

Sozialismus.de

Heft 2-2026 | EUR 9,00 | C 12232

Monatlich Hintergründe, Analysen und Kommentare | täglich im Netz



Garnet Alps/Carsten Maaß,
Uwe Stoffregen: Beteiligung
Ulrike Eifler/Mark Ellmann:
Internationalismus

Beiträge u.a. von
Klaus Dörre, Florian Weis,
Göran Therborn, Jörg Deml,
Joachim Bischoff, Christoph
Lieber, Bernhard Sander,
Claus-Jürgen Göpfert



Forum
Gewerkschaften



It's not snow.
It's cocaine.

Diesen Artikel stellen wir ohne Berechnung zum Kennenlernen und für die
Bildungsarbeit zur Verfügung. Das Publikationsprojekt, zu dem die Website
www.Sozialismus.de, mit aktuellen Analysen gehört, braucht dringend
Unterstützung, also neue Abonnent*innen und **Spenden**.
Beides ist auf der Website möglich.
Vielen Dank im voraus!

Aktuelle Analysen ohne Paywall

veröffentlicht die Redaktion
zwischen den monatlichen
Printausgaben im Netz auf
www.Sozialismus.de

In Davos blieb die große Disruption aus

Der Auftritt von Trump bei der Welt-
elite auf dem diesjährigen World
Economic Forum sprengte jedweden
Rahmen. Alle drängelten sich, um
die Rede des Präsidenten des »hei-
ßesten Landes der Welt« zu hören,
der in seinem bekannten assoziati-
ven Stil über sich, die US-Wirtschaft,
Venezuela, die NATO, Grönland und
Europa sprach. [...]

Die Superreichen und der Klimawandel

Das Jahr 2025 war nach Daten des
EU-Klimadienstes Copernicus das
drittwärmste seit Beginn der Wetter-
aufzeichnungen. Den Daten zufolge
ist es 2025 mit einer globalen Durch-
schnittstemperatur von 14,97 Grad
Celsius nur geringfügig kühler ge-
wesen als in den Rekordjahren 2024
und 2023. [...]

Stürzt das Mullah-Regime in Iran?

Bereits im Jahr 2022 hatte der Tod
der 22-jährigen Kurdin Jina Mah-
sa Amini Proteste und die Bewegung
»Frau, Leben, Freiheit« ausgelöst.
Diesmal haben die Demonstrationen
eine weitaus größere Dimension. [...]

Dafür brauchen wir Unterstützung!

Wie Abonnent:innen und
Leser:innen das konkret machen
könnten, steht ebenfalls unter
www.Sozialismus.de

Den Rechtstrend stoppen

Klaus Dörre: Perspektivwechsel in der »Faschisierungs«-Debatte
Progressive Arbeiter*innen haben eine bessere Gesellschaft im Blick 2

Redaktion Sozialismus.de: Erbschaftssteuer – Linkswende der SPD?
Grundlegende Reformen des Postwachstumskapitalismus
müssen weiter gefasst werden 8

Joachim Bischoff/Jörg Deml: »Zerstörungslust« & erschwingliche Lebensführung
Zum neuen Buch von Carolin Amlinger und Oliver Nachtwey 13

Florian Weis: Das Ende des Konservatismus?
Britische und internationale Tendenzen 18

Der Untergang des Westens?

Joachim Bischoff: Das Ende einer Ära: Trumps neue Weltordnung
Dreiste Rechtsbrüche begleiten das Handeln seiner Administration 22

Bernhard Sander: Französische Spaltung
Kommunalwahlen im März als Sprungbrett in den Elysée-Palast? 30

Forum Gewerkschaften

Garnet Alps/Carsten Maaß/Uwe Stoffregen:
Kommunikation, Beteiligung und gemeinsames Handeln
Gewerkschaftliche Praxis im Betrieb 36

Kolleg*innen des Forum Gewerkschaften:
Ruhe war nicht ihr Ding
Lilo Rademacher 16.10.1948 – 2.1.2026 42

Ulrike Eifler/Mark Ellmann:
Für eine internationalistische Haltung unserer Gewerkschaften 44

Erbschaften von Marx und Engels

Göran Therborn: Wissenschaft in der Welt der Klassengesellschaften
Historischer Materialismus und Sozialwissenschaften heute 48

Christoph Lieber: Das Marx-Engelssche Erbe mit Walter Benjamin aktualisieren
Zu Joachim Bischoff: »Ende oder Renaissance sozialistischer Utopien?« 54

Ein Rettungsversuch

Claus-Jürgen Göpfert: »Frankfurt ohne Club Voltaire? Des gehd ned!«
Einer Keimzelle der Revolte droht nach bald 65 Jahren das Aus 60

Impressum | Veranstaltungen | Film

Impressum 43

Veranstaltungshinweise 64

G.A. Beckmann: »Eddington« (Filmkritik) 65

Unterstützer*innen:

Heinz Bierbaum, Ulrich Brinkmann, Günter Busch, Frank Deppe, Richard Detje, Christoph Ehlscheid, Michael Erhardt, Dieter Knauß, Klaus Pickshaus, Sabine Reiner, Bernd Riexinger, Heidi Scharf, Manfred Scherbaum, Michael Schlecht, Gabriele Schmidt, Horst Schmitthenner, Hans-Jürgen Urban, Gerhard Wick, Jörg Wiedemuth

Kommunikation, Beteiligung und gemeinsames Handeln

Gewerkschaftliche Praxis im Betrieb

von ■ Garnet Alps, Carsten Maaß und Uwe Stoffregen



Umschlagabbildung von »Gewerkschaft, ja bitte!« (Foto: d&d KG, Braunschweig)

Gewerkschaftliche Aktivitäten sind das gemeinsame und solidarische Handeln aller Beschäftigten zur Durchsetzung ihrer Interessen. Dies setzt eine umfassende Information der Beschäftigten und Kommunikation mit Belegschaften ebenso voraus wie die Möglichkeit zur Beteiligung an Entscheidungsprozessen und Aktivitäten.

