen darüber auszutauschen, wie sie die Positionen und Alternativen bewerten. Die Moderation geht anschließend in einige Gruppen hinein und lässt die Teilnehmer:innen ihre Sicht der Dinge aussprechen. Hier geht es darum, ein emotionales Stimmungsbild abzuholen und die Beiträge unkommentiert im Raum stehen zu lassen.
- Nun können die Vertreter:innen der unterschiedlichen Positionen und Alternativen miteinander diskutieren, Gegenargumente bringen und nachfragen. Hierbei sind auch Fragen aus dem Plenum willkommen.
- Abschluss: In einer abschließenden Runde können die Teilnehmer:innen um ein kurzes Blitzlicht gebeten werden, was sie aus der Diskussion mitgenommen haben, was ihnen klarer geworden ist usw.

Methoden zur Gestaltung von Betriebsversammlungen

Fragen könnten hier sein: „Was hat mich bei dem Austausch überzeugt oder überrascht?“, „Warum?“, „Was verstehe ich durch den Austausch nun besser an der anderen Position?“, „Wo sehe ich (noch) Bedarf an Lösungen?“

Einsatzmöglichkeiten

- Entwickeln einer neuen Arbeitszeitregelung im Betrieb; drei verschiedene Modelle stehen zur Diskussion
- Festlegen von Verhandlungsschritten bei Betriebsvereinbarungen
- Entscheiden über die Art der betrieblichen Altersvorsorge (z. B. beteiligungs- oder leistungsorientiert)
- Orientierung erhalten über diverse Vorgehensweisen bei Umstrukturierungsprozessen etc.

→ Tipp:

- Bei großen Gruppen können die unter dem ersten Schritt vorgestellten Fragen einfach „live“, durch Befragung von jeweils 3–4 Vertreter:innen der unterschiedlichen Positionen, bearbeitet werden. In diesem Fall sind Mikrofone für die Stehtische und zumindest ein mobiles Mikrofon für die Blitzlichter aus dem Plenum empfehlenswert.
- Die Positionen können räumlich dargestellt werden, indem beispielsweise pro Position ein Stehtisch gegenüber voneinander aufgestellt wird. In der Mitte wird ein weiterer Tisch für die Moderation positioniert. Die Stühle im Plenum sind im Halbkreis aufgestellt. Die Präsentation der Lösungsideen könnte dann in der Mitte stattfinden.

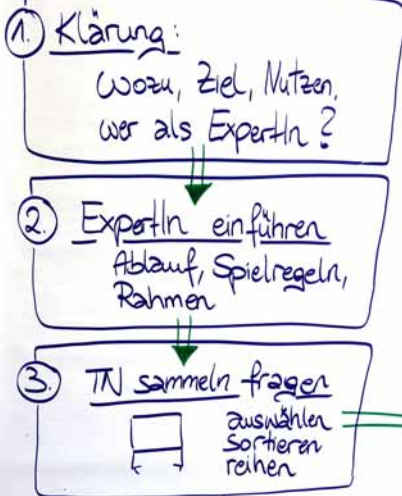
9.3 Informieren

Expertinnen- bzw. Expertenbefragung



© eigene Darstellung

Die Expertinnenbefragung:



© Privat

Methoden zur Gestaltung von Betriebsversammlungen



© Privat

Die Befragung von Expertinnen und Experten ist eine Alternative zu Vorträgen, in der die Zuhörer:innen von Anfang an eingebunden werden. Nicht die Expertinnen bzw. Experten legen fest, was präsentiert wird, sondern die Mitarbeiter:innen entscheiden, was sie wissen wollen.

Dazu werden zunächst die Fragen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gesammelt und im zweiten Schritt die Expertinnen und Experten entlang der eingelangten Fragen interviewt. Expertinnen und Experten können Betroffene, Informationsträger:innen, Fachexpertinnen bzw. -experten, Vertreter:innen aus Betriebsrat, Gewerkschaft, Unternehmen usw. sein. Da die Expertinnen und Experten in diesem Fall wesentlich flexibler sein müssen als bei einem Vortrag, sollten sie sehr sicher im Thema sein und vorab gut informiert werden über den thematischen Fokus, den Ablauf einer Expertinnen- bzw. Expertenbefragung und das Publikum.

Ziele ...

- Information und Wissen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen zugeschnitten;
- Steuerung der Dauer des Beitrages und damit eine gewisse „Kontrolle“ der Expertinnen und Experten

Und so gehts:

- **Fragen sammeln** – am besten schriftlich: Dies kann während der Betriebsversammlung mit Murmelgruppen und Kartenabfrage geschehen oder aber schon in den Wochen vor der Betriebsversammlung auf Wandzeitungen oder Pinnwänden (im Foyer);
- **Fragen gruppieren**, damit thematisch ähnliche Fragen am Stück abgearbeitet werden können.

- **Moderation:** Die gesammelten Fragen werden dann im Gespräch mit den Expertinnen und Experten von einer Person stellvertretend gestellt und relativ fokussiert abgearbeitet (die Befragung im Expertinnen- bzw. Experteninterview dauert zumeist nicht länger als eine halbe Stunde). Vorher festgelegt werden sollte, in welchem Ausmaß Nachfragen aus dem Publikum erwünscht sind.
- **Praxis:** Zu klären im Vorfeld: Welches Ziel wird mit dieser Befragung verfolgt? Welche Art von Information sollen die Expertinnen und Experten liefern? Sollen es Fakten sein, oder soll es stärker um Meinungen, Einschätzungen oder Einstellungen gehen? Sollen die Expertinnen und Experten ihr Verhalten in bestimmten Situationen erklären – nach dem Motto: „Was würden sie in folgender Situation machen ...“?

Diese Informationen sind nicht nur für die Expertinnen und Experten in der Vorbereitung wichtig, sondern auch die Mitarbeiter:innen tun sich mit diesen Zusatzinformationen leichter, konkrete Fragen zu formulieren.

