



Ein Projekt des Betriebsrates VW Emden



Tagung

„Interessenvertretung im Stress!
Zwischen Krisenbewältigung und Klimawandel“
Universität Oldenburg, 28. Januar 2011

Gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung



Ausgangslage und Projektziele	3
Was uns leitet - Nachhaltige Betriebsratsarbeit	8
Strategiearbeit des BR	12
Erfolgreich verändern – neue Strukturen	16
Führung – Personalentwicklung / Qualifizierung	18
Kommunikation des Betriebsrates	21
Nachhaltigkeit der Projektergebnisse	23
Nachhaltigkeit Photovoltaikgenossenschaft	26



„Der neoliberale Mainstream hatte sowohl die Politik als auch viele Manager erfasst. Der Vorstand um Dr. Bernhardt stand für die ständige Bedrohung unserer Mitbestimmung und unserer Tarifverträge sowie unserer Arbeitsplätze. Was bedeutete dies für unsere Demokratie?“



„In allen nur erdenklichen Bereichen mussten wir uns einem schärferen Wettbewerb stellen. Zunehmende Transparenz schaffte mehr Vergleichbarkeit und damit mehr Konkurrenz.“





„Wir hatten zunehmend gestalterische Aufgaben zu übernehmen, um unsere Beschäftigung zu sichern. Hinzu kam die klassische Betriebsratsarbeit – die Kollegen mit ihren alltäglichen Sorgen, die eher noch zunahmen. Das hat uns Betriebsräte zum Teil überfordert.“



„Mit System zum Erfolg“



„Wir hatten unsere Arbeit nicht optimal organisiert, so gab es zum Beispiel Parallelprozesse. Hinzu kam, dass wir zuviel im Alltagsgeschäft waren und unsere strategische Arbeit vernachlässigt haben.“

„Mit System zum Erfolg“



„Unsere Arbeit besser zu strukturieren, unsere Gremien zu verändern, unsere Betriebsräte auch persönlich zu stärken, gute Strategien zu entwickeln und ein gutes Team zu bleiben – das waren unsere Herausforderungen.“