1. Information und Kommunikation mit Belegschaften

Nicht nur in Zeiten tiefgreifender wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen ist gemeinsames Handeln von entscheidender Bedeutung zur Durchsetzung der Interessen der

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Gewerkschaftliche Aktivitäten sind Ausdruck gelebter Solidarität – sie basieren auf dem Prinzip, dass nur durch kollektives Engagement und Zusammenhalt die Interessen wirksam vertreten und durchgesetzt werden können. Dieses gemeinsame Handeln erfordert mehr als nur Zustimmung. Es braucht transparente Kommunikation, umfassende Information und echte Beteiligungsmöglichkeiten. Nur wenn Beschäftigte informiert sind und aktiv an Entscheidungsprozessen teilhaben, sind die Gewerkschaften stark. Damit Belegschaften informiert, eingebunden und aktiv werden können, braucht es eine Kommunikation, die auf mehreren Ebenen funktioniert – klar, verständlich und erreichbar für alle. Dafür muss eine Vielzahl von Kanälen analog und digital

genutzt werden. Um dies bewältigen und die jeweilige Relevanz der Plattform einschätzen zu können, müssen Vertrauensleute, Betriebsräte oder aktive Gewerkschafter die notwendigen medialen Kompetenzen erwerben. Das Bildungsprogramm der Gewerkschaften bietet dafür ein umfangreiches Angebot, das Teil der Grundlagenbildung sein sollte.

Eine Situation in Einzel- oder Gruppengesprächen gewährleistet besser als andere Formen der Kommunikation, dass die Informationen tatsächlich »ankommen«. Keine Internetseite, kein Reel ersetzt das persönliche Gespräch.

- Nichts ersetzt das persönliche Gespräch. Ob in der Pause, im Betriebsrat oder bei Versammlungen: Der direkte Austausch schafft Vertrauen, klärt Fragen und stärkt das Miteinander. Gespräche sind der Schlüssel zu echter Beteiligung und gelebter Solidarität. Sehr sichtbar wurde das in der Pandemie. Es wird empfohlen, im persönlichen Terminkalender Zeiten für Gespräche mit Beschäftigten zu blocken, sei es bei einem Rundgang in einer Abteilung oder im Betrieb, sei es bei einer Sprechstunde des Betriebsrats. Über diesen Weg erhalten Interessenvertreter einerseits Informationen aus dem Betriebsablauf und den jeweiligen Abteilungen und sie erfahren etwas über Sichtweisen und Stimmungen in der Belegschaft. Andererseits haben sie die Möglichkeit, intensiv über gewerkschaftliche Positionen und Forderungen zu informieren und auf Kritik und Nachfragen gezielt zu reagieren.

Je nach der Größe des Betriebes muss entschieden werden, wie direkte Kontakte zwischen Betriebsratsmitgliedern, Vertrauensleuten und der Belegschaft organisiert werden. Betriebsratsmitglieder haben hier größere Freiräume als Vertrauensleute. Wenn einzelne Betriebsratsmitglieder in eine Abteilung oder einen Bereich kommen, können sie gezielt zuerst den Vertrauensmann bzw. die Vertrauensfrau ansprechen. In Großbetrieben empfiehlt es sich, den Betrieb unter den Betriebsratsmitgliedern in Bereiche aufzuteilen, um so regelmäßige Rundgänge in den Bereichen zu organisieren. Betriebs- bzw. Bereichsrundgänge mit Diskussionen an einzelnen Arbeitsplätzen sollten mindestens monatlich stattfinden. Neben Einzel- und Gruppengesprächen bieten sich Betriebs- und Abteilungsversammlungen bzw. Mitgliederversammlungen zur Information an. In Abteilungsversammlungen besteht allerdings eher die Möglichkeit, eine ausführliche Diskussion zu führen.

- Printmedien, wie Flugblätter, Aushänge oder Broschüren sind nach wie vor ein wichtiges Mittel der Information. Besonders dort, wo digitale Zugänge am Arbeitsplatz nicht genutzt werden können. In einem Produktionsbetrieb hat dies sicherlich vorrangig über Flugblätter und Aushänge am »Schwarzen Brett« zu erfolgen, da die Beschäftigten am Arbeitsplatz in der Regel über keinen digitalen Zugang verfügen. Neben den Flugblättern und Flyern der Gewerkschaft bietet es sich zumindest in Mittel- und Großbetrieben an, eigene betriebsbezogene Flugblätter zu erstellen und zu verteilen. Dies können Informationen der Vertrauensleute oder des Betriebsrats sein. In einigen größeren Betrieben erscheinen Betriebszeitungen der Vertrauensleute bzw. des Betriebsrats. In einigen Betrieben ist es üblich, dass derartige Flugblätter am Schwarzen Brett ausgehängt werden, in anderen Betrieben

hat der Stellenwert der Schwarzen Bretter stark abgenommen. Wenn Schwarze Bretter genutzt werden, ist zu klären, wer für die laufende Aktualisierung der »Schwarzen Bretter« verantwortlich ist, um die Aktualität der Aushänge zu gewährleisten.

Unterstützung bei der Gestaltung von Flugblättern gibt es hier: Die Gewerkschaften bieten im Rahmen ihrer Bildungsarbeit Seminare und »Schreibwerkstätten« sowie Fotoworkshops an, in denen die Kompetenzen zur Erstellung guter betrieblicher Flugblätter vermittelt werden. Vertrauensleute der IG Metall können im Intranet auf Vorlagen zugreifen, die betrieblich angepasst werden können.