Einsatzmöglichkeiten

Im Rahmen einer Betriebsversammlung könnte eine Expertinnen- bzw. Expertenbefragung genutzt werden:

- zu einem Thema, das die Belegschaft interessiert, zu dem es zahlreiche Fragen gibt und umfassend informiert werden soll, wie z. B. Pensionsvorsorge, Lohnsteuer, arbeits- oder sozialversicherungsrechtliche Fragen, All-inklusive Dienstverträge, Datenschutz, Mobbing etc.;
 - zur Befragung von Expertinnen und Experten des Unternehmens zu einem für die Belegschaft relevanten Thema, wie z. B. Personalverrechnung, Arbeitsmedizin, Arbeitnehmer:innenschutz, betriebliche Altersvorsorge etc.
- **Tipp:**
- Die gesammelten Fragen sollten wirklich Fragen sein, klar formuliert und selbsterklärend und im Rahmen der geplanten Expertinnen- bzw. Expertenbefragung beantwortbar.

Methoden zur Gestaltung von Betriebsversammlungen

- Die Interviewsituation kann nachgestellt werden, indem an der Stirnseite des Raumes für die:den Interviewer:in und Expertin bzw. Experte zwei Sessel vor der Pinnwand mit den Fragen aufgestellt werden. Die Teilnehmer:innen sitzen je nach Gruppengröße entweder im Halbkreis um dieses Podium oder in Kinobestuhlung vor dem Podium.

Aktivieren bei Vorträgen

Manchmal ist ein Vortrag einfach die beste Möglichkeit, um komplexes Wissen zu vermitteln. Aber auch hier können aktivierende Akzente gesetzt werden.

Ziele ...

- Einbinden und Beteiligung der Zuhörer:innen;
- Aktivierung während eines längeren, frontalen Vortrags;
- Verankerung der vorgetragenen Inhalte;
- Stimmungsbild abfragen und sichtbar machen;
- Festhalten von Ergebnissen.

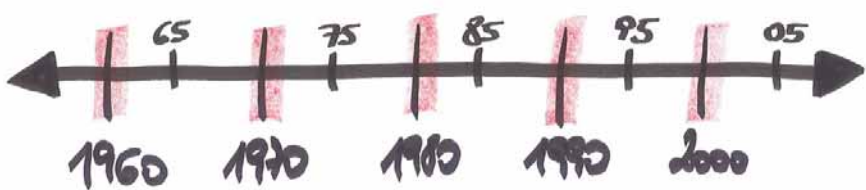
Einsatzmöglichkeiten

- **Fragenspeicher am Anfang:** Ähnlich wie bei einem Expertinnen- bzw. Expertengespräch vor dem Vortrag Fragen sammeln – entweder über Zuruf oder Kartenabfrage; allerdings muss sichergestellt sein, dass die:der Vortragende während des Vortrags auch wirklich auf die Fragen eingehen wird.
- **Murmeln:** Vortrag regelmäßig durch Murmelrunden unterbrechen, in denen entweder vorgegebene Fragen diskutiert oder Fragen zu den vorgetragenen Inhalten gesammelt werden. Auch hier gilt: Immer mit den Ergebnissen weiterarbeiten, also Fragen oder Antworten zumindest blitzlichtartig absammeln.
- Die **Ampelabstimmung** ist auch in sehr großen Gruppen möglich. Zu Beginn erhalten alle Mitarbeiter:innen je eine grüne, gelbe und rote Karteikarte. An passenden Stellen während der Diskussion fragt die Moderation nach der Meinung der Anwesenden. Durch Hochhalten einer Karte wird Zustimmung bzw. Ablehnung zu einer These, eines Vorschlags, einer Alternative oder weiterer

Diskussionsbedarf zu einem Thema signalisiert. Auf diese Weise entsteht ein schnelles Stimmungsbild in der Gruppe.

- **Quizfragen** zur Verankerung des Vorgetragenen: Die Fragen können direkt zu beantworten sein oder komplizierter, so dass z. B. in einer kleinen Gruppe kurz die richtige Antwort diskutiert wird. Die Antworten können auf Zuruf, über bunte Karteikarten, Aufstellungen oder per Fragebogen, der am Ende eingesammelt wird (z. B. Gewinnspiel), abgefragt werden.
- **Schätzfragen**, die zum kurzen Nachdenken anregen und per Handheben abgefragt werden können.
- Im Vorfeld wird ein **Fragebogen** zu den verschiedenen Blöcken eines Themas verteilt und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgefüllt. Bevor die Expertinnen und Experten einen neuen thematischen Block beginnen, bitten sie um Handzeichen, wer sich für welche Antwort entschieden hat und geben danach weitere Informationen zu dem Bereich.
- **Blitzlicht**: Meinungen, Stimmungen, Antworten zu Fragen per Zufall im Publikum abfragen (in großen Gruppen mit Saalmikrofon).

Zeitstrahl



© eigene Darstellung

Mit einem Zeitstrahl kann ein Thema bzw. eine Entwicklung über einen längeren Zeitraum bildlich-kreativ aufbereitet und dargestellt werden. Der Zeitstrahl ist sehr vielseitig einsetzbar, leicht zu gestalten und mit sehr hohem Wirkungsgrad, da Inhalte kurz, knackig und übersichtlich präsentiert werden – ob als alleinstehende Aktion im Foyer oder am Weg zur Kantine, bei der Vorbeigehende sich informieren können, als Einstieg in eine Versammlung oder als grafische Untermauerung eines Vortrags.

Methoden zur Gestaltung von Betriebsversammlungen

Ziele ...

- Ereignisse, Entwicklungen oder Prozesse darstellen, die eine zeitliche Dimension haben;
- (gemeinsame) Geschichte und auch damit verbundene Emotionen versinnbildlichen und allen ins Gedächtnis rufen;
- zeitlichen Bericht erstatten.

