

## **Erfolgskriterien des Kooperationsmodells Betriebsrat – Dienstgeber bei VertretungsNetz**

Auf Basis von Transparenz, Vertrauen und Funktionsbewusstheit als gemeinsame Werte und Grundhaltungen kann der Betriebsrat eine Ressource für das Unternehmen werden. Dabei soll die Beachtung folgender **10 Elemente** zur Entwicklung der Relation Betriebsrat – Geschäftsführung aus den Erfahrungen bei VertretungsNetz hilfreich sein:

**1. Entwicklung von Struktur, Selbstverständnis & Arbeitsweise des BR**

Die gewählten BetriebsrätInnen arbeiten im Rahmen der BR-Körperschaft als Team. Offene Aussprache, respektvoller Umgang mit Unterschieden und ein Umgang mit Kontroversen, der diese als Abbildung und Verarbeitungsmöglichkeit von Grundwidersprüchen der Organisation versteht, die sich regelmäßig im BR-Gremium widerspiegeln, haben einen hohen Stellenwert. Entscheidungen werden durch Konsens oder durch Abstimmung mittels BR-Beschluss getroffen.

**2. Das BR-Programm als Ausdruck betriebspolitischer Verantwortung**

Am Beginn der fünfjährigen Funktionsperiode entwickelt der Betriebsrat ein schriftliches, mit der Belegschaft abgestimmtes Programm, das Arbeitsschwerpunkte und Ziele definiert und als Arbeitsauftrag gilt. Das BR-Programm wird dem Dienstgeber präsentiert und ausgelotet, zu welchen Punkten Verhandlungen aufgenommen werden. In den halbjährlichen Betriebsversammlungen wird Rechenschaft über die BR-Tätigkeit und den Stand der Zielerreichung abgelegt.

**3. Die BR-Klausur als Rahmen für Zwischenbilanz, Planung & Reflexion**

Die jährliche BR-Klausur im erweiterten Kreis gemeinsam mit den Ersatzbetriebsratsmitgliedern ermöglicht durch Rück- und Ausblick die Standortbestimmung. Die Reflexion der eigenen Arbeit bietet eine gute Grundlage für die Planung der nächsten Arbeitsschwerpunkte und zum Nachjustieren bereits laufender Prozesse. Eine Zwischenbilanz zum Stand der Umsetzung des BR-Programms sichert die Orientierung an den eigenen Zielen.

**4. Die Bedeutung der Gewerkschaft und des Organisationsgrades**

Die Belegschaft erwartet vom Betriebsrat, dass er vom Dienstgeber ernstgenommen wird und die Interessensvertretung wirksam leistet. Dazu sind neben der Arbeitsweise des BR auf Basis seiner Rechte und Pflichten gemäß ArbVG, Unterstützung und Rückhalt durch eine starke Gewerkschaft ebenso erforderlich wie die Mobilisierungsfähigkeit der KollegInnen und, als Ausdruck solidarischen Denkens und Handelns, ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad.

**5. Organisierte Kooperation der Betriebsräte innerhalb einer Branche**

Durch Verknappung der Mittel und eine restriktivere Förderpolitik gegenüber dem Sozial- und Gesundheitsbereich ist das Risiko hoch, dass sich Mitbewerber strukturell dazu verführen lassen, noch stärker als Konkurrenten aufzutreten. Ein Zusammenschluss der BRs aller Betriebe eines Arbeitsfeldes kann solchen Spaltungsmechanismen entgegenwirken und, gemeinsam mit den Geschäftsführern, die Position gegenüber den politisch Verantwortlichen deutlich stärken.

**6. Überwindung tradierter Zerrbilder im Verhältnis von DG und BR**

Die in der Regel ideologisch motivierten Zerrbilder und wechselseitigen Zuschreibungen in der Relation Betriebsrat und Dienstgeber werden hinterfragt. Ihr unreflektiertes Wirksamwerden erzeugt sonst chronisches Misstrauen und verkennt die Bedeutung des Zusammenhanges zwischen MitarbeiterInnen-zufriedenheit durch gute Arbeitsbedingungen und dem Geschäftserfolg durch qualitativvolle Leistungen. - Zur Überwindung der Vorurteile sind beide Seiten gefordert.

