

**DILLINGER** 

**Transferworkshop bei Dillinger**

**Workshop 2**

**„Zusammenarbeit zwischen Mitbestimmung und Management“**

---

## Tag 1

Begrüßung

Impulsvortrag und Rollenspiel durch Schmitz Cargobull

Ist-Analyse

- Rolle Mitbestimmung
- Rolle Führungskraft
- Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Vorstellung der Ergebnisse und Feedback

## Tag 2

Rückblick Tag 1

Erarbeitung Zielbild

- Führungskräfte/Management
- Betriebsrat/Mitbestimmung

Wie erreichen wir das?

- Was müssen wir aktiv angehen
- „Leitsätze der Zusammenarbeit“

Positiv	Negativ
Viele Eindrücke	Schlechte Akustik
Schmitz hat eine gute Strategie d. „Eigenmarketing“, Bsp.: „Erdbeeren“; Daumen hoch/ Daumen runter, SCB bleibt im Kopf	Nicht nur SCB als schillerndes Beispiel sehen, auch eigene gute Dinge sehen
SCB= Vorbild, wie können wir einen ähnlichen Weg einschlagen?	
Klasse Ambiente	
Überrascht über positive Zusammenarbeit	
Neutral	
Der Tag hat sehr stark polarisiert – ist das real, was man bei SCB sieht?	
Es liegt viel an handelnden Personen bei SCB	
Wie ist die Akzeptanz bei Belegschaft, wenn Nähe von Management und BR so groß?	
Ausgang des Tages nicht überraschend, aber wie bereit ist man selbst, nicht auf andere zu warten, sondern sich selbst aktiv auf den Weg zu begeben?	

## Geäußerte Erwartungen

Wie erreicht man das, was wir bei SCB gesehen haben?

SCB = Traum in den Wolken – wie erreichen wir die „oberen Etagen“

Gute Vertrauensvolle Basis im eigenen Unternehmen – wie können wir diese stärker ausbauen?  
Dillinger – guter Weg, keinesfalls Unterschiede betonen!

Wie schaffen wir es, alle auf diesem Weg mitzunehmen?

Anregungen für eigene Praxis

Viele positive Beispiele im eigenen Unternehmen – wie schaffen wir es, Mitstreiter zu finden?

Ideen erarbeiten, wie zu einer ähnlichen Realität finden



## **Positiv bei Schmitz Cargobull**

- „Umsetzer“ – Themen selbständig umsetzen
- Entscheider – bei der Arbeitszeit
- Aktive Mitgestaltung
- Wille zur Einigung
- Vertrauenskultur
- Keine Extrawurst Für Betriebsrat
- Augenhöhe (2)
- Diskussionen als ?? Führen und ermöglichen
- Handelt für MA und Unternehmen (2)
- Gemeinsame Zusammenarbeit (3)
- Betriebsrat als aktiver Treiber der unternehmerischen Interessen
- Eingebunden in Prozesse/Unternehmerische Belange /bei Mitarbeitern /Mannschaft
- BR=Führungskraft