Und so gehts:

Der Zeitstrahl ist entweder bereits vor der Versammlung im Raum sichtbar oder wird erst während des „Vortrags“ langsam aufgebaut.

In jedem Fall werden während der Versammlung die verschiedenen Stationen von einem oder mehreren Betriebsratsmitgliedern chronologisch besprochen bzw. vorgestellt.

Ideen für die Umsetzung:

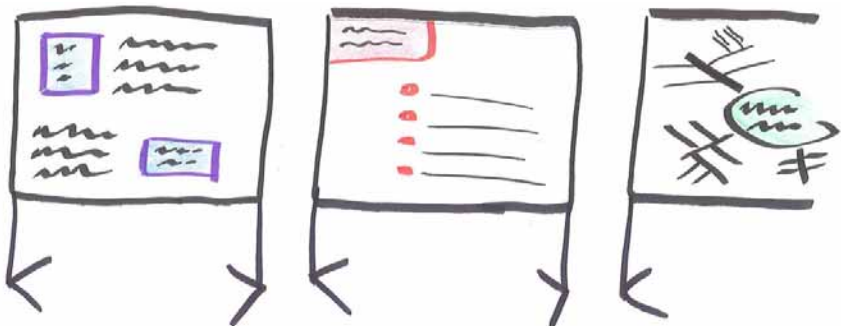
- Ein Zeitstrahl kann an der Wand, am Boden oder an einer Pinnwand angebracht werden – je nach Länge und Größe und verfügbarem Raum.
- Als Zeitstrahl können breites Malerkrepp, bunte Papierstreifen, ein Seil oder eine Papierbahn verwendet werden.
- Die Stationen können je nach Größe des Zeitstrahls, des Raumes und des Bedarfs an Lesbarkeit auf Haftnotizen, Moderationskarten, buntem Papier oder auf Schildern zum Aufstellen notiert werden.
- Auch symbolische Gegenstände, entweder als Grafiken ausgedruckt oder wirklich als dreidimensionale Gegenstände, können Gestaltungselemente sein.

Einsatzmöglichkeiten:

- im Foyer des Betriebs, an der Wand oder am Boden;
- bei der Betriebsversammlung zum Ankommen oder nach der Versammlung als Zusammenfassung oder Zukunftswegweiser;

- Inhalte, die sich für eine Darstellung als Zeitstrahl eignen: zeitliche Abläufe in der Vergangenheit (dann wäre der vorläufige Endpunkt „heute“) und in der Zukunft (dann könnte „heute“ in der Mitte liegen oder am Anfang stehen): z. B. Verhandlungen, Veränderungen in der Firma, die Entstehung von Gesetzen, von Kollektivverträgen, von (historischen) Errungenschaften oder Erfolgen in der Betriebsratsarbeit, die Darstellung von geplanten Aktivitäten zu einem Thema.
- Besonders gut lässt sich der Zeitstrahl mit dem Aufzeigen von Alternativen verbinden: zuerst wird dargestellt, was alles geschehen ist, was unternommen wurde und wo man heute steht; dann werden verschiedene Szenarien skizziert, was passieren könnte, wenn heute diese oder jene Entscheidung fällt etc.
- Der Zeitstrahl ermöglicht auf einfache Art, mehrere Betriebsratsmitglieder einzubinden, indem jedes Mitglied einen Abschnitt übernimmt. Auch können zu den verschiedenen Stationen *Blitzlichter* aus der Belegschaft eingesammelt werden: „Wie hast du die Situation damals erlebt?“, „Wie ist es dir dabei gegangen, als du davon gehört hast?“

Ausstellung



© eigene Darstellung

Thematisch anregend gestaltete Poster oder Plakate werden wie bei einer Ausstellung aufgehängt; die „Besucher:innen“ haben die Möglichkeit, herumzugehen, sich zu informieren, mit anderen „Besucherinnen und Besuchern“ ins Gespräch zu kommen usw. Die Poster können an Wänden oder Pinnwänden angebracht werden und sind nicht nur im Rahmen von Betriebsversammlungen eine

Methoden zur Gestaltung von Betriebsversammlungen

gute Informationsmöglichkeit, sondern auch im Foyer des Betriebes, im Pausenraum etc.

Ziel ...

- Informieren!

Einsatzmöglichkeiten

- Beim Ankommen zur Betriebsversammlung:
 - Die Mitarbeiter:innen haben die ersten 15–20 Minuten der Betriebsversammlung Zeit, um in der Ausstellung herumzugehen; sie kommen miteinander in Kontakt, die Inhalte der Plakate können gut wirken, ein erster Austausch über das Thema entsteht. Hier könnt ihr auch als Betriebsratsmitglieder präsent sein!
 - Die Ausstellung zum Thema der Betriebsversammlung wird, wie eine Vernissage, offiziell eröffnet und die wesentlichen Inhalte bei einem gemeinsamen Durchgang – ähnlich wie bei einer Museumsführung – vorgestellt; die Mitarbeiter:innen haben jederzeit die Möglichkeit, Fragen zu stellen oder Ergänzungen einzubringen.
 - Die Ausstellung kann mit einem Quiz verbunden werden, das z. B. zum Auftakt der Betriebsversammlung aufgelöst wird.
 - Beispielthemen: Information zu aktuellen Themen wie Kollektivvertrag, Arbeitszeitmodellen, EU-Wahl usw.; Vorstellung der Arbeit des Betriebsratsgremiums: Funktion des Betriebsrates und Aufgaben der einzelnen Mitglieder, Erfolge im letzten (Halb-)Jahr oder nach dem Motto: „Bei Problemen mit XXX und YYY fragen Sie Ihren Betriebsrat“; Präsentation der Mitglieder des Betriebsrates mit ihren Aufgaben und für welche Themen sie die Ansprechpersonen sind
- Ausstellungen bieten sich auch als Präsentationsmöglichkeit von Arbeitsgruppenergebnissen an. Hier sollte dann jeweils ein Arbeitsgruppenmitglied als Ansprechperson für Nachfragen und Diskussionen das Plakat betreuen.
- Als Mobilisierung zur Betriebsversammlung, zur Betriebsrats- oder EU-Wahl: Dazu die Ausstellung in der Zeit davor z. B. im Foyer, Aufenthaltsraum, in

den Gängen, vor dem Betriebsratsbüro usw. aufhängen und darüber Interesse wecken.

