



Pixum-Mitarbeiter bei der Arbeit. Sollte es einmal nicht so harmonisch laufen, können sie sich an den „Kulturrat“ wenden.

© PIXUM

# „Kulturrat“ statt Betriebsrat

**PRAXIS.** Es muss nicht immer ein Betriebsrat sein. Eine alternative Form der Mitarbeitervertretung ist der „Kulturrat“, den der Online-Fotoservice Pixum einführt.

Von **Ursula Vranken** und **Daniel Attallah**

**F**assungslosigkeit und Irritation stehen den Kollegen ins Gesicht geschrieben, als der gemeinsame Vorgesetzte mit hochrotem Kopf einen Kollegen vor den Augen aller Beteiligten herunterputzt. Ein Konflikt wie dieser muss möglichst schnell bereinigt werden, soll das Klima in der Abteilung nicht darunter leiden. Spätestens, wenn sich im Kollegenkreis Lager formieren, die mit einem der Konfliktpartner sympathisieren, droht Unruhe.

## Alternative Formen der Mitbestimmung

In vielen Betrieben wäre nun der Gang zum Betriebsrat Programm. Doch auch wenn betriebliche Mitbestimmung hierzulande ab einer Unternehmensgröße

von mindestens fünf wahlberechtigten Arbeitnehmern mit eben diesem Gremium gleichgesetzt wird, existieren nur in gut elf Prozent der Unternehmen aus Industrie und deren Verbundbranchen Betriebsräte. Das ergab eine Untersuchung des Kölner Instituts der deutschen Wirtschaft (IW). Ein nicht vorhandener Betriebsrat ist aber nicht zwingend mit einer mitbestimmungsfreien Zone gleichzusetzen. Faktisch finden sich in doppelt so vielen Unternehmen alternative Formen der Mitarbeiterpartizipation.

## „Hüter der Unternehmenskultur“

Pixum ist eines von ihnen. Bei dem im Jahr 2000 gegründeten Kölner Online-Fotoservice verabredeten Geschäftsführung und Mitarbeiter die Gründung eines „Kulturrats“. Seit 2011 fungieren

sechs von der Belegschaft gewählte Mitglieder aus den Bereichen Marketing, IT und Kundenservice als Mitarbeiter-Interessenvertretung und – gemeinsam mit der Geschäftsführung – als „Hüter der Unternehmenskultur“. Die Mission: Offene Themen und Anliegen konsensorientiert mit allen Beteiligten zu lösen und so eine mitarbeiterorientierte Wertordnung zu fördern.

Begleitet wurde der Prozess zur Etablierung dieser neuen Form der Mitarbeiter-Partizipation durch die Geschäftsführerin des Kölner Instituts für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation (IPA), Ursula Vranken. In Workshops, Coachings und Schulungseinheiten erarbeitete sie mit den Mitgliedern des Kulturrats das für die künftige Arbeit notwendige Selbst- und Leitbild. Letzteres wurde analog zu den Führungsleitlinien des Unterneh-

## EXPERTEN-TIPP

## Alternative Modelle einführen

Die folgenden sechs Tipps tragen dazu bei, dass die Einführung eines alternativen Mitbestimmungsmodells erfolgreich verläuft.

1. Die Initiative zur Gründung eines alternativen Gremiums der Mitbestimmung kann von beiden Seiten (Geschäftsführung oder Mitarbeitern) kommen.
2. Das Regelwerk zu Aufgaben und Kompetenzen des Gremiums sollte von diesem selbst erarbeitet werden.
3. Eine neutrale Moderation hilft, die Interessen von Belegschaft und Mitarbeitern zusammenzuführen.
4. Schulung, Training und Coaching aller Beteiligten sind unerlässlich, insbesondere in Sachen Kommunikation und konstruktive Konfliktlösung.
5. Alle Beteiligten sollten sich fest definierte Zeit für die Gremiumsarbeit nehmen. Nur so entsteht Vertrauen.
6. Mitbestimmung will gelernt werden.

mens schriftlich ausgearbeitet. Der Impuls zu der alternativen Form der Mitbestimmung ging von Pixum-Gründer und Geschäftsführer Daniel Attallah aus – resultierend aus der Überzeugung, dass der Nucleus einer erfolgreichen Organisation nur eine stabile und positive Unternehmenskultur sein kann.