## **Weniger gut bei Schmitz**

- Zu perfekt – keine Ecken und Kanten

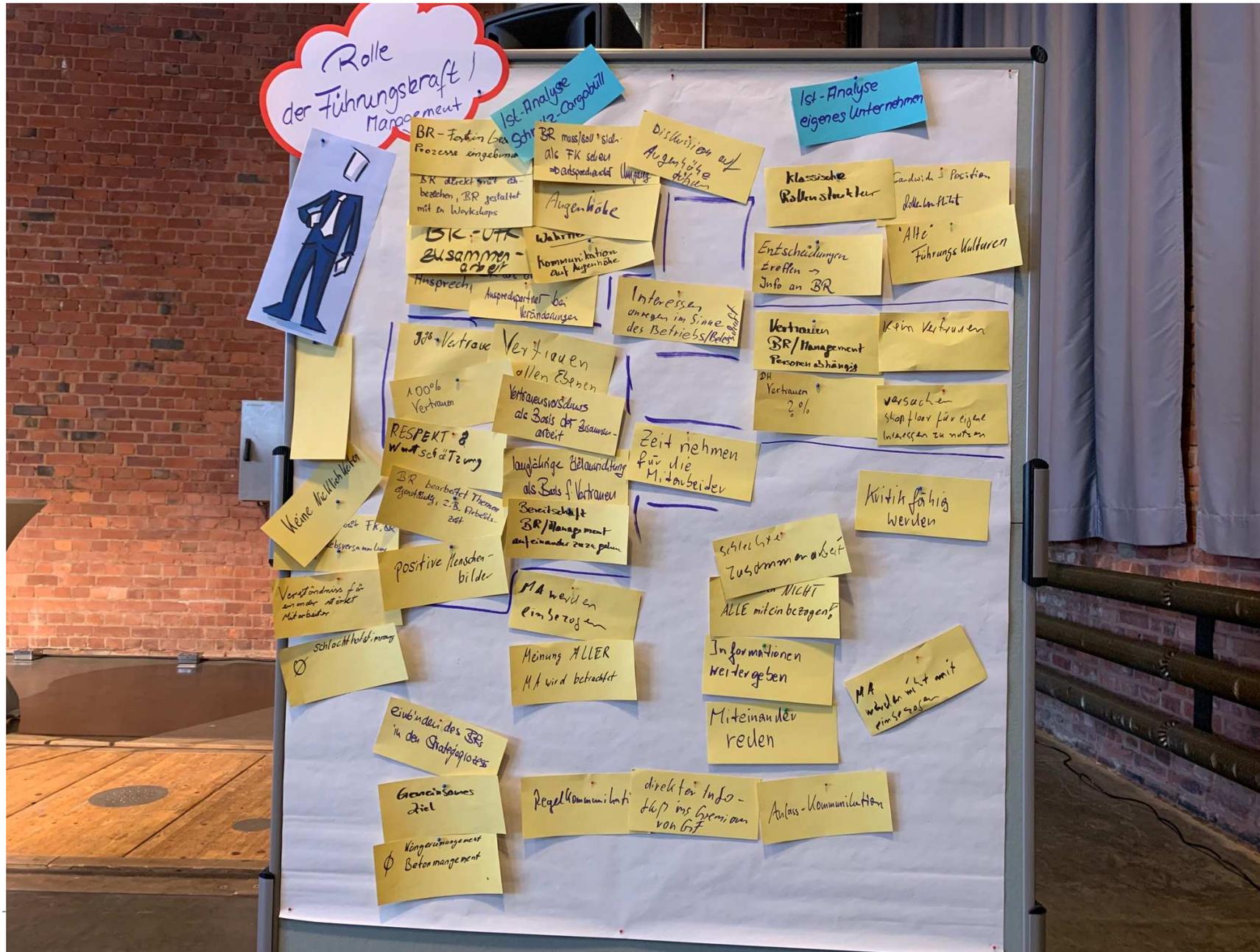
## **Positiv bei eigenem Unternehmen**

- Starke AN Vertretung
- BR verhandelt
- Einhaltung von Regeln und Gesetzen
- Zusammenarbeit einzelner BR/ BL
- Gute Kommunikation

## **Weniger gut im eigenen Unternehmen:**

- Betriebsrat kontrolliert und überwacht
- Vertretung der Mitarbeiter
- Sichtweise Betriebsrat = Gewerkschaft
- Themen werden nicht bis zum Ende geklärt/ keine Änderung
- Listenwahl
- Kontakt in die Mannschaft
- Miteinander reden, nicht übereinander
- Neuerungen werden oft kritisch betrachtet
- BV sehr detailliert