→ Tipp:

- Der Raum sollte entsprechend groß sein, damit die Ausstellungsbesucher:innen genügend Bewegungsfreiheit haben.
- Damit die Informationen wirklich aufgenommen werden können, sollte die Ausstellung nicht zu groß sein.
- Die Plakate sollten grundsätzlich selbsterklärend sein.
- Wollt ihr Anregungen und Feedback zu den Themen festhalten, lasst auf den Plakaten Raum für Notizen und ladet die Mitarbeiter:innen ein, ihre Gedanken und Fragen zu dem Thema direkt auf das Plakat zu schreiben.

9.4 Sammeln und entscheiden

Blitzlicht

„Blitzartig“ ein Bild der momentanen Situation, der Stimmung und der im Raum präsenten Meinungen und Einschätzungen bekommen und für alle transparent machen? Das gelingt sehr gut mit dem Blitzlicht – ob in kleinem Rahmen und unter Beteiligung aller oder in großen Gruppen, freiwillig oder aufgefordert. Blitzlichter sind kurze Aussagen aus der Menge der Teilnehmer:innen heraus. Zumeist zufällig werden einzelne Mitarbeiter:innen von der Moderation angesprochen und befragt.

Ziel ...

- Meinungen, Gefühle, Eindrücke, Impulse zu einem Thema, einer Situation, einem Problem oder einem Konflikt als Momentaufnahme einfangen und damit transparent machen, z. B. Arbeitsplatzgestaltung, Unternehmenskultur, Arbeitsabläufe, Work-Life-Balance etc.
- Ursachen von Störungen herausfinden

Methoden zur Gestaltung von Betriebsversammlungen

9

Und so gehts:

Wichtig: Das Blitzlicht dient lediglich als Stimmungsbild oder Meinungsbild oder Information. Die Bearbeitung von möglicherweise im Blitzlicht aufkommenden Themen, Problemen oder Konflikten muss dann im Anschluss und in einem anderen methodischen Rahmen geschehen.

Regeln, die es beim Blitzlicht zu beachten gibt:

- **Kurz & schnell:** Ziel des Blitzlichtes ist es, spontan ein Meinungs- und Stimmungsbild einzuholen, d. h. die Zeit oder die Anzahl der Sätze sollte vorher festgelegt und kommuniziert werden – Empfehlung: 2–3 Sätzen oder Dauer höchstens bis zu einer Minute
- Eine **konkret gestellte Frage**, die sich schnell und kurz beantworten lässt. Grundsätzlich ist es immer gut, die Fragestellung aufzuschreiben.
- Es **spricht immer nur eine Person**, alle anderen hören zu: Dies kann unterstützt werden durch ein Mikrofon, das die Moderation wie bei einem Interview hält, einen Ball, einen Redestab oder einen anderen Gegenstand, der die Runde macht und zeigt, wer gerade spricht.
- **Kein Kommentar und keine Bewertung:** Die Beiträge stehen gleichwertig nebeneinander und werden auch von der Moderation nicht kommentiert.
- **Verständnisfragen** sind erlaubt, allerdings darauf achten, dass es wirklich Verständnisfragen sind.

Einsatzmöglichkeiten

- Nach *Murmelgruppen*: Schnelles Abfragen der Ergebnisse reihum oder auch nur punktuell. Je nach Ziel können die Beiträge notiert oder aber, z. B. im Rahmen von Vorträgen, die Fragen gleich an die Expertinnen und Experten weitergereicht werden.
- Bei *Aufstellungen*: punktueller Einholen von Gründen, warum Teilnehmer:innen sich an diese Position gestellt haben.
- Zum Auflockern von Vorträgen mit Fragen wie: „Was ist für dich wesentlich?“, „Welche Fragen hast du dazu?“, „Wie siehst du das?“

- Zur Reflexion am Ende einer Veranstaltung mit Fragen wie: „Was nimmst du aus der Betriebsversammlung mit?“, „Was war dein Highlight?“, „Was hat dir an der Betriebsversammlung besonders gut gefallen?“, „Was hat dich überrascht?“, „Was sollte anders sein?“

Kartenabfrage

Wollt ihr Ideen, Erwartungen, Beiträge oder Probleme zu einem bestimmten Thema während einer Betriebsversammlung, Betriebsratssitzung oder -klausur sammeln, dann könnt ihr das mithilfe von bunten Moderationskarten machen.



© eigene Darstellung

Ziele ...

- breite Beteiligung und ein sehr umfassendes Meinungs- und Stimmungsbild;
- schriftlich festgehaltenes Sammeln und Zusammentragen.

Und so gehts:

Je nach Gruppengröße und Fragestellung können die Karten entweder alleine oder in Kleingruppen, z. B. nach *Murmeln*, beschrieben werden. Statt einfach nur in die Gruppe zu fragen, hat die Kartenabfrage den Vorteil,

- dass die Teilnehmer:innen Zeit zum Überlegen haben,
- dass bei Einzelarbeit unabhängig von anderen Meinungen zunächst die eigenen Einfälle im Mittelpunkt stehen,
- dass die Kartenabfrage auch anonym durchgeführt werden kann, z. B. durch Mischen der eingesammelten Karten oder aber Sammeln in einer Box.

Einsatzmöglichkeiten

Sammeln von ...