- Digitale Formate – von E-Mails über Newsletter bis hin zu interaktiven Plattformen und Webseiten – ermöglichen eine schnelle, breite und zielgerichtete Verbreitung von Informationen und bieten oftmals auch die Möglichkeit der Kommunikation. Insofern können in einem Ingenieurbetrieb oder Softwareunternehmen Informationen ausschließlich über E-Mail, das betriebliche Intranet oder Chat-Gruppen weitergegeben werden. Die verschiedenen digitalen Medien müssen allerdings entsprechend ihrer jeweiligen Grundidee genutzt werden. So erreichen Gewerkschaften über Chatgruppen der verschiedenen Messenger-Dienste eine interne Öffentlichkeit und mit den sozialen Medien eine breitere außerbetriebliche Öffentlichkeit.
- Die sozialen Medien haben sich in den letzten Jahrzehnten zu wichtigen Informations- und Kommunikationsplattformen entwickelt. Nahezu alle Beschäftigten nutzen täglich ein Smartphone. Weltweit sind mehrere Milliarden Menschen aktiv in sozialen Netzwerken, wie Instagram, Facebook oder TikTok. Welcher der verschiedenen Ausspielwege genutzt wird, ist vom jeweiligen Adressatenkreis abhängig.

Je nach politischer Wetterlage werden die sozialen Medien verteufelt und als Hort von Fake News verteufelt oder als Plattform von Gegenmacht, wie während des »Arabischen Frühlings«, aufgewertet. Dabei sind Informationsgehalt und Qualität der Interaktion in den sozialen Medien sehr unterschiedlich sowie auch von der politischen Mündigkeit der jeweiligen Nutzerinnen und Nutzer abhängig – und damit eine bildungspolitische Aufgabe.

Im besten Fall stellen die sozialen Medien Kommunikationsräume zur Verfügung, in denen sich auch ein Großteil der gewerkschaftlichen Kolleginnen und Kollegen virtuell bewegen. Instagram, Facebook oder LinkedIn bieten zusätzliche Möglichkeiten, gewerkschaftliche Themen sichtbar zu machen, Diskussionen anzustoßen und jüngere Beschäftigte zu erreichen. Sie sind ein wichtiges Instrument, um Reichweite zu erhöhen und aktuelle Entwicklungen schnell zu verbreiten. Die Gewerkschaften stellen dafür auf der Grafik-Design-Plattform Canva »Sharepics« oder »Clips« zur Verfügung, die

Garnet Alps ist 1. Bevollmächtigte der IG Metall Braunschweig, *Carsten Maab* Tarifsekretär der IG Metall Bezirksleitung Niedersachsen und Sachsen-Anhalt, *Uwe Stoffregen* Pressesprecher der IG Metall Bezirksleitung Mitte. Bei diesem Beitrag handelt es sich um das Schlusskapitel der 5. aktualisierten Ausgabe ihres Buches »Gewerkschaft, ja bitte! Ein Handbuch für Betriebsräte, Vertrauensleute und Aktive«, das Ende Januar im VSA: Verlag erschienen ist.

auf den jeweiligen Plattformen gepostet werden können. Zudem bietet die IG Metall für Geschäftsstellen regelmäßig Beratungstools, wie die »Social Media Academy« an.

Die Gewerkschaften nutzen die sozialen Medien als Plattform von Gegenmacht. Die Zeiten, in denen Journalistinnen und Journalisten großer Tageszeitungen, Magazine oder Rundfunk- und Fernsehsender die Meinungs- und Willensbildung dominierten, sind vorbei. Heute können Gewerkschaften und andere Organisationen mit ihren Mitgliedern und der interessierten Öffentlichkeit analog und auch digital kommunizieren. Insofern stellt sich die Frage nicht, ob wir in den sozialen Medien aktiv sind. Es geht um die Frage, wie wir unsere Aktivitäten den verschiedenen Milieus der Gesellschaft vermitteln und ob wir die verschiedenen, von Algorithmen generierten »Blasen« des Web durchdringen.

- Chat-Gruppen – etwa über WhatsApp, Signal oder Microsoft Teams – ermöglichen den direkten Austausch unter Betriebsräten, Vertrauensleuten und Jugend- und Auszubildendenvertretungen. Vorab sind aber die »Spielregeln« zu klären. Die Mitglieder der jeweiligen Gruppe sollten sich auf ein respektvolles Kommunikationsverhalten einigen. Es können auch sogenannte Broadcast-Listen erstellt werden. Eine Informationsmöglichkeit, die WhatsApp bietet. Nur der Administrator kann in diesem Format Informationen verschicken, die Mitglieder können nicht antworten. Das bietet sich vor allem für kurze, aktuelle Informationen, Absprachen, Termine oder Einladungen zu Sitzungen an. In Tarifbewegungen kann über diesen Weg sehr schnell und breit informiert werden.
- Auch MS Teams bietet sich für die digitale gewerkschaftliche Kommunikation an. Hier besteht ebenfalls die Möglichkeit, Chatfunktionen zu nutzen. Darüber hinaus kann eine direkte Kontaktaufnahme über Video erfolgen. In festgelegten Gruppen ist ein unkomplizierter Datenaustausch möglich.