# Rolle der Führungskraft/ des Managements



## Ist-Analyse Schmitz-Cargobull

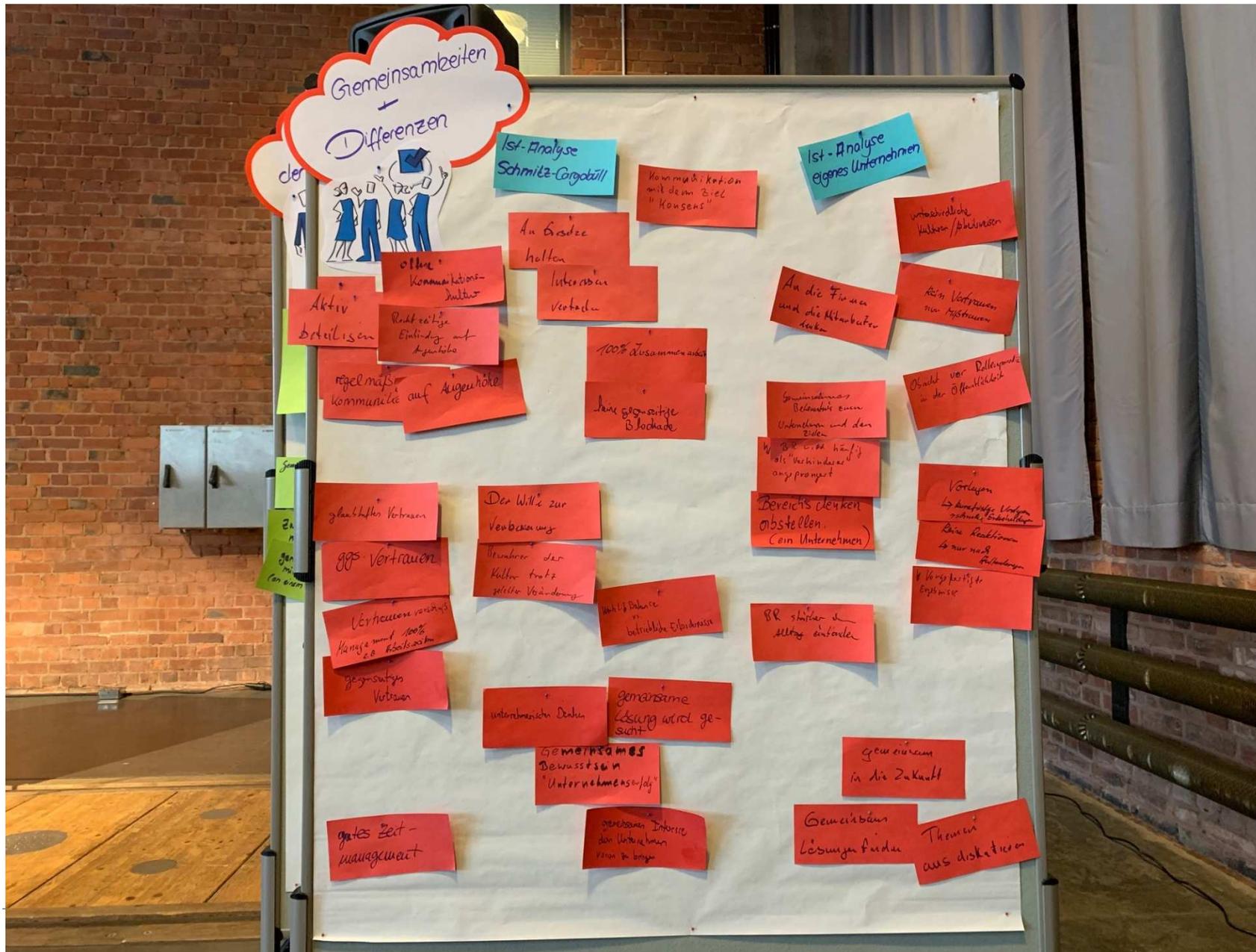
- BR Fest in Geschäftsprozess eingebunden (2)
- BR – OFK Zusammenarbeit
- BR soll sich als Führungskraft sehen
- Diskussion/Kommunikation auf Augenhöhe BR als Ansprechpartner bei Veränderungen (2)
- Vertrauen auf allen Ebenen (4)/ langjährige Zielausrichtung als Basis für Vertrauen
- Respekt und Wertschätzung
- Positives Menschenbild
- Bereitschaft Betriebsrat/Management aufeinander zuzugehen
- Alle Mitarbeiter einbeziehen (2)
- Keine Nicklichkeiten
- Einbindung des BR in den Strategieprozess
- Keine Beton und kein Kängurumanagement
- Regelkommunikation

## Ist-Analyse eigenes Unternehmen

- Klassische Rollenstruktur
- Sandwichposition/ Rollenkonflikt
- Entscheidungen treffen -> Info an BR
- Alte Führungskulturen
- Anlasskommunikation
- Vertrauen (kein V/ BR/Management – 4)
- Shopfloor versuchen für eigene Interessen zu nutzen
- Kritikfähig werden
- Miteinander reden/ Informationen weitergeben/ schlechte Zusammenarbeit/ nicht alle mit einbezogen

## Sowohl bei Schmitz als auch im eigenen Unternehmen erkannt:

- Diskussion auf Augenhöhe
- Interessen Anregen im Sinne des Betriebes
- Zeit nehmen für die Mitarbeiter