- konkreten Aspekten oder Fragen, die die Mitarbeiter:innen bezogen auf ein Überthema am meisten interessieren (z. B. im Rahmen einer *Expertinnen* bzw. *Expertenbefragung*). So können sich die Mitarbeiter:innen selbst bei

Methoden zur Gestaltung von Betriebsversammlungen

der Schwerpunktsetzung innerhalb eines vorgegebenen Themas einbringen bzw. die Fragen während oder nach einem Vortrag systematischer gestellt werden.

- Erwartungen an den (neuen) Betriebsrat, die Kollektivvertragsverhandlungen, die Verhandlungen mit der Unternehmensleitung zu einem Thema etc.;
- Ideen für die Gestaltung des Foyers, des Weblogs, der Reiseziele beim Betriebsausflug etc.;
- Erfahrungen und Probleme mit einer neuen Software, der neu gestalteten Webpage, dem Thema Datenschutz oder unterschiedlichen Teilzeitmodellen.

→ Praxis: Wichtig ist ...

- eine konkrete Fragestellung, die das Ziel des Sammelns umsetzt;
- der Hinweis, dass immer nur ein Thema oder ein Stichwort auf eine Karte gut lesbar geschrieben werden sollte;
- die Karten pro Person oder Gruppe je nach Anlass und Teilnehmer:innenanzahl zu beschränken. So gelingt es, die Beiträge zu fokussieren und den Überblick zu bewahren.
- Eine sinnvolle Weiterarbeit mit den Karten mit Blick auf das Ziel des Sammelns.

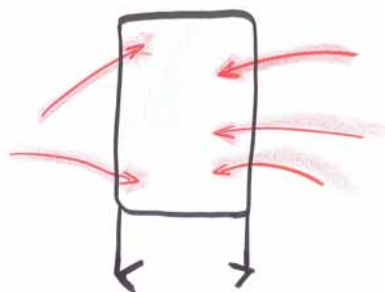
Für die Weiterarbeit bzw. einen guten Überblick, welche Ideen, Fragen, Vorschläge usw. eingebracht wurden, müssen die Karten meistens erst einmal thematisch sortiert werden. Dies ist v. a. dann notwendig, wenn später einzelne Themen bearbeitet werden sollen. Dazu werden die Karten, die in eine ähnliche Richtung gehen oder zum gleichen Unterthema gehören, nach dem Sammeln als Wolke, Haufen oder in Säulen gruppiert. Eine andere Möglichkeit ist, das Sortierschema schon fürs Sammeln vorzugeben, z. B., weil sowieso nach Vor- und Nachteilen, Pro- und Contra-Argumenten o. Ä. gefragt wird. Da Karten immer nur Stichwörter enthalten, ist es beim Sortieren wichtig, dass diejenigen, die die Karte beschriftet haben, entscheiden, wo ihre Karte zugeordnet wird, weil sie am besten den Kontext herstellen können.

→ Tipp:

- Nie Sammeln als Form der Beteiligung, ohne mit dem Ergebnis dann weiterzuarbeiten, das ist nicht stimmig!
- Die gruppierten Karten können an Pinnwänden, aber auch normalen Wänden angebracht werden.
- Die Kartenabfrage braucht Zeit! Deshalb sollte sie nur als Sammelmethode gewählt werden, wenn wirklich genug Zeit vorhanden ist. Eine schnellere Alternative ist die *Zurufliste*.
- Grundsätzlich ist es v. a. bei größeren Gruppen ratsam, Kartenabfragen nicht als Einzelarbeit, sondern in Kleingruppen umzusetzen, nicht nur wegen der Zeit, sondern da es sonst zu viele Dopplungen gibt.
- Gut lässt sich eine Kartenabfrage mit *Murmelrunden* verbinden.

Zurufliste

Schnell, spontan und kurz ein paar Ideen, Eindrücke, offene Fragen, wichtige Themenfelder, Prioritäten, Lösungsideen, Erfahrungen, Erwartungen, Einwände, Assoziationen, Meinungen oder Einschätzungen sammeln? Das geht einfach und niedrigschwellig mit einer Zurufliste.



© eigene Darstellung

Und so gehts:

Dazu benötigt ihr eine Pinnwand oder ein Flipchart, Stifte, eine konkrete Frage, 1–2 Personen, die schnell mitschreiben können, und maximal zehn Minuten Zeit. Vor dem Zurufen eignen sich auch ein paar Minuten *Murmeln*, damit sich alle Teilnehmer:innen auf die Frage einstellen können und auch diejenigen sich am Zuruf beteiligen, die sich sonst eher nicht in der Gesamtgruppe zu Wort melden.

Zu Beginn ist etwas Geduld angebracht, da die Gruppe mit der Frage und der Methode erst „warm“ werden muss. Durch die Arbeit in der Gesamtgruppe entsteht

Methoden zur Gestaltung von Betriebsversammlungen

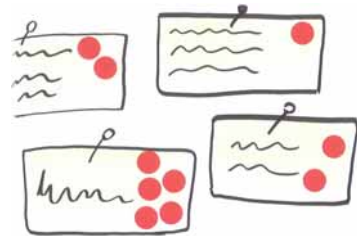
eine eigene Dynamik und die Teilnehmer:innen können sich gegenseitig inspirieren. Für thematische Beispiele und Situationen siehe *Kartenabfrage*.

→ Tipp:

- Je nach Ziel und Einbettung in den Gesamttablauf kann auch Sortieren nach ähnlichen thematischen Nennungen erforderlich sein. Ähnlich dem Gruppieren bei der Kartenabfrage kann bei der Zurufliste farbiges Unterstreichen oder Einkreisen die Gruppierung visualisieren.
- Während des Zurufens sollten keine Diskussionen stattfinden, sondern wirklich schnell gesammelt werden.
- Die Moderation sollte wirklich alle Beiträge notieren, das kann mitunter sehr herausfordernd sein. Bei vielen Beiträgen können zwei Personen parallel mitschreiben, im sogenannten Reißverschlussverfahren, d. h. jede Person steht an einem (eigenen) Flipchart, und die Zurufe werden abwechselnd aufgeschrieben.
- Die mitgeschriebenen Ideen und Beiträge sollten immer sichtbar sein, da sie neue Beiträge anregen.