„Mit System zum Erfolg“



Was uns leitet

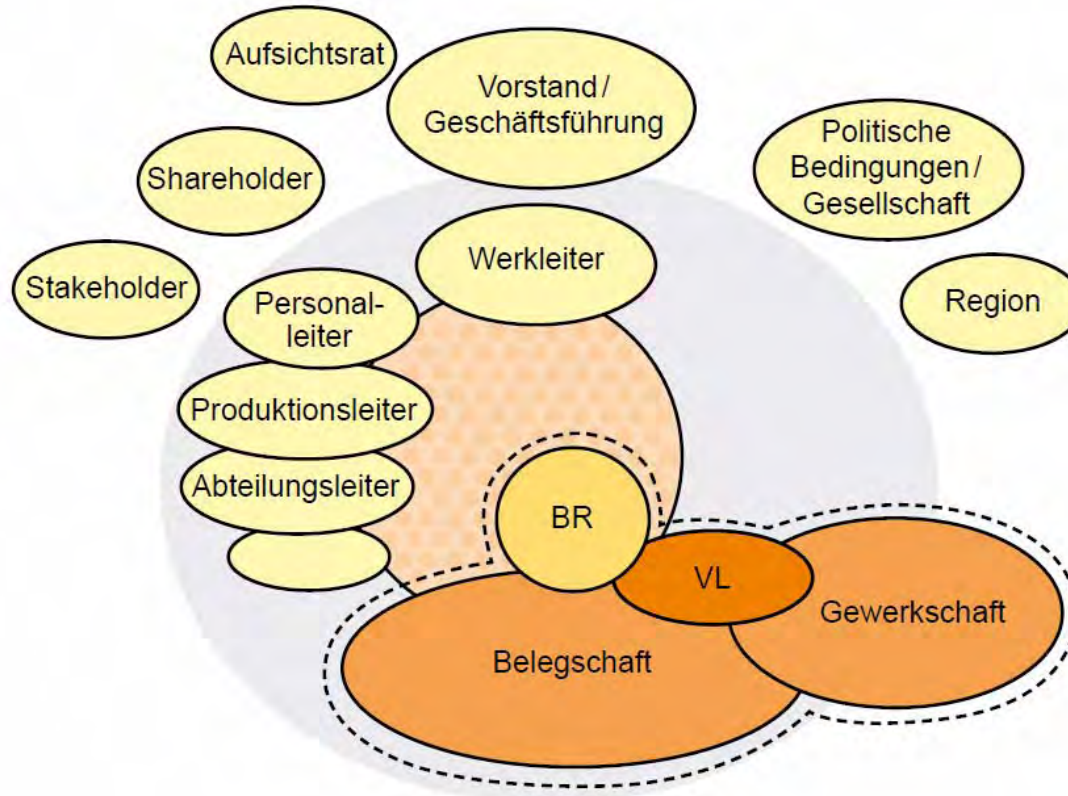
„Mit System zum Erfolg“



- **Der BR erfüllt seine Aufgaben gemäß des Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsgesetzes im Spannungsfeld des Betriebes**
- **Ein erfolgreiches Unternehmen braucht eine Unternehmensführung, die für das langfristige Überleben des Unternehmens eintritt.**
- **Vertritt die Unternehmensführung nur die Rendite-Interessen der Shareholder, muss sich BR umso mehr für das langfristige Überleben bzw. Nachhaltigkeit einsetzen.**
- **Der BR setzt sich für den langfristigen Erhalt des „Organismus“ Unternehmens ein. Dadurch vertritt er die Interessen der Belegschaft und stärkt die Identitätsbildung.**
- **Der BR ist auch eine Interessenvertretung der Region und übernimmt damit gesellschaftspolitische Verantwortung.**



Die dynamische Rolle des BR VW Emden als Interessenvertretung sowie Vermittler und Vertreter für den langfristigen Erhalt des Unternehmens. Rollenklarheit ermöglicht Flexibilität innerhalb dieses Spannungsfeldes und ist Voraussetzung für erfolgreiche Mitbestimmung, die nachhaltig ist!



