



Kommunikation ist alles – mit der richtigen Strategie

ÖFFENTLICHKEITSARBEIT *Das Ziel ist klar: gute und aktuelle Informationen für die Beschäftigten. Aber wie stellt man das am besten an? Unsere Autorin zeigt, wie Betriebs- und Personalräte eine passende Kommunikationsstrategie entwickeln.*

VON UTE DEMUTH

Fangen wir von hinten an: Am Ende der Überlegungen sollte ein Konzept für die Öffentlichkeitsarbeit des Gremiums stehen. Das ist ein übersichtliches Papier, welches die wesentlichen Punkte der Kommunikationsarbeit, die Verantwortlichkeiten und die Prozesse festhält und je nach Situation weiterentwickelt wird. Das hört sich erst einmal aufwändig an, ist es aber nicht: Mit den richtigen Fragen fällt die Erarbeitung nicht schwer. Die Ergebnisse sollte man aber festhalten – was nicht aufgeschrieben ist, wird schnell wieder vergessen. Nebenbei führt ein Konzeptpapier auch zu mehr Transparenz innerhalb des Gremiums und erspart den Mitgliedern wiederkehrende Diskussionen.

Warum überhaupt Öffentlichkeitsarbeit?

Öffentlichkeitsarbeit ist kein nettes Beiwerk, sondern wichtiger Bestandteil der Arbeit der Interessenvertretung: »Zu den Aufgaben des Betriebsrats gehört es, die Belegschaft umfassend und pünktlich im Rahmen seines Aufgabenbereichs über seine Tätigkeit zu unterrichten« (BAG 21.11.1978 – 6 ABR 85/76). Soweit zur rechtlichen Perspektive. Im Mittelpunkt dieses Texts sollen aber strategische Aspekte stehen: Nur wenn Beschäftigte wissen, was der Betriebsrat gerade tut und was er vorhat, werden sie ihm vertrauen. Das wiederum ist entscheidend für die Durchsetzung inhaltlicher Ziele der Interessenvertretung: Wie soll sie Rückenwind für ihre Vorhaben aus der Belegschaft bekommen, wenn keiner weiß, was eigentlich gerade passiert? Zudem ist für die Entwicklung der betriebspolitischen Ziele der Austausch mit der Belegschaft wichtig: Was wollen die Kolleg:innen, welche Themen brennen ihnen unter den Nägeln? Betriebliche Interessenvertretung findet nicht im luftleeren Raum statt. Sie lebt von der Rückmeldung der Beschäftigten. Das Gespräch mit ihnen in Gang zu bringen und aufrecht zu erhalten ist (auch) Öffentlichkeitsarbeit, also über die eigene Arbeit zu berichten, Rückmeldungen einzuholen und gegebenenfalls den inhaltlichen Kurs anzupassen.

Erster Schritt: Wo stehen wir?

Der erste Schritt ist eine Bestandaufnahme: Ein detaillierte Betrachtung der Branche, des eigenen Betriebs und des Gremiums machen

deutlich, unter welchen Rahmenbedingungen die Öffentlichkeitsarbeit stattfindet. Am Beispiel der Automobilindustrie ist aktuell zu beobachten, dass Interessenvertretungen auch Entwicklungen außerhalb des Unternehmens im Auge behalten sollten: Welche Auswirkungen haben sinkende Absatzzahlen und geschlossene Werke bei Wettbewerbern womöglich auf den eigenen Betrieb und welche Fragen ergeben sich daraus für die Beschäftigten? Wichtig – gerade in krisenhaften Situationen – ist es, Unsicherheiten aufzunehmen und immer wieder den Stand der Dinge durchzugeben, auch wenn es nicht viel Neues gibt. Denn geredet wird auf jeden Fall. Die Interessenvertretung sollte dabei sein und so signalisieren, dass sie sich kümmert und die Fragen der Beschäftigten auf- und ernstnimmt.