## Ist-Analyse Schmitz-Cargobull

- Offene, regelmäßige Kommunikation
- Rechtzeitige Information und Einbindung auf Augenhöhe (2)
- Aktiv beteiligen
- An Gesetze halten
- Interessen vertreten
- 100% Zusammenarbeit / keine gegenseitige Blockade
- Vertrauen (4)
- Gutes Zeitmanagement
- Der Wille zur Veränderung /Bewahrer trotz gewollter Veränderung (2)
- Gemeinsame Lösung wird gefunden/ unternehmerisch denken/ gemeinsames Verständnis von Unternehmenserfolg/gemeinsames Interesse das Unternehmen voran zu bringen

## Ist-Analyse eigenes Unternehmen

- Unterschiedliche Kulturen/Denkweisen
- Kein Vertrauen/ nur Misstrauen
- Gemeinsames Bekenntnis zum Unternehmen/BR wird häufig als Verhinderer angesehen/Bereichsdenken abstellen
- Obacht vor Rollenparodie in der Öffentlichkeit
- Vorlagen (kurzfristige Vorlagen/ schnelle Entscheidungen)
- Keine Reaktionen nur nach Aufforderungen- vorgefertigte Ergebnisse
- BR stärker im Alltag einbinden
- Gemeinsam in die Zukunft/ gemeinsam Lösungen finden/Themen diskutieren



## Gruppe „Mitbestimmung“

1. Themenfeld: Lieber 70% gleich als 100% abwarten  
„Kleine Dinge Schnell lösen“:
  - Nicht nur auf eigenen Standpunkt beharren - Gemeinsame Ziele definieren und verfolgen
  - Individuelle Lösungen zulassen
  - Einfach mal ausprobieren - Mut zu Fehlern
  - Alte Gewohnheiten über Bord werfen
  - Keine 7-seitige Betriebsvereinbarungen – „Absicht formulieren“
2. Themenfeld: Der Betriebsrat vertritt die Interessen aller Mitarbeiter (auch FK):
  - Aufbrechen des klassischen Rollenverständnisses
  - Alle Ebenen der Führungskräfte im BR vertreten
3. Themenfeld: Der Betriebsrat arbeitet an Lösungen
  - Lösungsorientiertes Arbeiten vor Ort
  - Klare Ziele definieren
  - Aktiv Lösungsvorschläge suchen
4. Themenfeld: Kommuniziert regelmäßig mit Management
  - Stetiger Austausch
  - Feste Regeltermine
  - Aufeinander zugehen
  - Gleicher Wissensstand (ZDF)
5. Themenfeld: verfolgt/ vermittelt gemeinsame Ziele
  - Verantwortung für Ziele übernehmen
  - Gemeinsam geschlossen auftreten

-> Wenn es einem gut geht, verändern – nicht warten, bis es einem schlecht geht und dann gezwungen ist zu verändern
6. Themenfeld: macht aktiv mit : Machen statt schnacken

## Gruppe „Führungskräfte“

1. Themenfeld: Betriebsrat von Anfang an mit einbinden
  - Wir verpflichten uns zu einer kooperativen Zusammenarbeit um Veränderungen gemeinsam voran zu treiben
  - Regelkommunikation zwischen BL/BC und BR
- 2 Themenfeld: Ehrlichkeit und keine Show –  
„Wir verpflichten uns zu einem fairen Umgang“
  - Wir verzichten auf Machtrituale
  - Ziele und Absichten erläutern
  - Über ZDF sprechen und beiderseitig zur Verfügung stellen
3. Themenfeld: Führen statt herrschen –  
Führungskräfte beteiligen MA und BR an Entscheidungen
  - Shopfloor Management
  - BR und Management arbeiten gemeinsam an der unternehmerischen Strategie
  - Trainieren oder aussortieren
  - Führungskraft beteiligt, begeistert, inspiriert
  - Von oben vorleben
4. Themenfeld: Wertschätzung alle leben einen respektvollen und wertschätzenden Umgang miteinander
  - Regelmäßiges Feedback
  - Ablauf einer Betriebsversammlung – neues Format einer Betriebsversammlung
  - Keine negativen Absichten unterstellen
  - Strategietag
  - Kleine bedarfsorientierte Infoveranstaltung