„Mit System zum Erfolg“



„Mit System zum Erfolg“

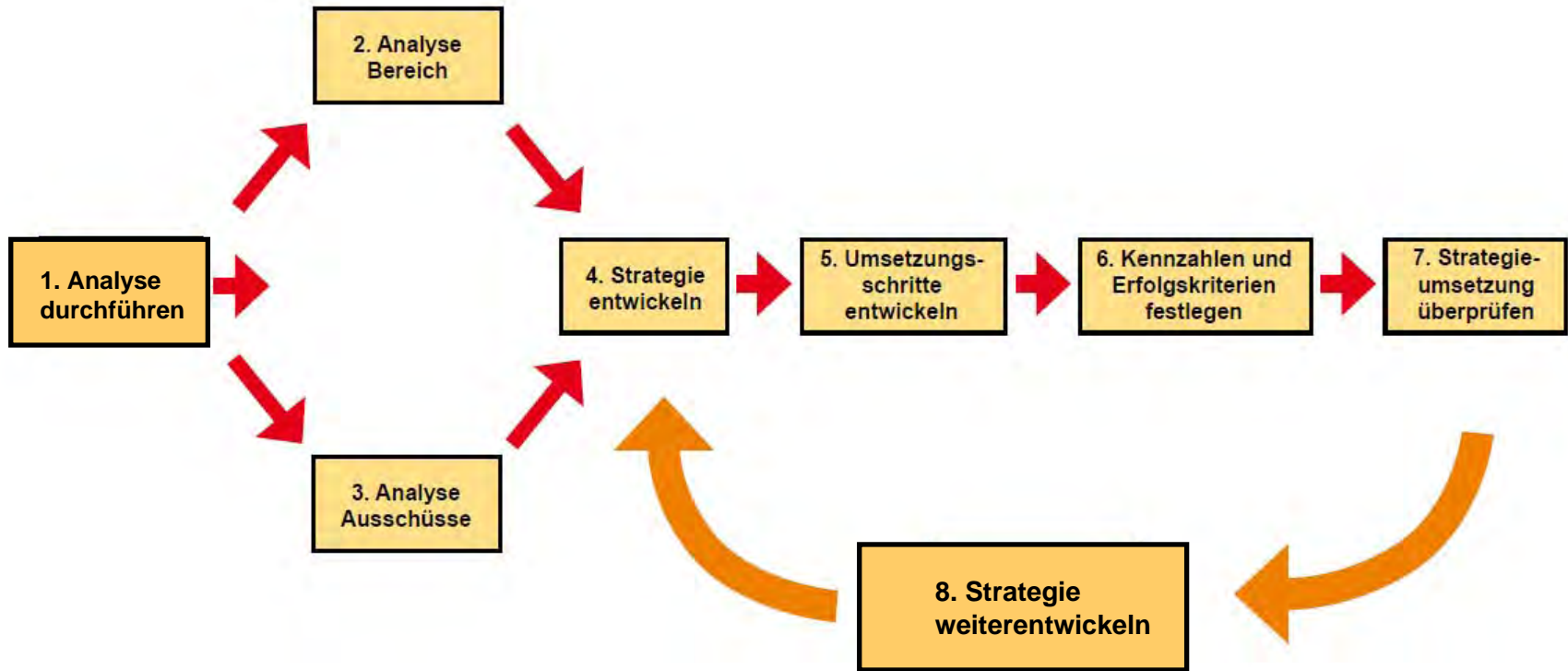


Strategiearbeit des BR

„Mit System zum Erfolg“



Ablauf des Strategieprozesses



Übersichtsmodell: Prozess zur Strategieentwicklung im Betriebsrat



- **BR braucht langfristige Strategie als Orientierung für hektische Tagesarbeit**
- **Neu: GBR und Bereichsstrategie mit Betriebsstrategie verbunden, Strategiearbeit systematisiert, klarer Prozess der Einbeziehung „von unten“**
- **Klare Strategiehierarchie/Rollenverteilung in und zwischen den Gremien:
GBR \leftrightarrow Betrieb \leftrightarrow Bereich \leftrightarrow Ausschüsse \leftrightarrow vor Ort = Rückkopplung**
- **Strategieentwicklung nicht durch kleine Gruppe, sondern gesamte Gremium**
- **Umsetzungsüberprüfung durch Kennzahlen und Erfolgskriterien**
- **Erfolgreiches Anwenden im Standortsymposium, Begleitung des Strategieprozesses durch externe Moderation war notwendig**



Ablauf des Strategieprozesses in Emden



Ende der
Wahlperiode

Beginn der
Wahlperiode

Mitte der
Wahlperiode

2. Hälfte der
Wahlperiode

Wahlkampf
Bilanz/Ausblick
Fraktions-Workshops

Nach den BR-Wahlen:
Teamentwicklung mit
Strategieerstellung

Zwischenbilanz
Fraktions-Workshops

Danach:
2. Teamentwicklung mit
Strategieerstellung

„Mit System zum Erfolg“



Erfolgreich verändern – neue Strukturen

„Mit System zum Erfolg“



- **BR-Strukturen verändert.**
 - **Strukturieren der Arbeit mit dem Management vor Ort („Lokale Steuerkreise“)**
 - **Neuzuordnung der Fachausschüsse zu Oberthemen *Mensch, Arbeit, Technik* und durch Fachreferenten begleitet – Synergien geschaffen**
- **Projektarbeit und Arbeitsgruppen etabliert**
- **Neue Sitzungsstruktur schafft mehr Verbindlichkeit und bessere Planbarkeit**
- **Teamentwicklungen begleiten Veränderungen**
- **Rotation als Instrument zur Förderung von Verständnis + Kommunikation**
- **Deeskalationsverfahren zwischen den Fraktionen vereinbart**



Führung - Personalentwicklung / Qualifizierung



Führung – Personalentwicklung / Qualifizierung

„Mit System zum Erfolg“



- **Führung ist wichtiger Bestandteil in der BR-Arbeit**
- **Führung und „Geführt-Werden“ gehören zusammen**
- **Es bedarf eines gemeinsamen, auf die BR-Arbeit abgestimmten und transparenten Konzepts - Ausbilden einer Führungskultur**
- **Führung wird im Team und transparent ausgeübt**
- **Start eines gemeinsamen Projektes zum Thema Führung mit der IG Metall und externer Begleitung u. a. zur Erstellung eines Leitbildes - 2011**



- **BR-Arbeit braucht systematische Personalentwicklung – Nachwuchsförderung: Betriebsratstätigkeit als Karriereweg thematisieren**
- **Qualifizierungsmatrix schafft Überblick – für jeden BR ein Qualifizierungspass**
- **Überfachliche Qualifizierung ist ein Schlüsselfaktor für Rollenklarheit in wechselnden Situationen – schaffen von Instrumenten, um einzelne Betriebsräte in ihrer Person zu stärken (z.B. Coaching, Kuren)**
- **Verbinden der Elemente Führung, PE und Qualifizierung – z.B. „Mitarbeitergespräche“**



Kommunikation

„Mit System zum Erfolg“



- **Kommunikation benötigt Kompetenz und Ressourcen**
 - Für die Massenkommunikation, z. B. mit Hilfe externer Expertise
 - Wer richtig kommunizieren will, muss qualifiziert sein
 - Die richtige Ausstattung: von der Software bis zum Banner
 - Wir kommunizieren auf Basis von ermittelten Werten (Familie!)
 - Wir stellen dabei den Nutzen in den Vordergrund (Methode „Gemüseladen“)
 - Öffentlichkeitsarbeit kann das persönliche Gespräch nicht ersetzen
- **Mit einzelnen Menschen bzw. Gruppen zu diskutieren, erfordert eine hohe menschliche und fachliche Kompetenz – Basis-Qualifizierung für BR**



