



Agil kommunizieren

ÖFFENTLICHKEITSARBEIT Die Arbeitswelt wird agil. Das hat Auswirkungen auf die Beschäftigten und ruft deren Interessenvertretung auf den Plan. Eine gut organisierte Öffentlichkeitsarbeit kann die Diskussion über diesen Wandel anregen und sorgt für Präsenz im Betrieb.

VON UTE JESS-DESAEVER

DARUM GEHT ES

1. Agiles Arbeiten verspricht Spaß und flexibles Miteinander – wirkt sich aber aus auf die Arbeits- und Gehaltsgestaltung.
2. Eine kreative Präsentation der Betriebsratsarbeit schafft ein gutes Image und stärkt die eigene Position.
3. Mit dem richtigen Mix kann das Gremium viele Kolleginnen und Kollegen erreichen.

Gesellschaft und auch Organisationen sind im Wandel. Das Tempo der technologischen Entwicklungen hat grundlegende Auswirkungen auf unser Arbeitsleben. Dabei geht es nicht nur um die zunehmende Digitalisierung der Arbeitsprozesse. Es geht auch um Kostendruck, Fachkräftemangel, turbulente Dynamik auf dem globalisierten Markt und eine demografisch kritische Entwicklung in den Belegschaften. Schnelligkeit und die kontinuierliche Lernfähigkeit eines Unternehmens werden so zu Wettbewerbsfaktoren.

Agile Arbeitsformen in der Projektarbeit, flache Hierarchien und systematisches Lean Management sind somit logische Schritte einer lernenden Organisation. Allerdings entfalten diese Beschleunigungen ihre Wirkung tief in den Strukturen und Mustern einer Organisation. Folge sind oft negative Auswirkungen auf die Beschäftigungsverhältnisse, auf die Arbeit

und die Führungskultur. Insgesamt scheint sich die Belastungssituation in den Betrieben zu verschlechtern. Interessenvertretungen sollten sorgfältig hingucken.

Der Wandel erfordert auch von den Gremien, die eigene Rolle ständig zu hinterfragen und dafür zu sorgen, mit der Belegschaft im Kontakt bleiben.

Agil und mittendrin

Schauen Sie sich doch mal um! Wie kommunizieren die Leute heute? Kein Gespräch, in dem nicht das Smartphone gezückt wird, um einen Begriff oder eine Behauptung zu googeln. Kein Wissen, das sich nicht auch aus Wikipedia, Youtube und oder anderen Online-Plattformen für Informationen speist. Meinungsbildung findet heute zunehmend vor dem Bildschirm statt. Überhaupt erst einmal die Aufmerksamkeit zu gewinnen, kommt einem Kraftakt gleich. Die

Empfängerseite ist dabei durchaus verwöhnt: schöne Bilder, interessant gemachte Videos und kurze knackige Texte. Alte Seh- und Lesegewohnheiten weichen einem Bedürfnis nach schnellen Szenenwechseln und bunter Vielfalt. Das schwarze Brett hat es da schwer.

Doch der Mensch sehnt sich auch nach dem weniger Perfekten. Das kann der Betriebsrat auf agile Art und Weise für sich nutzen. Das selbst gemalte Plakat, die Informationswand zur letzten Mitarbeiterbefragung, das informelle Gespräch oder ein moderierter Austausch auf der Betriebsversammlung. Beherrscht das Gremium diese agile Form der Kommunikation, werden die wichtigsten Ziele erreicht: Präsenz im Betrieb und eine informierte Belegschaft. Eine kreative Machart dieser vielfältigen Öffentlichkeitsarbeit wirkt sich zudem positiv auf das Image der Belegschaftsvertretung aus.

Der Betriebsrat ist also gut beraten, seine betriebliche Öffentlichkeitsarbeit im Blick zu behalten. Und vielleicht ist es manchmal auch sinnvoll, die Möglichkeiten der sozialen Medien zu nutzen, wo immer es geht.