Punkten

Die Qual der Wahl: Nach dem Sammeln geht es häufig darum, aus der Vielfalt von Ideen, Vorschlägen oder Themen eine oder wenige auszuwählen. Bunte Klebepunkte sind hier eine gute und zugleich spielerische Möglichkeit.



© eigene Darstellung

Ziele ...

- eine gemeinsame Entscheidung herbeiführen und für alle sichtbar machen, indem aus mehreren Möglichkeiten, Alternativen, Vorschlägen, Ideen eine oder wenige ausgewählt wird/werden;

- Prioritäten setzen: Themen, Ideen, Lösungen oder Maßnahmen in eine Reihenfolge nach Wichtigkeit, Attraktivität oder einem anderen Kriterium bringen;
- die Stimmung der Gruppe als Ganzes abbilden, Gefühle ausdrücken.

Und so gehts:

Eine Entscheidung oder Prioritätensetzung mithilfe bunter Klebpunkte geht sowohl bei Kartenabfrage als auch bei einer Zurufliste oder einer Bodenzeitung. Wichtig vorab ist, genau zu klären und zu kommunizieren:

- Welches Ziel hat die Auswahl bzw. das Punkten?
- Über welche Alternativen wird entschieden bzw. welche werden bewertet?
- Wie viele Alternativen werden ausgewählt?
- Welche Folgen oder Konsequenzen hat die Schwerpunktsetzung für den weiteren Verlauf bzw. was geschieht im Anschluss an die Auswahl?
- Wie viele Punkte erhalten die Mitarbeiter:innen zur Vergabe?
- Kann eine Alternative mit mehreren Punkten bewertet werden oder darf jeweils nur ein Punkt pro Alternative vergeben werden?

Einsatzmöglichkeiten

- Schnell die **Stimmung, Zufriedenheit** oder ein **Feedback abfragen**: „Wie hat dir der letzte Betriebsausflug oder die Ausstellung zu XX gefallen?“, „Wie gefällt dir die neue Webseite, das neu strukturierte Unternehmen?“, „Mit welcher Stimmung kommst du auf die Betriebsversammlung?“

Dazu erhält jede:r einen Punkt und klebt ihn auf einem Barometer von gut bis schlecht oder einer Skala von 1–5; alternativ kann die Stimmung auch mit einer Wetterkarte abgefragt werden (siehe Foto).



© Privat

Methoden zur Gestaltung von Betriebsversammlungen

- **Auswahl aus Lösungsalternativen:** drei mögliche Vorgehensweisen im Zuge der nächsten Kollektivvertragsverhandlungen werden vorgestellt und nach einer Diskussion möchte sich der Betriebsrat einen Auftrag abholen – statt einer Abstimmung per Hand kann jede:r einen Klebepunkt verteilen.
 - Mithilfe des Punktes können Inputs von Expertinnen und Experten auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen zugeschnitten werden. Nach einem ersten Sammeln von Interessen, Wünschen, Fragen kann in einem zweiten Schritt und mit Punkten ausgewählt werden, wo am meisten Interesse oder Diskussionsbedarf besteht.
- **Tipp:** Die Punkte pro Mitarbeiter:in sollten nicht größer als die Hälfte der zu wählenden Alternativen sein. Ein Beispiel: Aus einer Sammlung an Themen sollen vier ausgewählt und weiterbearbeitet werden, d. h. jede:r Teilnehmer:in bekommt zwei oder maximal drei Punkte, damit das Ergebnis eindeutig wird.

9.5 Abschließen

Feedback

Das Einholen von Rückmeldungen zu behandelten Themen, durchgeführten Aktivitäten, geplanten Veranstaltungen usw. oder aber von Stimmungen, Wahrnehmungen und Einschätzungen ist eine wichtige Form der Kommunikation mit und der Einbindung der Belegschaft. Je nach Gestaltung des Feedbacks können dabei unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden. Gerade wenn ihr als Betriebsrat beginnt, eure Betriebsversammlungen aktivierender zu gestalten, den Ablauf verändert und andere Formen des Austauschs (z. B. ein *Weltcafé*, eine *Ausstellung* usw.) benutzt, ist ein Feedback eine gute Möglichkeit, um Einschätzungen zum neuen Format zu bekommen und diese in die Planung weiterer Betriebsversammlungen einfließen zu lassen.

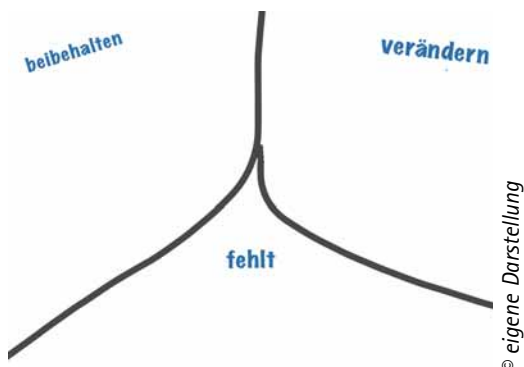
- **Tipp: Feedback nur dann einholen, wenn die Rückmeldungen wirklich in weitere Planungen einfließen werden.**

Ziele ...

- die Meinung, Einschätzung, Stimmung und Wahrnehmung der Mitarbeiter:innen erhalten;
- zur Arbeit des Betriebsrates allgemein oder zu durchgeführten oder geplanten Aktionen;
- zur Betriebsversammlung im Ganzen;
- zur (neuen) Gestaltung der Betriebsversammlung insgesamt oder zu einzelnen Methoden;
- zum Ort der Betriebsversammlung;
- Weiterentwicklung des Designs von Betriebsversammlungen – Ablauf und Methoden der Betriebsversammlung noch stärker an die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen anpassen;
- Reflexion und Meinungsbildung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anregen, in dem sie aktiv eingebunden werden;
- Stimmungen abfragen.