Die nächste Ebene ist der Betrieb. Welche Themen stehen hier aktuell an, was wird gerade geplant und vor allem: Was wollen wir als Gremium? Neben den Inhalten sind aber auch betriebskulturelle Faktoren wie die Zusammensetzung der Belegschaft, deren Präferenzen, der Umgang untereinander und das Verhältnis der Interessenvertretung zum Arbeitgeber relevant. All das wirkt sich auf die Gestaltung der Öffentlichkeitsarbeit aus: Ist das Verhältnis zum Arbeitgeber etwa angespannt, wird der Betriebsrat unter Umständen nicht in den Unternehmensfarben auftreten wollen. Weiß das Gremium nicht, was den Beschäftigten wichtig ist, müssen diese befragt werden.

Zur Bestandaufnahme gehört letztlich auch, sich zu fragen, wie es mit den Fähigkeiten und Ressourcen im Gremium aussieht: Was können wir und welche Qualifikationen fehlen uns möglicherweise noch? Die Klärung dieser Fragen verhindert von vornherein, dass sich das Gremium übernimmt. Klar sollte auch sein, wie das Gremium wahrgenommen werden will – und welches Bild sowie welche Erwartungen die Beschäftigten haben.

Zweiter Schritt: Welche Ziele haben wir?

Aus der Bestandaufnahme kann das Gremium konkrete Ziele entwickeln, etwa »Wir wollen verhindern, dass die Kantine geschlossen wird.« Auch allgemeinere Ziele sind möglich, zum Beispiel: »Wir wollen endlich besser mit unserer guten Arbeit wahrgenommen werden.«

DARUM GEHT ES

1. Betriebs- und Personalräte müssen die Beschäftigten regelmäßig über ihre Arbeit informieren.
2. Digitale Medien können dabei helfen, die Beschäftigten auf dem Laufenden zu halten.
3. Gute Öffentlichkeitsarbeit basiert aber vor allem auf einem guten Konzept.

Zum jetzigen Zeitpunkt – gut ein Jahr vor den nächsten Betriebsratswahlen – kann es zum Beispiel darum gehen, festzulegen, für welche Themen sich der Betriebsrat zum Ende der Wahlperiode noch stark machen will. Zu den Zielen gehören auch immer die Zielgruppen, bei betrieblichen Interessenvertretungen ist das natürlich die gesamte Belegschaft. Hier könnte eine Frage sein, wen das Gremium noch nicht so gut erreicht und in Zukunft besser ansprechen muss. Das ist auch immer eine mediale Frage; bestimmte Beschäftigtengruppen sind über digitale Medien besser zu erreichen als über analoge – und umgekehrt. Zudem gibt es im Betrieb viele unterschiedliche Interessen, es kann etwa für ein bestimmtes inhaltliches Thema sinnvoll sein, die Abteilungsleiter:innen gezielt anzusprechen. Die Aufgabe lautet also: den Blickwinkel erweitern, Verbündete suchen und Perspektiven wechseln. Am Ende dieser Überlegungen sollte feststehen, zu welchen Hauptthemen die Interessenvertretung kommunizieren und informieren will.

Schritt 3: Welche Medien nutzen wir?

Dies ist der Schritt, mit dem viele Gremien loslegen. Und dann gibt es einen neuen Kommunikationskanal und nur vage Vorstellungen, was oder in welcher Häufigkeit etwas veröffentlicht werden soll. Oder wer es macht. Also: Ohne inhaltliche und organisatorische (Vor-)Überlegungen geht es in der Regel nicht. Das wichtigste Kommunikationsmedium sind die Mitglieder des Gremiums: Auf Betriebs- und Abteilungsversammlungen, Betriebsrundgängen und in persönlichen Gesprächen berichten sie, holen Feedback ein, tauschen sich mit den Beschäftigten aus. Das reicht aber nicht: Moderne Arbeitsorganisation, die vielfältigen Aufgaben des Betriebsrats und die hohe Arbeitsbelastung erfordern zusätzlich eine gut geplante mediale Vermittlung der betriebspolitischen Inhalte und des betrieblichen Dialogs.