Fazit: Für die Nutzung der verschiedenen Medien, insbesondere der sozialen Medien und digitalen Kommunikationstools gibt es sicherlich keine Patentrezepte. Letztlich muss über die Nutzung und die Zielgruppe, die angesprochen werden soll, vor Ort diskutiert und entschieden werden. Klar ist, dass ein zusätzlicher Arbeitsaufwand einzuplanen ist. Dort, wo die Affinität zu digitaler Kommunikation ausgeprägt ist, kann sie eine sehr gute Ergänzung in der Gewerkschaftsarbeit sein und den Kreis erweitern, der für die Gewerkschaftsbewegung gewonnen wird.

2. Gemeinsames Handeln: Acht-Schritte-Methode

Der Betriebsrat steht kontinuierlich vor vielfältigen Problemstellungen und Anforderungen, die eine Lösung erfordern. Beschäftigte – ob Einzelpersonen oder Arbeitsgruppen – wenden sich häufig mit spezifischen Anliegen an ihn. Gleichzeitig konfrontiert der Arbeitgeber den Betriebsrat mit Themen, bei denen Beratungs- und Mitbestimmungsrechte bestehen. In manchen Situationen ist eine schnelle Reaktion erforderlich. Bei grundlegenden und komplexen Fragestellungen sollte sich der Betriebsrat jedoch nicht unter Zeitdruck setzen lassen. Ein häufiger Fehler besteht darin, vorschnell auf Teilaspekte zu reagie-

12 Regeln für erfolgreiche Posts

1. Aussagen klar und knackig formulieren – vom uninformierten Nutzenden ausgehen
2. Aussagekräftige, authentische Bilder verwenden.
3. Für die Zielgruppe relevante Inhalte bieten und emotionalisieren.
4. Sich immer fragen: Regt das zum Liken oder Teilen an? Würde ich das kommentieren?
5. Die Community kennenlernen und einbeziehen.
6. Feste Formate entwickeln und Inhalte vorproduzieren.
7. Ansprechbar und präsent sein, schnell reagieren.
8. Formate der verschiedenen Ausspielwege beachten.
9. Dran denken: Die meisten konsumieren mobil.
10. Uhrzeiten und Wochentage im Blick haben: Wann sind jeweilige Zielgruppen online?
11. Regelmäßig posten. Aber: Klasse statt Masse!
12. Erfolgsmessung: Blick in die Insights, was funktioniert und was nicht.

ren, ohne die gesamte Problematik systematisch zu analysieren und gründlich zu durchdenken.

Bei komplexen Problemstellungen sichert ein systematisches und geplantes Vorgehen des Betriebsrats eine wirksame Interessenvertretung.

Dazu werden in der Literatur für Betriebsräte verschiedene Vorgehensweisen vorgeschlagen. Hier wird eine »Acht-Schritte-Methode« zum gemeinsamen Handeln bei komplexen Problemen empfohlen (vgl. Übersicht).

Die Stärke dieser Methode liegt darin, dass zunächst die Problemstellung definiert und analysiert wird, dann grundsätzliche Ziele definiert werden, anschließend die Handlungsbedingungen und das Kräfteverhältnis eingeschätzt werden, bevor es an die Aufstellung von Forderungen geht. Vor der endgültigen Aufstellung der Forderungen findet eine Information und Diskussion mit den Vertrauensleuten und der Belegschaft statt, um sie bei der Forderungsaufstellung und Planung der Vorgehensweise zu beteiligen. Erst danach wird ein Forderungskatalog erstellt und die Vorgehensweise geplant, um dann mit den eigentlichen Verhandlungen mit der Unternehmensleitung zu beginnen. Die Übersicht zeigt mögliche Einzelaspekte und Prüffragen zu den acht Schritten.

Diese Herangehensweise wirkt auf den ersten Blick sehr statisch, kann aber bei der Festlegung der Forderungen und der Vorgehensweise zu Beginn des Prozesses hilfreich sein. Insbesondere bei den Schritten 7 und 8, also der Vorgehensweise und den Verhandlungen und Aktivitäten, kann es sein, dass die anfänglichen Festlegungen zu einem späteren Zeitpunkt angepasst werden müssen. Je nach den Verhandlungsfortschritten und der Verhaltensweise der Unternehmensführung kann es erforderlich sein, die ursprüngliche Planung anzupassen. Aber auch für diese Diskussionen ist eine definierte Vorgehensweise hilfreich, da dann leicht zu erkennen ist, welche Teilschritte angepasst werden müssen und welche nicht.

2.1 Bestandsaufnahme und Analyse des Problems

Anders als bei »Tagesproblemen« ist es bei komplexen Problemstellungen hilfreich, zunächst einmal eine systematische Bestandsaufnahme zu machen und die Problemstellung in Ruhe zu analysieren. Wenn dies in einer Gruppe von Betriebsratsmit-