Ziele und Nutzen öffentlichkeitswirksamer Kommunikation

Die gesetzlich vorgeschriebene Kommunikationsaufgabe besteht darin, die Belegschaft über die Tätigkeit des Gremiums zu informieren. Klassischerweise erfolgt dieser Auftrag über das schwarze Brett, das Intranet oder die Betriebsversammlung, auf der der Vorsitzende in einem Tätigkeitsbericht Rechenschaft ablegt. Heute nutzen Gremien zunehmend auch elektronische Kommunikationskanäle und digitale Plattformen, um ihrem Informationsauftrag nachzukommen.¹

Aber geht es hier nur um Information? Schon in der Definition von Carl Hundhausen, einem deutschen Werbepionier, zeigt sich bereits 1937 deutlich, dass es bei gut gemachter Öffentlichkeitsarbeit um die Kunst geht, »durch das gesprochene oder gedruckte Wort, durch Handlungen oder durch sichtbare Symbole« für die eigene Sache oder Leistung »eine gute öffentliche Meinung zu schaffen«.²

Eine gut strukturierte Öffentlichkeitsarbeit ermöglicht so einen Meinungsbildungsprozess zu aktuellen und betriebspolitischen Themen. Sie ist Ausgangspunkt für eine informierte Belegschaft, welche die Arbeit des Gremiums

auch in schwierigen Zeiten würdigt und unterstützt. Wichtige Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Öffentlichkeitsarbeit sind vor allem drei Aspekte:

- Gestaltung guter Beziehungen zu den unterschiedlichen Interessensgruppen und den verschiedenen Akteuren im Betrieb durch informelle Gespräche und regulären Informationsaustausch.
 - Systematischer Aufbau der internen Öffentlichkeitsarbeit mit strategischem Blick auf die Ressourcen im Gremium und die dort verfolgten Ziele.
 - Themen aktiv besetzen und für Aufmerksamkeit im Betrieb sorgen – damit die Belegschaft über unterschiedliche Positionen und die wesentlichen Aktivitäten des Gremiums im Bilde ist.
- Waffengleichheit in der Informationshoheit

Nicht nur die Beschäftigten, auch die Arbeitgeberseite lernen die Sichtweise des Betriebsrats besser kennen. Gerade in schwierigen Veränderungsprozessen können auf diesem Weg die Dinge richtiggestellt und Informationslücken gefüllt werden.

Gelingt es dem Betriebsrat, Ängste und Bedenken der Beschäftigten aufzunehmen, gewinnt er Akzeptanz und Vertrauen. Vor allem wenn die Geschäftsführung auch zu kritischen Themen informiert, sollte das Gremium sich betriebsöffentlich positionieren – am besten mit eigenem Flyer oder Newsletter. Lässt es sich dabei im allgemeinen Informationssystem vereinnahmen, riskiert es, dass seine Position verblasst und es an politischer Bedeutung verliert.

Die Mischung macht's

Neben dem üblichen Schaukasten oder dem obligatorischen schwarzen Brett gibt es viele oft ungenutzte Möglichkeiten, auf die aktuellen Themen oder auf sich als Gremium aufmerksam zu machen. Begegnen die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dem Betriebsrat nicht mindestens einmal am Tag in irgendeiner Weise, wird es höchste Zeit, das zu ändern. Mit den digitalen Medien ist es den Beschäftigten zunehmend möglich, Stellung zu beziehen und die eigene Position deutlich zu machen und

GUTE THEMEN – GUTE TEXTE

Newsletter oder Zeitungen leben von einer Gestaltung, die für einen hohen Wiedererkennungswert sorgt: Betriebsratslogo, einheitliches Farbspektrum und feste Themenbereiche, zu denen aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretung informiert wird. Auch den Newsletter erkennt man so auf den ersten Blick und liest ihn gern. Dann ist er die Mühe wert. Fragen, die helfen:

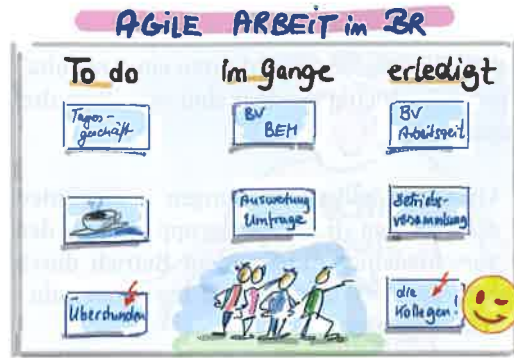
- Wer hat was gemacht? Wer ist betroffen?
- Was ist wann passiert?
- Warum ist es passiert? Welche Hintergründe sind bekannt?
- Wo ist es geschehen? Wie ist es passiert?
- Welche Quelle hat informiert?
- Wer ist involviert und verantwortlich für die weitere Entwicklung?