Nachhaltigkeit

„Mit System zum Erfolg“



- **Die neue Struktur lebt**
 - **Verkleinerte Fachausschüsse schaffen mehr Zeitressourcen**
 - **Mit Unterstützung der FR arbeiten die Ausschüsse besser**
 - **Durch bessere Abstimmung werden Doppelarbeiten reduziert**
 - **AGs und Projektarbeit verstetigt**

- **Strategische Arbeit ist etabliert**
 - **Über die Teamentwicklung des BA und der Bereiche**
 - **Sie findet in einem beteiligungsorientierten Prozess statt**
 - **Eine Jahresplanung wird jeweils für April bis März vorgenommen**
 - **Kennzahlen werden gemeinsam erstellt und mehrheitlich geprüft**

- **Führung ist als Thema akzeptiert**
 - **Der BA bekennt sich zur Führung und entwickelt ein gemeinsames Verständnis**
 - **Führung wird im Team ausgeübt**



- **Personalentwicklung steht vor dem Hintergrund des demografischen Wandels im BR wird bearbeitet**
- **Qualifizierung wird systematisiert und mit Personalentwicklung verbunden**
 - **Qualifizierungsmatrix ist geschaffen (Anforderung – Qualifikation)**
 - **Qualifizierungspass besteht**
- **Tabuthemen wie Krankheit/Sucht, Überlastung sind nicht mehr tabu**
- **Coaching wird in Anspruch genommen**
- **Ein offenes und leistungsfähiges Team – „lern –und konfliktfähig“**
- **Kommunikation ist etabliert – Kommunikationsteam arbeitet regelmäßig und verstetigt die Öffentlichkeitsarbeit und plant Kampagnen**



Nachhaltigkeit: Photovoltaikgenossenschaft



Photovoltaikgenossenschaft

„Mit System zum Erfolg“



■ Entstehungsgeschichte

- **16. Juli 2008:** Auf Initiative des Betriebsrates gründen 16 Werksangehörige die „Volkswagen Belegschaftsgenossenschaft für regenerative Energien am Standort Emden eG“.
- **17. November 2008:** Inbetriebnahme der Photovoltaik-Anlage mit 280 kWp
- **August 2009:** Erweiterung der Photovoltaik-Anlage auf 370 kWp



■ Ziele des Genossenschaftsmodells

- „Grüne Fabrik“
- Möglichkeit der Beteiligung aller Werks- und Konzernangehörigen
- Stärkung der Mitarbeiterbindung an das Unternehmen
- Verbesserung der Mitbestimmungskultur
- Imagegewinn für Volkswagen
- Beitrag zu dem Ziel einer CO₂-freien Fabrik
- Nachhaltige Anlageform mit einer Rendite von 5% + X



Nachhaltigkeit: Photovoltaikgenossenschaft



■ Kennzahlen der Genossenschaft

■ Mitglieder: 227

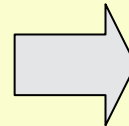
Energieerzeugung: 265.000 kWh/a

■ Investition: 1,34 Mio. €

CO₂-Vermeidung: 190 to/a

■ Installierte Leistung: 370 kWp

■ Modulfläche: 3700 m²



jährlicher Verbrauch von
108 Vier-Personen-Haushalten



Nachhaltigkeit: Photovoltaikgenossenschaft

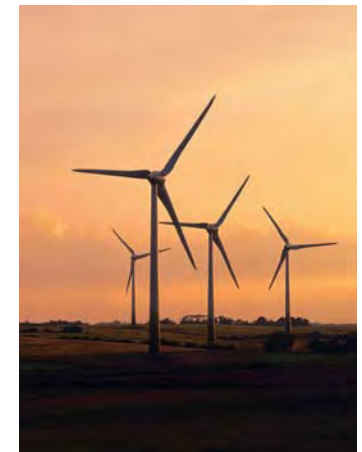


■ Zukünftige Projekte

- Erweiterung der PV-Fläche
- Beteiligung an einer Biogasanlage
- Errichtung einer Windkraftanlage E-82

■ Kennzahlen der geplanten Projekte

- Geplante Leistung: 4,5 MW
- CO₂-Vermeidung: 2.311 to/a
- Energieerzeugung: 3.223.000 kWh/a





Nachhaltigkeit: Photovoltaikgenossenschaft



Deutscher Solarpreis 2010



„Mit System zum Erfolg“



Danke.