Acht-Schritte-Methode – Einzelaspekte und Prüffragen

Schritt 1: Bestandsaufnahme und Analyse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kurzbeschreibung des Problems und seiner wichtigsten Kernpunkte ■ Initiative des Betriebsrates oder der Unternehmensführung? ■ Wie ist der Sachverhalt heute geregelt? Gibt es dazu schriftliche Vereinbarungen? ■ Wo liegen die Interessen des Betriebsrates und der Belegschaft? Wo liegen die Interessen des Unternehmers? ■ Wie ist die »Stimmungslage« bei den Beschäftigten zu dem Problem? ■ Welche Themen hängen mit dem Problem zusammen? ■ Wie eilig ist die Lösung des Problems?
Schritt 2: Ziele formulieren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Klärung von grundsätzlichen Zielen: »Wo wollen wir eigentlich hin?« ■ Ziele sind noch keine konkreten Forderungen, die auch abhängig von den Handlungsbedingungen und dem Kräfteverhältnis sind, sondern definieren die grundsätzliche Richtung ■ Prüfen, ob es »Zielkonflikte« gibt und wie damit ggf. umgegangen wird
Schritt 3: Handlungsbedingungen prüfen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche gesetzlichen bzw. tariflichen Regelungen gibt es? ■ Existieren zu dem Problem Betriebsvereinbarungen? Müssen diese gekündigt werden? ■ Haben diese Nachwirkung? ■ Gibt es zur Lösung des Problems erzwingbare Initiativrechte des Betriebsrates? Kann im Konfliktfall die Einigungsstelle angerufen werden?
Schritt 4: Kräfteverhältnis einschätzen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie sieht die wirtschaftliche Situation des Betriebes aus? Wie ist die Auftragslage? ■ Ist die Belegschaft im Konfliktfall zu Aktivitäten bereit? ■ Wie wird sich die Unternehmensleitung im Konfliktfall verhalten?
Schritt 5: Vertrauensleute und Belegschaft beteiligen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vertrauensleute und Belegschaft über das Problem und die Einschätzungen des Betriebsrates informieren ■ Vorschläge des Betriebsrates zu den Forderungen vorstellen und zur Diskussion stellen ■ Zusammenfassung der Diskussionsergebnisse und ggf. Änderung des Forderungskataloges

Schritt 6: Forderungen aufstellen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Forderungen des Betriebsrates möglichst konkret und prägnant formulieren ■ Bei komplexen Problemen einen Forderungskatalog erstellen ■ Entwurf einer Betriebsvereinbarung schriftlich formulieren
Schritt 7: Vorgehensweise festlegen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zeitplan erstellen ■ Wann werden die Forderungen an die Unternehmensführung übergeben? ■ Wann beginnen die Verhandlungen? ■ Verhandlungskommission des Betriebsrates festlegen ■ Laufender Bericht über die Verhandlungsstände ■ Kommunikation mit der Belegschaft und den Vertrauensleuten planen ■ Vorbereitung möglicher Aktivitäten der Belegschaft ■ Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern
Schritt 8: Verhandlungen und Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verhandlungstermine festlegen ■ Laufende Berichterstattung aus den Verhandlungen und Rückkopplung mit den Vertrauensleuten und der Belegschaft ■ Einschätzung der Verhandlungsstrategie und der Ziele der Unternehmensführung ■ Einschätzung eines Korridors für Kompromisse ■ Wenn erforderlich Aktivitäten der Belegschaft zur Unterstützung der Verhandlungen; dabei Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern ■ Weitere Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern ■ Prüfen, ob die Einigungsstelle oder die tarifliche Schlichtungsstelle angerufen werden soll ■ Vor der endgültigen Vereinbarung: Information und Diskussion mit den Vertrauensleuten und der Belegschaft über mögliche Kompromisslinien ■ Möglicherweise »Kompromiss-Pakete« definieren ■ In der »letzten, entscheidenden Verhandlung« Kompromisslinien diskutieren und Verhandlungsergebnis erzielen ■ Information und Diskussion des Kompromisses im Betriebsrat, bei den Vertrauensleuten und in der Belegschaft

gliedern, zum Beispiel dem Betriebsausschuss oder einem anderen Ausschuss, geschieht, kommen viele Aspekte und Sichtweisen zusammen. Hilfreich ist es, »den Kern des Problems« möglichst knapp zu beschreiben und die wichtigsten Teilaspekte aufzulisten. Hier gilt es, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen und sich nicht in Details zu verzetteln. Denn häufig sind Probleme komplex und es ist nicht auf Anhieb sichtbar, ob sie letztlich dem Unternehmer oder den Beschäftigten nützen.

Die wichtigste Frage zu Beginn der Acht-Schritte-Methode ist die Klärung der Ausgangsbedingungen und der Frage, von wem die Initiative ausgeht. Geht die Initiative vom Betriebsrat aus, weil er Verbesserungen für die Belegschaft durchsetzen will, z. B. bei der Entgeltgestaltung, der Arbeitszeitgestaltung oder bei der Einführung von neuen Technologien? Oder geht die Initiative von der Unternehmensführung aus, um bestehende Bedingungen zu verschlechtern, z. B. durch neue Arbeitszeitregelungen oder Personalanpassungen? Dadurch ergibt sich für den Betriebsrat die Ausgangssituation: Ist er in einer Verteidigerrolle oder ist er derjenige, der angreift? Muss er vorrangig seine Schutzfunktion für die Belegschaft wahrnehmen oder versucht er im Rahmen seiner Gestaltungsfunktion, Verbesserungen für die Belegschaft durchzusetzen?

Weiter ist zu klären, wie der Sachverhalt heute geregelt ist. Gibt es dazu schriftliche Vereinbarungen oder Betriebsverein-

barungen? Sind diese Vereinbarungen »auf der Höhe der Zeit« oder müssen sie angepasst werden? Häufig tauchen bei der Analyse »alte Schätzchen« auf, also Betriebsvereinbarungen aus früheren Zeiten, die formal noch Gültigkeit haben, aber nicht mehr angewendet werden.

Bei der Analyse komplexer Fragestellungen kann es hilfreich sein, eine klassische Frage zu stellen: »Wem nützt das?« Häufig präsentiert die Unternehmensleitung Konzepte sehr kompliziert und versucht gleichzeitig, diese dem Betriebsrat attraktiv erscheinen zu lassen. In solchen Situationen ist es entscheidend, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen und die jeweiligen Interessen der Unternehmer und der Beschäftigten zu hinterfragen.

Die Leitfrage »Wem nützt das?« bietet dabei Orientierung. Konkret bedeutet das: Welche Interessen verfolgen die Beschäftigten und der Betriebsrat und welche die Unternehmensführung? Sind diese in allen Teilaspekten gegensätzlich oder gibt es Bereiche mit gemeinsamen Interessen? Eine erste Einschätzung der Stimmungslage in der Belegschaft kann zusätzlich wertvolle Hinweise geben.