Welches die richtigen Medien für den eigenen Betrieb sind, ist genauso individuell wie die Ziele, die die Interessenvertretung sich setzt. Hier gilt: Was funktioniert ist richtig! So könnte sich das Gremium beispielsweise fragen, welche Medien die Beschäftigten gerne nutzen. Die tollsten Plattformen nützen nichts, wenn sie von den Beschäftigten nicht angenommen werden. Also gilt es, dort aktiv zu

werden, wo sich die Beschäftigten ohnehin aufhalten.

Ob sie im Homeoffice oder vor Ort arbeiten – oder beides – ist auch ein wichtiges Kriterium. In den meisten Betrieben gibt es Beschäftigtengruppen, die keinen ständigen Zugang zu dienstlichen PCs oder Tablets haben. Es ist eine Herausforderung, auch diese Kolleg:innen auf dem Laufenden zu halten. Zum Beispiel kann der Betriebsrat die Beiträge aus dem Intranet kurz und knapp auf einem Aushang zusammenfassen oder bei aufwändigeren Informationsvorhaben mit übersichtlich gestalteten Info-Flyern direkt in die Bereiche gehen und für Fragen zur Verfügung stehen. Möglicherweise kann die Interessenvertretung die Ausstattung mit digitalen Medien vorantreiben: Auch der Arbeitgeber hat ein Interesse daran, dass er alle Beschäftigten schnell erreicht.

Die genutzten Medien sollten sinnvoll miteinander verknüpft sein. Hierbei können QR-Codes hilfreich sein: Einfach Ausdrucken und ans Schwarze Brett hängen, sodass der Link zum Artikel im Intranet oder die BR-Info direkt mit dem Diensthandy aufgerufen werden kann. Und man sollte nicht unterschätzen, wie wichtig E-Mails nach wie vor sind. Weil wir alle zu viele davon erhalten, sollte sich die Interessenvertretung beschränken – etwa auf einen kurzen monatlichen Newsletter. Darin können die wichtigsten Infos zusammengefasst und auf ausführlichere Artikel in anderen Medien verwiesen werden. Wenn ein neuer Informationskanal hinzukommt, kommuniziert die Interessenvertretung das am besten über jene Medien, die bereits erprobt sind.

► In welcher Frequenz werden die Medien bespielt?

Regelmäßigkeit ist ein wichtiger Faktor in der Öffentlichkeitsarbeit: Sie signalisiert Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit. Daher sollten Gremien mit der Entwicklung des Medienmixes auch gleich planen, in welcher Frequenz jeweils veröffentlicht werden soll. Was realistisch und leistbar ist, ergibt sich aus der Bestandaufnahme. Grundsätzlich ist eine Wiederholung der gleichen Inhalte in unterschiedlichen Kanälen gut. Viele Betriebsräte wundern sich, dass immer wieder die gleichen Fragen gestellt werden, auch wenn es einen informativen Artikel oder einen Aushang mit

Trittsicher im Datenschutz



Wedde (Hrsg.)

Handbuch Datenschutz und Mitbestimmung

3., überarbeitete, aktualisierte Auflage
2023. 563 Seiten, gebunden
€ 64,-
ISBN 978-3-7663-7209-3

bund-shop.de/7209



service@bund-shop.de
Info-Telefon: 069/95 20 53-0

den wichtigsten Punkten dazu gibt. Die Gründe dafür sind vielfältig: Beschäftigte haben wenig Zeit, übersehen Mails, das Intranet ist u.U. unübersichtlich. Wir verpassen ständig Infos, die direkt vor unserer Nase sind. Daher gilt: keine Angst vor Wiederholungen! Eine Information sollte mehrfach und über unterschiedliche Wege veröffentlicht werden, um möglichst viele Beschäftigte zu erreichen.

► Wo wird veröffentlicht?