### Ein verlässliches Umfeld schaffen

Dieser Gedanke kommt nicht von ungefähr, denn nie war eine stabile Wertordnung von so großer Bedeutung wie in der heutigen schnelllebigen und digitalisierten Arbeitswelt. Nie erwarteten Konsumenten in so kurzen Abständen Produktneuerungen – mit konstant steigendem Qualitätsanspruch. Der daraus resultierende Innovations- und Wettbewerbsdruck lastet schwer auf den Schultern derer, die ihn auffangen müssen: den Arbeitnehmern. Umso wichtiger ist es, dass Firmen ihren Mitarbeitern ein verlässliches Umfeld bieten, in dem sie sich rundum wohlfühlen.

Bei Pixum leistet der Kulturrat einen wichtigen Beitrag hierzu. Er agiert als neutrales Sprachrohr zwi-

schen Mitarbeitern und Geschäftsführung. Vom klassischen Betriebsrat unterscheidet er sich gleich in mehreren Punkten: Zum einen sehen Funktionsträger erfahrungsgemäß aus der Angst vor Interessenskonflikten eher von der Mitwirkung in einem Betriebsrat ab. Beim Kulturrat bestehen derartige Hürden explizit nicht. Zu den Grundsätzen des Gremiums zählt, dass eine kritische, gute und auf Koalition bedachte Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung die Beteiligung aller Bereiche und Ebenen voraussetzt.

### Auf die Start-up-Kultur zugeschnitten

Zum anderen wurde die Idee des Kulturrats geboren, weil eine gewerkschaftlich geprägte Betriebsratsstruktur aufgrund der engen Vorgaben aus dem Tarifrecht zu starr für die Start-up-Kultur des Unternehmens war. Der Kulturrat ist eine individuell zugeschnittene, hauseigene Kreation. Zwar gab es bereits hier und da Praxisbeispiele von anderen Unternehmen. Doch diese waren bei der Ausgestaltung

# PERSONALMAGAZIN SPEZIAL KANZLEIEN IM ARBEITSRECHT



Aktuelle Themen wie „Social Media im Arbeitsrecht“ und viele weitere Trends im Anwaltsmarkt.

**KOSTEN-  
LOSES PDF**



Nutzen Sie unser kostenloses PDF.  
Download unter:  
[www.haufe.de/kanzleien-im-arbeitsrecht](http://www.haufe.de/kanzleien-im-arbeitsrecht)

des Gremiums nicht maßgeblich, denn im Unternehmen wurde bereits eine auf Respekt basierende, offene und kooperative Unternehmenskultur gelebt.

Um diese weiter ausbauen zu können, bedurfte es jedoch bei steigender Mitarbeiterzahl einer Schnittstelle zwischen Geschäftsführung und Arbeitnehmern, die ihren Fokus konsequent auf Themen wie Mitarbeiterzufriedenheit, Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement legt.

### Werkzeuge für die Beratung

Das Betriebsverfassungsgesetz bot dabei zahlreiche gute Orientierungshilfen hinsichtlich der Aufgaben, Pflichten und Rechte des Kulturrats. Darüber hinaus galt es, folgende Fragen zu klären: Für welche Belange fungiert das Gremium als Ansprechpartner, für welche nicht? Wie klären wir einen Auftrag? Wie reagieren wir angemessen? Um von Anfang an eine optimale Arbeitsweise des Gremiums sicherzustellen, wurden daher zunächst unter der Anleitung des IPA Aufgaben und Rollen der Mitglieder erarbeitet und definiert.

In einem geführten und moderierten Prozess wurden den offenen Fragen Antworten zugeführt, Ziele, ein einheitliches Selbstverständnis sowie Kommunikationsabläufe definiert. Die Entwicklung von Gesprächsleitfäden komplettierte die Aufbauarbeit. Das Gremium bekam damit die Werkzeuge an die Hand, um Kollegen lösungsorientiert beraten und begleiten zu können.

### Themen für den Kulturrat

Grundsätzlich können sich die Mitarbeiter mit jedem Thema an das Gremium wenden. Jüngstes Beispiel: Die Bitte um Überprüfung der Arbeitszeitregelung. Wäre statt der bisherigen Gleitzeitregelung die Einführung einer Zeiterfassung sinnvoll? Die daraufhin nach Abstimmung mit der Geschäftsführung durch den Kulturrat initiierte Mitarbeiterbefragung ergab, dass der überwiegende Anteil der Angestellten zufrieden mit

## EINBLICK

### Der Kulturrat

Der Kulturrat versteht sich als Interessenvertretung der Mitarbeiter und „Hüter der Unternehmenskultur“.