Steuerungsfeedback

Beim Steuerungsfeedback steht das Gegensteuern oder neue Steuern im Vordergrund, und die Teilnehmer:innen werden mit Fragen aufgefordert, konkrete Rückmeldungen zu geben. Die Fragen können allgemein sein wie: „Was wollen wir beibehalten?“, „Was wollen wir verändern?“, „Was fehlt?“ Soll die Rückmeldung sich auf einen speziellen Bereich beziehen – Ablauf, Inhalte oder Methoden in der Betriebsversammlung, Arbeit des Betriebsrates etc. –, werden sie entsprechend präziser formuliert.



Methoden zur Gestaltung von Betriebsversammlungen

Handfeedback

Mithilfe der Hand findet ein Rückblick auf die Betriebsversammlung oder andere Veranstaltungen statt:

- Daumen: Das hat mir besonders gefallen.
- Zeigefinger: Das war neu; Variante: Darauf möchte ich hinweisen.
- Mittelfinger: Das könnte verbessert werden; Variante: Das war richtig doof.
- Ringfinger: Das hat mich emotional berührt; Variante: Das war/ist mein „Schatz“, mein „Juwel“.
- Kleiner Finger: Das ist mir zu kurz gekommen.



© Privat

→ **Tipp:** Das Handfeedback könnt ihr als Din-A4- oder Din-A5-Papier an alle austeilen und eine Box beim Ausgang aufstellen, in der die ausgefüllten Bögen eingeworfen werden. Ihr könnt es aber auch riesig auf ein Flipchart malen, auf den Boden legen, an die Wand oder auf eine Pinnwand beim Ausgang hängen und Mitarbeiter:innen darauf notieren lassen.

SKRIPTEN ÜBERSICHT



PRAKTISCHE GEWERKSCHAFTSARBEIT

PGA-1	Sitzungen, die bewegen
PGA-2	Die Betriebsratswahl
PGA-4	Die Zentralbetriebsratswahl
PGA-8	Gender Mainstreaming im Betrieb
PGA-9	Betriebsversammlungen aktiv gestalten
PGA-10	Projektmanagement
PGA-13	Unsere Anliegen im Betrieb durchsetzen
PGA-14	Mobilisierung und Mitgliedergewinnung
PGA-15	Der Betriebsratsfonds

Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.

WIRTSCHAFT, RECHT, MITBESTIMMUNG

WRM-1	Unternehmens- und Gesellschaftsrecht
WRM-2	Mitwirkung im Aufsichtsrat
WRM-3	Bilanz- und Gewinn- und Verlustrechnung
WRM-4	Bilanzanalyse
WRM-5	Konzerne wirtschaftlich betrachtet
WRM-6	Mitbestimmung im Konzern und auf EU-Ebene
WRM-7	Umstrukturierungen: Ausgliederungen, Fusionen, Outsourcing & Co
WRM-8	Investition und Finanzierung
WRM-10	Kostenrechnung
WRM-11	Risikomanagement und Controlling
WRM-12	Konzernabschluss und IFRS
WRM-13	Psychologie im Aufsichtsrat
WRM-14	Wirtschaftskriminalität

ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

OEA-1	Damit wir uns verstehen
OEA-2	Auf den Punkt gebracht
OEA-3	Social-Media und Social-Web

ARBEIT UND UMWELT

AUW-2	Arbeiten und Wirtschaften in der Klimakrise
AUW-3	Hitze und UV-Strahlung am Brennpunkt Arbeitsplatz

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:
www.voegb.at/skripten

10.1 Mögliche Ziele einer Betriebsversammlung

Beteiligung	... die Belegschaft mit ihren Interessen ins Boot holen ... die Belegschaft stärker in die Verantwortung nehmen ... die Belegschaft für die Mitarbeit im Betriebsrat gewinnen ... Stimmungs- und Meinungsbild innerhalb der Belegschaft bekommen ... Informationen aus der Belegschaft zusammentragen ... Raum schaffen für (die Äußerung von) Nachfragen, Unsicherheiten, Einwänden, Problemen, Ängsten und Unmut in der Belegschaft und darauf eingehen
Beziehungen stärken	... die Beziehung zur Belegschaft stärken ... die Identifikation der Belegschaft mit dem Betriebsrat stärken ... die Motivation innerhalb des Betriebsratsgremiums steigern ... die Unterstützung in der Belegschaft (für Thema X) gewinnen
Aufmerksamkeit schaffen	... für Themen, Probleme ... für die Arbeit im Betriebsrat im Allgemeinen ... für Erfolge durch die Arbeit des Betriebsrates ... für eigene, vom Betriebsrat erarbeitete Lösungsansätze ... für gewerkschaftliche Positionen bzw. die Arbeit und die Wichtigkeit von Gewerkschaften

Mögliche Ziele einer Betriebs- versammlung

10.1

die Belegschaft informieren über ...	... ein (aktuelles) Thema ... eine neue Kampagne ... eine wichtige politische Diskussion, eine neue Gesetzgebung ... aktuelle Entwicklungen im Betrieb oder im Zuge von Verhandlungen ... die Arbeit des Betriebsrats ... aktuelle Gewerkschaftsthemen und -kampagnen
einen Austausch anregen	... über unterschiedliche Sichtweisen und Meinungen zu einem Thema ... über verschiedene Optionen
Position beziehen	... als Betriebsrat zu einem bestimmten Thema ... zu Differenzen zwischen den Positionen von Betriebsrat und Geschäftsführung oder Betriebsrat und Belegschaft ... gemeinsam mit der Belegschaft eine Position gegenüber der Geschäftsführung entwickeln ... gegenüber der Geschäftsführung Einigkeit demonstrieren
entscheiden	... Beschlüsse fassen ... Präferenzen oder Prioritäten festlegen ... weiteres Vorgehen absegnen
planen	... von gemeinsamen Aktivitäten zu Thema X ... von konkreten Umsetzungsschritten
mobilisieren	... für ein (politisch) wichtiges Thema ... für eine konkrete Kampagne, Kundgebung oder Veranstaltung ... zur Teilnahme an einer innerbetrieblichen Aktion ... für gewerkschaftliche Initiativen, Aktivitäten und Kampagnen