Bei komplexen Problemen lohnt es sich außerdem zu prüfen, ob die aktuelle Fragestellung mit anderen Themen im Betrieb verknüpft ist. Abschließend sollte der Betriebsrat klären,

**Forum
Gewerkschaften**

wie dringend eine Lösung ist: Hat das Problem hohe Priorität und erfordert schnelles Handeln, oder ist eine gründliche, strategische Bearbeitung sinnvoller?

2.2 Ziele formulieren

In diesem Schritt geht es noch nicht darum, konkrete Forderungen wie in Schritt 6 aufzustellen. Es geht vielmehr darum, welche grundsätzlichen Ziele die Interessenvertretung verfolgt. Mögliche Leitfragen sind etwa: »Wo wollen wir eigentlich hin?« oder »Wo wollen wir kurzfristig und mittelfristig hin?«

Forum Gewerkschaften

Bei komplexen Problemstellungen kann es zu »Zielkonflikten« kommen. Dann muss analysiert und entschieden werden, wie damit umgegangen werden soll.

Erst wenn die grundsätzlichen Ziele der Interessenvertretung klar sind, können die Handlungsbedingungen und das Kräfteverhältnis geprüft werden, um dann im Schritt 6 die konkreten Forderungen aufzustellen.

2.3 Handlungsbedingungen prüfen

Hier kommt es zunächst darauf an, zu prüfen, welche gesetzlichen oder tariflichen Regelungen für das Problem relevant sind. Hat es dabei Änderungen aufgrund von Gesetzesänderungen oder durch neue Tarifabschlüsse gegeben? Wichtig ist die Frage, ob der Sachverhalt heute in Betriebsvereinbarungen geregelt ist, und ob und wann diese ggf. gekündigt werden müssen (Kündigungsfristen beachten!). Dabei ist zu prüfen, ob die Betriebsvereinbarungen im Falle der Kündigung Nachwirkung entfalten oder ohne Nachwirkung enden. In der Regel entfalten Betriebsvereinbarungen auf der Grundlage von erzwingbaren Mitbestimmungsrechten, z. B. nach § 87 BetrVG u. a. Nachwirkung. Freiwillige Betriebsvereinbarungen nach § 88 BetrVG entfalten dagegen bei einer Kündigung keine Nachwirkung.

Die letztlich entscheidende Frage für den Betriebsrat liegt darin, ob er für den Sachverhalt erzwingbare Mitbestimmungsrechte hat. Hat er erzwingbare Mitbestimmungsrechte, z. B. nach den §§ 87, 98 oder 112 BetrVG, können der Betriebsrat oder die Unternehmensseite die Einigungsstelle oder die tarifliche Schlichtungsstelle anrufen. Von der Beantwortung dieser Frage hängen die rechtlichen Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats entscheidend ab.

2.4 Kräfteverhältnis einschätzen

Für die Durchsetzung der Forderungen kommt es auf das Kräfteverhältnis im Betrieb an – einerseits zwischen Betriebsrat und Belegschaft und andererseits der Unternehmensführung. Ist der Betrieb wirtschaftlich stabil, ist die Auftragslage gut und werden hohe Gewinne erzielt, ist die Situation für den Betriebsrat ungleich besser als in wirtschaftlichen Krisenzeiten oder bei einer Auftragsflaute. Hierbei ist zu analysieren, wie sich in einer Konfliktsituation die Unternehmensleitung voraussichtlich verhalten wird. Wird sie einen aggressiven Konfliktkurs oder eher einen sachlichen Verhandlungskurs einschlagen?

Weiter ist abzuschätzen, wie groß die gewerkschaftliche Stärke im Betrieb ist. Dazu ist eine Beurteilung mit der GSB-Skala hilfreich (GSB = Gewerkschaftliche Stärke im Betrieb). Je höher die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb und je

aktiver der Betriebsrat und die Vertrauensleute sind, desto bessere Durchsetzungsmöglichkeiten hat der Betriebsrat. Entscheidend ist, ob die Belegschaft bereit sein wird, durch Aktivitäten im Betrieb die Verhandlungen des Betriebsrats zu unterstützen.

Von der Beantwortung dieser Fragen wird sich der Betriebsrat bei der Aufstellung seiner Forderungen leiten lassen (vgl. dazu Schritt 6). Es macht überhaupt keinen Sinn, weitreichende, unrealistische Forderungen zu formulieren, die letztlich aufgrund des Kräfteverhältnisses nicht durchsetzbar sind. Vorschläge für Forderungen sollten herausfordernd und vorwärtsweisend sein, aber nicht unrealistisch.

2.5 Vertrauensleute und Belegschaft beteiligen

Sind in dem Betrieb gewerkschaftliche Vertrauensleute gewählt, wird der Betriebsrat sich mit ihnen und der Belegschaft eng abstimmen. Sind im Betrieb keine Vertrauensleute gewählt, wird sich der Betriebsrat direkt mit der Belegschaft abstimmen. Ein wichtiger gewerkschaftlicher Grundsatz lautet: »Wir handeln nicht für, sondern mit den Kolleginnen und Kollegen.« Dieser Beteiligungsansatz hat mehrere entscheidende Vorteile, auch für den verhandelnden Betriebsrat.