Sachlich neutrale Darstellungen wirken am besten. Zitate von Experten, Kolleginnen und Kollegen oder auch der Geschäftsführung machen Texte leichter lesbar und zeigen, dass man die Meinung anderer ernstnimmt. Eigene Kommentare und Positionen sollte der Betriebsrat als solche kenntlich machen. (siehe dazu auch: Jeß-DeSaever, Denn sie wissen jetzt, was wir tun, in: Der Personalrat 5/2017, 8 ff.)

¹ Siehe Demuth/Thannheiser, Soziale Medien in der Arbeit der Interessenvertretung, Bund-Verlag, 1. Auflage 2014; Demuth, »Was wir empfehlen: ausprobieren!«, in: CuA 4/2017, 33 ff.; Demuth, Der Personalrat als Youtuber, in: CuA 1/2017, 34 ff.

² Vergl. Wikipedia, »Öffentlichkeitsarbeit«, zitiert am 9.11.2018

Als augenzwinkern-der Hinweis auf agiles Arbeiten im Betrieb kann ein Schaubild humorvolle Diskussionen anregen. (Bild: Ute Jeß-Desaever)



Entwicklungen im Betrieb zu kommentieren. Um im Betrieb eine ausreichende und vor allem positive Aufmerksamkeit zu erreichen, ist der kreative Einsatz verschiedener Medien und Methoden hilfreich. Klassische Instrumente aus dem analogen Werkzeugkasten, aber auch der sinnvolle Einsatz digitaler Medien sorgen dafür, dass die Belegschaft über die aktuellen Themen, die Arbeit des Gremiums und über unternehmerische Entscheidungsprozesse in Kenntnis gesetzt und sensibilisiert wird. Vor allem aber wird den häufig veränderten Lese-gewohnheiten Rechnung getragen.

Der Vorteil digitaler Medien liegt nah – sie sind schnell. Kommentare und Beiträge im Intranet oder in einem anderen betriebsöffentlichen Forum sind ohne große Umstände für viele Kolleginnen und Kollegen zugänglich und eine E-Mail an alle ist rasch verschickt. Lange Vorlaufzeiten gibt es kaum und eine aufwendige Organisation, wie man sie mit der Herstellung einer Zeitschrift verbindet, ist nicht notwendig. Lediglich die erstmalige Einrichtung bereitet noch Mühe.

Die Nutzung digitaler Medien kostet meist nichts und braucht nur etwas technischen Sachverstand. Auch können Medien über E-Mail oder Blog miteinander verknüpft und Informationen durch Bilder, Filme oder Links zu vertiefenden Inhalten interessant aufbereitet werden. Zudem haben digitale Medien mit dem persönlichen Gespräch eines gemein: Sie ermöglichen die direkte Reaktion. Mit der E-Mail erfolgen Antworten in der Regel noch zeitversetzt, aber mit Kurznachrichtendiensten kann schon synchron kommuniziert werden.³

Analog/digital: vom richtigen Medienmix

Neben den Klassikern wie der Betriebsversammlung sind der Rundgang und das persönliche Gespräch die Mittel des Betriebsrats mit

der Belegschaft zu kommunizieren. Heute stehen mit den neuen Technologien andere Möglichkeiten zu Verfügung, die er auf jeden Fall für die eigenen Zwecke prüfen sollte. Die Tabelle auf Seite 23 stellt die Vor- und Nachteile der analogen, aber auch der digitalen Medien und Kommunikationskanäle gegenüber.

Egal ob analog oder digital – am wichtigsten ist der erste Schritt. Einfach machen und lernen. Mit guter Qualifikation und Sachverständigenberatung lassen sich sowohl fachliche Informationen zunehmend gut umsetzen und gestalten. Aktuelle Apps und Outlook-Funktionen geben Strukturen vor, die das redaktionelle Arbeiten erleichtern.