Interesse wecken...	... an einem Thema ... an der Arbeit des Betriebsrates ... an einer Mitarbeit zu bestimmten Themen
aktivieren	 für die Mitarbeit im Betriebsrat für die Mitarbeit in Arbeitsgruppen ... das Thematisieren von Anliegen des Betriebsrats bei Kolleginnen und Kollegen
Perspektive erweitern	... neue Themen zum Thema machen ... Pro und Contra oder Alternativen bei einem Thema aufzeigen

10.2 Vorlage Aufgabenkatalog



Maßnahme	wer	bis wann	erledigt	Anmerkungen

10.3 Vorlage Ablaufplan

Planung einer Betriebsversammlung

Thema:	Ziele der Versammlung:	
Einladung:	Raumgestaltung:	Datum:
		Dauer (von - bis):
		TeilnehmerInnenzahl:

Ablaufplan:

Beginn	Dauer	Ende	was	wer	Anmerkungen/ Vorbereitungen/ Material
			Ankommen der TeilnehmerInnen		
			Begrüßung/ Eröffnung		
			Interesse wecken/ aktivieren		
			Thema bearbeiten/ diskutieren		
			Wie geht es weiter - Ausblick, Beschlüsse,...		
			Abschluss		
Nachbearbeitung:					

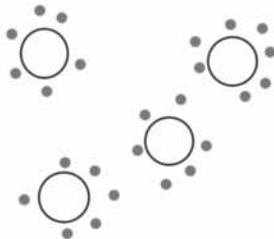
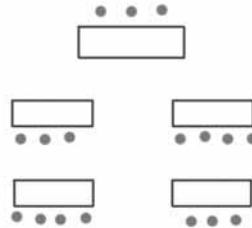
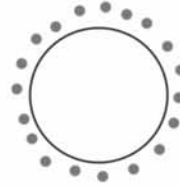
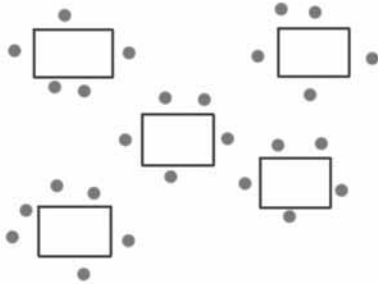
© eigene Darstellung

10.4 Aufgaben und Rolle einer Moderation



© eigene Darstellung

10.5 Raumgestaltungsmöglichkeiten



10.6 Literatur- und Linkliste

Hier ein paar Literaturempfehlungen, um die im Skriptum angesprochenen Themen zu vertiefen

Besser Ralf (2007): Betriebsversammlungen, die etwas bewegen... 22 innovative Beispiele, Weinheim und Basel (Beltz-Verlag).

Bikablo – Das TrainerWörterbuch der Bildsprache, Neuland GmbH & Co. KG.

Bikablo 2.0 – TrainerWörterbuch der Bildsprache Teil 2. Neue Bilder für Meeting, Training & Learning, Neuland GmbH & Co. KG.

Funcke, Amelie | Havenith, Eva (2010): Moderations-Tools. Anschauliche, aktivierende und klärende Methoden für die Moderations-Praxis, Bonn (managerSeminare Verlags GmbH).

Geißler, Karlheinz A. (2005): Schlußsituationen. Die Suche nach dem guten Ende, Weinheim und Basel (Beltz-Verlag).

Königswieser, Roswita & Marion Keil (2008): Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs und Praxisbeispiele für Großveranstaltungen, Schäffer-Poeschel Verlag.

Lipp, Ulrich (2008): 100 Tipps für Training und Seminar, Weinheim und Basel (Beltz-Verlag).

Lipp, Ulrich & Will, Hermann (2001): Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung, und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren (5. Aufl.), Weinheim und Basel (Beltz-Verlag).

Maleh, Carole (2001): Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen, Weinheim und Basel (Beltz-Verlag).

Ondraschek, Richard (2015): Moderation, VÖGB-Skriptum zu Sozialer Kompetenz, Wien (ÖGB-Verlag).

Philippi, Reinhard (2003): 30 Minuten für professionelle Veranstaltungs-Dramaturgie, Gabal-Verlag.

Weidenmann, Bernd (2011): Update für Trainer. In 14 Lektionen zur didaktischen Meisterschaft, Bonn (managerSeminare Verlags GmbH).

10.7 Links

#mm: METHODENMITTWOCH AUF DEM REFAK-BLOG: <http://blog.refak.at/tag/methodenmittwoch/>

Gewerkschaftsschaustraße der GPA-djp <http://blog.refak.at/gewerkschafts-schau-strasse-der-gpa-djp-ii/>

Gewerkschaftsvideos und Videos, die aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen thematisieren <http://blog.refak.at/tag/video/>

Zu den Autorinnen und zum Autor

Nicola Sekler, Training und Projektbegleitung in der gewerkschaftlichen Erwachsenenbildung; Leitung der ReferentInnen Akademie und der BetriebsrätInnen Akademie in der AK Wien

Elisabeth Steinklammer, pädagogische Leitung der ReferentInnen Akademie und der BetriebsrätInnen Akademie in der AK Wien, Trainerin in der gewerkschaftlichen Erwachsenenbildung

Ingrid Stipanovsky, Trainerin in der gewerkschaftlichen Erwachsenenbildung

Rainer Plot, Trainer in der gewerkschaftlichen Erwachsenenbildung, gewerbliche Sicherheitsfachkraft