**7. Umgang mit gemeinsamen u. unterschiedlichen Interessen v. DG-BR**

Häufig drängen in den durch die jeweiligen Aufgabenstellungen notwendigen Kooperationen zwischen DG und BR die Interessensgegensätze in den Vordergrund und verstellen den Blick auf die in der Regel gleichzeitig vorhandenen gemeinsamen Interessenslagen. Das Wohl des Unternehmens im Sinne seiner Zukunftsfähigkeit sichert auch die ökonomische und organisatorische Basis für die Erhaltung bzw. Schaffung von Arbeitsplätzen.

**8. Funktionsbewusste Verarbeitung von Konflikten und Widersprüchen**

Wenn die Auseinandersetzung zwischen GF und BR vor dem Hintergrund des jeweiligen Funktionsbewusstseins als gemeinsame Leistung zur Verarbeitung von Grundwidersprüchen der Organisation verstanden werden kann, verliert sie die Tendenz zu wechselseitigen Vorwürfen. Wird die Konfliktverarbeitung in ihrer Funktionalität erkannt, empfiehlt sich auf Seiten des Betriebsrates eine situationsspezifische Balance von Konfliktfähigkeit und Kompromissbereitschaft.

**9. Entwicklung klarer und transparenter Kommunikationsstrukturen**

Zur Umsetzung des BR-Programms, zur Bearbeitung aktueller Themen bis hin zu Anliegen einzelner KollegInnen bedarf es eines entwickelten Kommunikationskonzeptes. Auf Basis kontinuierlicher Kommunikation mit der Belegschaft finden regelmäßige Besprechungen mit dem GF, den Fachbereichsleitungen und dem

Vorstand statt. Ein regelmäßiger, nicht nur anlassbezogener Austausch mit dem Fördergeber (BMJ) und der Gewerkschaft (GPA-djp) ergänzt die erforderlichen Gesprächsebenen. Zur Pflege einer guten, belastbaren Gesprächsbasis empfiehlt sich, auf hohe Transparenz zu achten.

#### **10. Existenzsicherung des Unternehmens als gemeinsame Aufgabe**

Beispiel dafür, dass der Betriebsrat als Ressource für das Unternehmen wahrnehmbar werden kann, ist die starke Mitwirkung bei der erforderlichen Finanzierung zusätzlichen Personals für neue Aufgaben im Zuge von Gesetzesreformen (Erwachsenenschutzgesetz, Novelle des Heimaufenthaltsgesetzes und Maßnahmen-Reformgesetz). Die BR-Arbeitsgemeinschaft der vier Vereine konnte in enger Abstimmung und im Zusammenwirken mit den Geschäftsführungen und dem Subventionsgeber und durch maßgebliche Unterstützung der Gewerkschaftsspitze auf politischer Ebene intervenieren und die politisch Verantwortlichen zu einer Finanzierungszusage bewegen.

Dabei hat sich schon wiederholt bewährt, die Verteidigung der Interessen von Betrieb und Belegschaft mit verteilten Rollen zu betreiben und die unterschiedlichen Interventionsmöglichkeiten von Dienstgebern, Subventionsgeber, Betriebsräten und Gewerkschaft aufeinander abgestimmt zu bündeln. Der mittlerweile bekannte „lange Atem“ mit guter, konsequenter Vorbereitung von eskalationsabhängigen Interventionsschritten erhöht die Erfolgsaussichten.

#### **Günther Haberl**

(Sozialarbeiter und Supervisor/Coach: [www.isvoe.at](http://www.isvoe.at) , seit 2002

Betriebsratsvorsitzender bei VertretungsNetz: [guenther.haberl@vsp.at](mailto:guenther.haberl@vsp.at) )