Gremiumsmitglieder, die sich der Kommunikationsaufgabe annehmen, brauchen eine rechtlich trittsichere Basis und viel Übung. Auf Weiterbildungen können sie sich im Austausch mit anderen nach und nach weiterentwickeln. Mit der Zeit entsteht ein zunehmend dicker Draht zu den Beschäftigten und damit sicher auch redaktionelles Selbstbewusstsein.

Gute Organisation und Arbeitsteilung

Gute Öffentlichkeitsarbeit lebt von betriebspolitischem Durchblick und effektiver Arbeitssystematik im Betriebsrat. Die Themen sollten aktuell sein und im Gremium abgestimmt. Eine Arbeitsteilung nach den Fähigkeiten und den Neigungen der Kollegen bewährt sich immer. Damit die Arbeit nicht ausschließlich an den freigestellten Mitgliedern hängen bleibt, können diese mit agilen Arbeitsmethoden den Rest des Gremiums einbeziehen und aktivieren.

Warum nicht mal gemeinsam eine Kanban-Agenda erstellen und an der Wand des Betriebsratsbüros aushängen. Das ist sowohl für die tägliche Arbeit der Interessenvertretung als auch für die redaktionelle Tätigkeit eine gute Möglichkeit, die Arbeit zu organisieren und alle mit einzubeziehen. Die Vorsitzenden oder die freigestellten Gremiumsmitglieder können als eine Art »Scrum-Master« die Fäden zusammenhalten. Auch lassen sich im Internet hilfreiche Apps finden, die eine solche Projektarbeit unterstützen. Zenkit, Trello oder auch Wunderlist sind neben Sharepoint gut handhabbare Werkzeuge im Internet, die leichte Zugänge und kooperatives Arbeiten für alle ermöglichen. Im Gegensatz zu den üblichen Arbeitskreisen und Ausschussstrukturen können hier auf transparente und flexible Weise

Fit für die neue SBV-Amtszeit

aktiv

Tipps für die Vertretung von Menschen mit Behinderungen

NEU



Conrad-Giese / Eberhardt / Feldes / Hindersmann / Mai / Ramm / Ritz

Tipps für die Vertretung von Menschen mit Behinderungen

Aufgaben - Rechte - Kompetenzen
3., neubearbeitete, aktualisierte Auflage
2018. 432 Seiten, kartoniert
€ 19,90
ISBN: 978-3-7663-6750-1

www.bund-verlag.de/6750

BUND VERLAG

kontakt@bund-verlag.de
Info-Telefon: 069/79 50 10-20

³ Demuth, Öffentlichkeitsarbeit mit digitalen Medien, in: Der Personalrat 5/2017, 13 ff