Pixum-Mitarbeiter können sich mit allen Themen, die ihre berufliche Situation betreffen, an den Kulturrat wenden. Meistens betreffen die Anfragen folgende Bereiche:

- Mitarbeiterzufriedenheit und Wertschätzung
- Arbeitsorganisation und Abläufe
- Personalentwicklung
- Corporate Health
- Arbeitsrecht
- Vergütung und Sozialleistungen

dem Status quo ist. Daher beließ man es dabei – eine Entscheidung, die aufgrund des demokratischen Vorgehens von allen mitgetragen wurde.

### Mitbestimmung will gelernt sein

Doch nicht bei jedem Thema herrscht zwangsläufig so großer Konsens. Umso mehr galt es, die Kulturratsmitglieder in der Findungsphase für den Umgang mit kritischen Themen zu sensibilisieren. Denn auch bei einer partizipativen Unternehmenskultur ist es keinesfalls sicher, dass Gremium und Geschäftsführung immer die gleichen Interessen verfolgen, geschweige denn die gleiche Sprache sprechen.

Mitbestimmung will also gelernt sein. Nachdem das Regelwerk zusammen mit dem Team erarbeitet war, wurde schnell deutlich, dass die Arbeit im Kulturrat sehr anspruchsvoll ist. Gerade die Kommunikation mit den verschiedenen Stakeholdern ist für viele Mitarbeiter eine Herausforderung. Beraterin Ursula Vranken legte daher einen besonderen Schwerpunkt darauf, die Mitglieder des Gremiums in Sachen Kommunikati-

on zu schulen. Sie lernten, Anlass und Anliegen des Absenders zu klären, die Interessen der handelnden Personen zu analysieren und potenzielle Quellen für Missverständnisse durch gezielte Frage- und Kommunikationstechniken auszuschließen, um so den Kern des Problems zu erkennen. Hieraus können im nächsten Schritt gemeinsam mit der Geschäftsführung Lösungsansätze erarbeitet werden. Der Austausch darüber findet in regelmäßigen Workshops statt.

### So funktioniert das Zusammenspiel

Auch wenn die Idee des Kulturrats ihren Ursprung in der Geschäftsführung genommen hatte, galt es, auch diese hinsichtlich des Umgangs mit dem neuen Gremium zu unterstützen. Schließlich zeigen sich erfahrungsgemäß gerade zu Beginn eines neuen Zusammenspiels die kritischen Punkte, aus denen sich potenzielle Konfliktfelder ergeben. Zudem kann es in der Auseinandersetzung zwischen Gremium und Geschäftsführung bei besonders konfliktbehafteten Themen zu einem gefühlten Machtgefälle seitens des Kulturrats kommen. Das stünde einer reibungsfreien und konstruktiven Zusammenarbeit im Weg.

Umso wichtiger ist es, dass die Entscheider ihrerseits ein beteiligungsfreundliches Klima schaffen, etwa durch die Einbindung des Kulturrats in Informations- und Entscheidungsprozesse und durch die Übertragung von Verantwortung. So dokumentiert die Führungsebene, dass die Zusammenarbeit von ihrer Seite aus auf einer vertrauensvollen Grundlage steht. ■



**URSULA VRANKEN** ist Geschäftsführerin des Instituts für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation (IPA).



**DANIEL ATTALLAH** ist Gründer und Geschäftsführer des Online-Fotoservice-Unternehmens Pixum.

ZUKUNFT  
PERSONAL®

18.-20. Okt. 2016

koelnmesse | Eingang Süd



SAVE THE DATE

# »» Der Hotspot für die HR-Szene!

IMMER UP TO DATE:  
[www.zukunft-personal.de](http://www.zukunft-personal.de)

Get Connected:



Hauptmedienpartner:

Arbeit und  
Arbeitsrecht

DATAKONTEXT

GABAL

personalmagazin

Personalwirtschaft

PERSONAL  
FUHRUNG

Süddeutsche Zeitung

wirtschaft  
weiterbildung