Voraussetzung für die Beteiligung der Beschäftigten ist ihre ausführliche Information entweder durch Info-Blätter, die Diskussion mit den Vertrauensleuten oder durch Informationen bei der Betriebsversammlung. Den Betriebsräten und Vertrauensleuten kommt dabei die Rolle zu, Vorschläge für Positionen einzubringen und eine klare Orientierung zu geben, die nach Diskussionen mit der Mitgliedschaft dann ggf. korrigiert oder modifiziert werden (»Gegenstromverfahren«). Die Diskussion eines vorläufigen Forderungsvorschlages und die anschließende Änderung zu einem endgültigen Forderungskatalog bietet die Sicherheit, dass die Belegschaft hinter den Forderungen steht. Im Konfliktfall wird sie eher bereit sein, den Betriebsrat durch Aktivitäten zu unterstützen.

Nicht alle Beschäftigten wünschen im gleichen Maße Beteiligung. Viele legen großen Wert darauf, sich an den Debatten zu beteiligen, und formulieren diese Ansprüche auch gegenüber dem Betriebsrat. Andere sind zunächst eher passiv, machen es sich einfach und formulieren: »Der Betriebsrat soll das mal für uns durchsetzen.« Auf diese unterschiedlichen Einstellungen muss Rücksicht genommen werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass viele derjenigen, die sich zunächst eher passiv verhalten, motiviert werden können, sich an gewerkschaftlichen Diskussionen und Aktionen zu beteiligen.

2.6 Forderungen aufstellen

Nach einer Diskussion bei den Vertrauensleuten und in der Belegschaft ist es die Aufgabe des Betriebsrats, den endgültigen Forderungskatalog aufzustellen und in einer Abstimmung im Betriebsrat zu beschließen. Bei der Formulierung der Forderungen müssen neben den eigenen Zielen und Wünschen auch die Durchsetzungsbedingungen berücksichtigt werden. Aufgrund einer Einschätzung des Kräfteverhältnisses (vgl. Schritt 4) sollte der Betriebsrat Forderungen formulieren, die einerseits herausfordernd sind und Verbesserungen für die Belegschaft bedeuten, andererseits aber nicht unrealistisch sind. Über diese Einschätzung kann man unterschiedlicher Meinung sein, es ist

daher wichtig, auch diesen Aspekt ausführlich im Betriebsrat zu beraten und mit dem/der Betriebsbeauftragten der regionalen Gewerkschaft zu besprechen.

Neben einem prägnanten Forderungskatalog zur Kommunikation mit der Belegschaft ist es in vielen Situationen auch Aufgabe des Betriebsrats, einen Entwurf für eine Betriebsvereinbarung zu formulieren und mit diesem Entwurf in die Verhandlungen zu gehen. Es ist in jedem Falle besser, wenn in den Verhandlungen mit der Unternehmensseite anhand eines schriftlichen Entwurfs des Betriebsrats verhandelt wird (Motto: »Wer schreibt, der bleibt«). Legt dagegen die Unternehmensleitung einen Entwurf vor und hat der Betriebsrat keinen eigenen Entwurf, ist er in einer schlechteren Verhandlungsposition. Legen beide Seiten Entwürfe vor, kann es später in den Verhandlungen sinnvoll sein, die beiden Entwürfe in einer Gegenüberstellung (Synopsis) nebeneinanderzustellen und eine dritte Spalte für Kompromissformulierungen vorzusehen.

2.7 Vorgehensweise festlegen

Ist ein Forderungskatalog abschließend beschlossen, muss die weitere Vorgehensweise geplant werden. Dazu ist ein erster Zeitplan zu erstellen, aus dem hervorgeht, wann die Forderungen der Unternehmensseite übergeben werden und wann die erste Verhandlung mit dem Unternehmen stattfinden soll. Je nach dem Thema muss entschieden werden, wer für den Betriebsrat verhandelt. In kleineren Betrieben wird dies in der Regel der bzw. die Betriebsratsvorsitzende sein, zusammen mit weiteren Betriebsratsmitgliedern, die sich mit dem Thema beschäftigen. In größeren Betrieben muss je nach Themenstellungen entschieden werden, ob der bzw. die Betriebsratsvorsitzende oder der bzw. die Sprecher*in des jeweiligen Ausschusses die Verhandlungen führt. Die Mitglieder des Ausschusses sind dann auch meistens Mitglied der Verhandlungskommission. Die Verhandlungskommission des Betriebsrats sollte aus nicht mehr als fünf Personen bestehen. Bei Bedarf kann eine Hintergrundkommission von mehreren Betriebsratsmitgliedern und Vertrauensleuten gebildet werden.

Bei der zeitlichen Planung der Verhandlungen sollten schon Vorüberlegungen stattfinden, wann und in welcher Form die Information der Vertrauensleute und der Belegschaft über den Verhandlungsverlauf erfolgen soll. Hier können Termine für Betriebsversammlungen berücksichtigt werden. Gleichfalls können erste Vorplanungen für mögliche Aktivitäten der Belegschaft diskutiert werden. Da in Konfliktsituationen die Aktivitäten von Betriebsrat und Gewerkschaft gut sichtbar werden, ist dies eine gute Zeit, um weitere Mitglieder für die Gewerkschaft zu werben. Dafür ist rechtzeitig festzulegen, welche unorganisierten Beschäftigten angesprochen werden sollen und wer von den Vertrauensleuten oder Betriebsratsmitgliedern diese Werbegespräche führen soll.

2.8 Verhandlungen und Aktivitäten

Auch wenn in den Schritten eins bis sieben alles gut vorbereitet ist, wird man den achten Schritt, die eigentlichen Verhandlungen, nur schwer planen können. Es kommt dann darauf an, wie sich die Unternehmensseite verhält und wie der Betriebsrat darauf reagiert. Auch wenn eine detaillierte Planung nicht möglich

ist, sollte dennoch im Vorwege überlegt werden, welche Handlungsmöglichkeiten der Betriebsrat in diesem Verhandlungsprozess hat.