VOR- UND NACHTEILE DER VERSCHIEDENEN MEDIEN

Medium	Vorteile	Nachteile
Persönliches Gespräch	<ul style="list-style-type: none"> · kurze Wege, direkter und persönlicher Kontakt · Profilbildung einzelner Mitglieder 	<ul style="list-style-type: none"> · geringe Reichweite · begrenzt überprüfbar
BR- oder PR-Zeitung	<ul style="list-style-type: none"> · haptisches Erlebnis, man hat etwas in der Hand · sichtbar im ganzen Haus/Betrieb 	<ul style="list-style-type: none"> · hohe Druckkosten · Archivierung ist umständlich
Schwarzes Brett	<ul style="list-style-type: none"> · fester Ort, verlässliche Information · kann man auch bunt gestalten 	<ul style="list-style-type: none"> · Informationen oft sachlich und trocken · trifft auf veränderte Lesegewohnheiten
Betriebsversammlung	<ul style="list-style-type: none"> · gesetzlich legitimierte Bühne für den Betriebsrat · Betriebsrat zum Anfassen – Präsenz! · Chance für Dialog 	<ul style="list-style-type: none"> · Organisationsaufwand · Bühne birgt Risiko für Panne – Präsentation braucht Übung · Belegschaft oft nur teilweise anwesend
Kampagnen und Aufsteller im Haus, Flyer, Umfragen, Karten, Plakate, Bodenzeitungen etc.	<ul style="list-style-type: none"> · viel Spielraum für Dialog und Begegnung · Kommunikation und Information für das Auge 	<ul style="list-style-type: none"> · großer Aufwand in der Herstellung · kreatives Potenzial · Konfliktbereitschaft mit Arbeitgeber erforderlich
Newsletter/E-Mail	<ul style="list-style-type: none"> · kurze Anreize und aktuelle Informationen · Archivierung ermöglicht · schlagwortorientierte Suchfunktion · erscheint direkt am Platz 	<ul style="list-style-type: none"> · nicht alle Beschäftigte haben Mail-Account · konkurriert mit vielen anderen Info-Mails · wird schnell gelöscht oder »weggeklickt« · erfordert redaktionelles Geschick
Chat/Blog	<ul style="list-style-type: none"> · Fragen und Antworten für viele lesbar · Diskussionen möglich · große Reichweite 	<ul style="list-style-type: none"> · Fehlaussagen nur bedingt korrigierbar · Diskussionen schwer zu kontrollieren · Risiko von Shitstorm
Intranet	<ul style="list-style-type: none"> · elektronisches Brett lässt sich mit PC pflegen · »Schau mal rein«-Hinweis für Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> · wird schnell vergessen · Abgrenzung als eigenes Medium des Gremiums?
Facebook oder Ähnliches	<ul style="list-style-type: none"> · Zugang ortsunabhängig · Diskussion/Dialog möglich · Präsentation der Gremiumsarbeit trifft Zeitgeist 	<ul style="list-style-type: none"> · datenschutzrechtlich sensibel · Bewertungsfunktion und Kommunikation schwer kontrollierbar

gemeinsame Vorbereitungen und informative Texte abgestimmt werden.

Fazit

Die neuen Arbeitsformen rufen die Belegschaftsvertretung auf den Plan. Die Kommunikation mit der Belegschaft ist wichtiger denn je. Im Dialog mit den Kolleginnen und Kollegen gilt es, das Gute an dem Agilen zu würdigen und auf die negativen Auswirkungen hinzuweisen.

Betriebliche Kommunikation systematisch und aktiv zu gestalten ist dabei ein Erfolgsfaktor. Es gibt dazu eine große Vielfalt an Möglichkeiten, aber auch die Grenzen sind zu bedenken. Gremiumsmitglieder arbeiten in der Regel ehrenamtlich oder sind in der heutigen Zeit ohnehin gut ausgelastet. Wie also kann da eine systematische Öffentlichkeitsarbeit gelingen?

Hat sich die Arbeitnehmervertretung auf den Medieneinsatz und auf Informationsziele geeinigt, geht es im Grunde nur noch um das Machen. Ganz agil, könnte man sagen.

Die vier Leitsätze des agilen Manifests übertragen auf die betriebliche Öffentlichkeitsarbeit könnten analog dazu also lauten:

- Gremiumsmitglieder und die Zusammenarbeit sind wichtiger als Prozesse

- Treffsichere Information ist wichtiger als umfassende Dokumentation
- Dialog mit den Beschäftigten ist wichtiger als der enge Blick ins Gesetz
- Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans

Ein Gremium, das diese Arbeitsweise beherrscht und dem eigenen Tun eine gute Planung vorausschickt, ist in der Lage, gute Öffentlichkeitsarbeit zu machen. Mit Blick auf die eigenen Ressourcen und mit angemessenen Mitteln die Belegschaft ausreichend informieren und an wichtige Themen erinnern. Gerade in diesen agilen Zeiten brauchen die Beschäftigten nicht nur Informationen – sondern einen stärkenden Ort der Kommunikation und der Reflexion. Und für den agilen Betriebsrat, der weiß worum es geht, steht hinter allem die Botschaft: »Gut, dass es uns gibt!«. <



Ute Jeß-Desaever
BTQ Niedersachsen
jess-desaever@btq.de
www.btq.de

Ute Jeß-Desaever arbeitet seit 2008 für die BTQ Niedersachsen und berät Betriebs- und Personalräte in allen Belangen der sozialen Kompetenz- und Organisationsentwicklung.