Eine weitere wichtige Frage ist, ob auch außerhalb des Betriebs veröffentlicht werden soll. Es gibt Interessenvertretungen mit eigenen öffentlichen Web-, Facebookseiten oder Instagram-Auftritten (vgl. Demuth, Instagram: Content für die Beschäftigten, CuA 12/2024, 36 ff.) Die Nutzung ist meist mit dem Arbeitgeber abgesprochen und hat gute Gründe: So ist es zum Beispiel in einer Klinik mit vielen unterschiedlichen Schichtmodellen und einem stressigen Arbeitsalltag sinnvoll, Kanäle einzurichten, über die sich Beschäftigte – zumindest zu allgemeinen Themen – auch von zu Hause informieren können.

Ein anderer Grund kann sein, dass die Interessenvertretung eine breitere Öffentlichkeit über die Situation im Unternehmen informieren möchte – etwa, wenn es Krisen gibt, die ohnehin öffentlich diskutiert werden. Gibt es ein großes öffentliches Interesse an den Entwicklungen im Betrieb, kann es mitunter sogar sinnvoll sein, sich dauerhaft mit Journalist:innen zu vernetzen.

Am Ende der Diskussion zu diesen Frage sollte eine (erste) Festlegung stehen, welche Medien in welcher Frequenz bespielt werden sollen.

Schritt 4: Wie organisieren wir uns?

Jetzt kann die Arbeit beginnen. Aus der Bestandsaufnahme im Gremium hat sich ergeben, wer was kann. Wer sich organisatorisch um die Öffentlichkeitsarbeit kümmert, kann im Laufe des Prozesses festgelegt werden: Es sollte eine Arbeitsgruppe geben, die – im regelmäßigen Austausch mit dem gesamten Gremium – die Umsetzung des Konzepts übernimmt. Im Konzeptpapier wird festgehalten, wer dabei welche Aufgaben übernimmt, wie oft sich die Gruppe trifft und wie der Prozess der Freigabe von Inhalten organisiert

ZUSAMMENFASSUNG

► In vier Schritten zur Kommunikationsstrategie für die Interessenvertretung

1. Bestandsaufnahme: Wo stehen wir? Betrachtung der Branche, des eigenen Betriebs und des Gremiums.
2. Ziele klären: Was wollen wir erreichen? Kurz- und langfristige Ziele des Gremiums (z.B.: Verhindern, dass die Kantine schließt).
3. Medien auswählen: Was wollen wir nutzen? Auswahl der Medien, der Inhalte und Festlegen der Veröffentlichungsfrequenz.
4. Organisation: Wer macht was? Strategie, Prozesse und Verantwortliche bestimmen und im Konzeptpapier festhalten.

ist. Das heißt nicht, dass die Arbeitsgruppe alle Inhalte liefert. Die Verantwortung dafür trägt das gesamte Gremium, beispielsweise sollten die Ausschüsse regelmäßig berichten. Noch ein Tipp: Ein Redaktionsplan dokumentiert, welche Inhalte wann über welches Medium kommuniziert werden, wer Texte schreibt und gegenliest und – im Fall der Social Media-Nutzung – wer kommentarverantwortlich ist.

Fazit: Gute Gremienarbeit wird durch gute Kommunikation erst sichtbar

Akzeptanz und Vertrauen langfristig sichern – das ist das Ziel von Öffentlichkeitsarbeit. Die gute Arbeit betrieblicher Interessenvertretungen wird nur wahrgenommen, wenn sie auch kommuniziert wird. Ein gutes, flexibles Konzept schafft dafür eine solide Basis und stellt sicher, dass die Kommunikations- und Informationsarbeit des Gremiums nachhaltig ist. ◀



Ute Demuth ist freiberufliche Referentin, Autorin und Beraterin.
info@udemuth.de
www.udemuth.de

Euer Interesse wurde geweckt?

Jetzt bei der nächsten Info-Veranstaltung dabei sein! Die Termine findet Ihr unter:

www.bund-verlag.de/meinbr-app



Mehr erfahren:



Die meinBR-App Informieren. Mitreden. Mitgestalten.