Verhandlungen über komplexe Themen können sich über mehrere Wochen, ja Monate hinziehen. Deswegen ist es wichtig, dass die Vertrauensleute und die Belegschaft ständig über den jeweiligen Verhandlungsstand informiert werden. Je nach der Reaktion und der Verhandlungsstrategie wird der Betriebsrat zu einem bestimmten Zeitpunkt einschätzen, wo mögliche Kompromisslinien liegen könnten oder ob diese noch nicht absehbar sind.

Zu einem bestimmten Zeitpunkt des Verhandlungsprozesses muss entschieden werden, ob sich allein am Verhandlungstisch Ergebnisse erzielen lassen oder ob es erforderlich ist, dass die Belegschaft durch gewerkschaftliche Aktivitäten Druck entwickelt und dem Betriebsrat den Rücken stärkt. Die mögliche Palette von Aktivitäten reicht von Unterschriftensammlungen über Diskussionen auf Betriebsversammlungen bis hin zu spontanen Aktionen im Betrieb. Der Betriebsrat ist an dieser Stelle durch das Betriebsverfassungsgesetz gehemmt, da er nach § 74 Abs. 2 BetrVG nicht zum Arbeitskampf aufrufen darf. In zugespitzten Konfliktsituationen haben sich engagierte Belegschaften selbst zu helfen gewusst und aus Protest kurzfristig die Arbeit niedergelegt. Kommt es zu einer spontanen Arbeitsniederlegung, ist es nicht die Aufgabe des Betriebsrats, die Belegschaft aufzufordern, die Arbeit wieder aufzunehmen. Er darf dies auch gar nicht tun, denn gemäß § 77 Abs. 1 BetrVG darf der Betriebsrat nicht in die Leitung des Betriebs eingreifen.

Sind ein Ende der Verhandlungen und mögliche Kompromisslinien absehbar, sollten darüber die Vertrauensleute und die Belegschaft informiert werden. Es kann dann auch darüber informiert werden, dass die nächste Verhandlung entscheidend ist und dass es dabei zu einem Ergebnis kommen kann. Diese Vorab-Information ist wichtig, damit es nicht zu Überraschungen und Verärgerungen in der Belegschaft kommt.

In der entscheidenden Verhandlung muss die Verhandlungskommission des Betriebsrats über mögliche Kompromisslinien eine Entscheidung fällen. Es kann dafür sinnvoll sein, dass das gesamte Betriebsratsgremium als Hintergrundkommission die Verhandlungen begleitet und dann dort die endgültige Entscheidung getroffen wird. Dazu können Vertrauensleute hinzugezogen werden. Häufig kann es bei der Kompromissfindung sinnvoll sein, wenn ein »Kompromisspaket« vereinbart wird, das auch andere Themen umfasst.

Kommt es zu einem Ergebnis, sollte der Betriebsrat in jedem Falle versuchen, als Erster die Vertrauensleute und die Belegschaft zu informieren. Dazu können schriftliche Betriebsratsinfos vorbereitet werden, die möglichst schnell nach dem Verhandlungsergebnis fertiggestellt und verteilt werden. Bei »schwierigen« Kompromissen sollte dann ausführlich erläutert werden, warum der Betriebsrat so und nicht anders entschieden hat. Auf keinen Fall sollte der Betriebsrat vergessen, sich bei der Belegschaft für die Unterstützung zu bedanken.

Probelesen

Wenn diese Probe-Lektüre Sie davon überzeugen konnte, dass Sozialismus das Richtige für Sie mit fundierten Beiträgen zu den Themen

- Berliner Republik/Linke Alternativen
- Wirtschaft & Soziales/Forum Gewerkschaften
- Internationales/Krieg & Frieden
- Buchbesprechungen/Filmkritiken
- sowie zweimonatlich einem Supplement zu

theoretischen oder historischen Grundsatzfragen ist, sollten Sie gleich ein Abo bestellen (und eines der Bücher aus dem VSA: Verlag als Prämie auswählen). Wenn Sie weitere Argumente benötigen, nehmen Sie ein Probeabo (www.Sozialismus.de). Beides geht auch mit dem beigefügten Bestellschein (bitte auf eine Postkarte kleben oder faxen an 040/28 09 52 77-50)

- Ich abonniere Sozialismus ab Heft _____ zum Preis von € 85,- (incl. Porto; Ausland: + € 20 Porto). Ich möchte Buchprämie Russland Streik Luxemburg
- Ich abonniere Sozialismus ab Heft _____ zum verbilligten Preis von € 65,- (für Arbeitslose/Studenten). Ich möchte Buchprämie Russland Streik Luxemburg
- Ich bestelle ein Sozialismus-Probeabo ab Heft _____ (3 Hefte zum Preis von € 20,-/Ausland € 25,-).
- Bitte schicken Sie mir ein kostenloses Probeexemplar.

Name, Vorname

Straße

Plz, Ort

Datum, Unterschrift

Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb einer Woche bei der Redaktion Sozialismus, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg, widerrufen kann. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs.

Datum, 2. Unterschrift

Bitte als
Postkarte
freimachen

Antwort

Redaktion Sozialismus
Postfach 10 61 27
20042 Hamburg

Abo-Prämie

Eines dieser Bücher aus dem VSA: Verlag erhalten Sie, wenn Sie Sozialismus abonnieren oder uns eine/n neuen AbonnentIn nennen (nicht für Probeabo). Bitte auf der Bestellkarte ankreuzen!

Mehr zum Verlagsprogramm:
www.vsa-verlag.de

