

PRAXISBROSCHÜRE
GUTE ARBEIT
UND PARTIZIPATION
IN START-UPS

GUTE ARBEIT UND PARTIZIPATION

EIN KURZER LEITFADEN

Wer ein Unternehmen gründet, muss an viele Dinge denken. Die meisten Gründer:innen sind sich einig, dass „People“ dabei im Zentrum stehen – aber was macht eigentlich gute Arbeitsbedingungen aus? Wie etabliert man diese unter Einbezug der Beschäftigten im Unternehmen und wie können sie verstetigt werden? Gerade Start-ups, die anfangs von vielen Unsicherheiten geprägt sind, müssen für (interessierte) Beschäftigte stabile Arbeitsbedingungen transparent machen – so kann nachhaltig und fair eine langfristige Kernbelegschaft entstehen.

WAS KANN OHNE SCHIEF GEHEN?

Wenn es keine klaren Regelungen für gute Arbeitsbedingungen und Partizipation im Unternehmen gibt, entstehen spätestens bei Unternehmenswachstum typische Belastungsmomente:

- unklare Hierarchien
- intransparente Kommunikation
- intransparente Löhne
- unbeständige Arbeitsbedingungen
- unterschiedliche Arbeitswelten
- Unsicherheiten bzgl. Beschäftigungs- und Standortsicherheit
- und weitere

DGB-INDEX „GUTE ARBEIT“

→ [DGB-Index „Gute Arbeit“](#) ist ein Messinstrument zur Erfassung der Qualität von Arbeitsbedingungen. Normalerweise werden Beschäftigte in Unternehmen mittels eines Fragebogens, aufgeteilt in die Kategorien: Ressourcen, Belastungen und Sicherheit zu ihren Arbeitsbedingungen befragt – Bei der Auswertung wird das Ergebnis in eine Qualitätsstufe eingeordnet. Eine erste eigene Einordnung können Beschäftigte → [hier](#) vornehmen. Das Ganze kann man sich aber auch Andersherum anschauen: Wie viele der elf Kriterien der Arbeitsqualität bedenkt Ihr bereits in eurem Start-up?

Quelle: → [Deutscher Gewerkschaftsbund](#)

11 KRITERIEN DER ARBEITSQUALITÄT

- Gestaltung
- Entwicklung
- Betriebskultur
- Sinn der Arbeit

- Arbeitszeit
- emotionale Anforderungen
- körperliche Anforderungen
- Arbeitsintensität

- Einkommen
- betriebliche Sozialleistungen
- Beschäftigungssicherheit

Wir beachten aktuell ___ der elf Kriterien. Bestimmt gibt es gute Gründe, warum Ihr nicht alle Kriterien auf dem Schirm habt: Zeitmangel, fehlende Erfahrung usw. Die folgenden Seiten sollen aufzeigen, wie sich gute Arbeitsbedingungen Stück für Stück integrieren und verstetigen lassen - v.a. vor dem Hintergrund von Unternehmenswachstum!

PARTIZIPATION – MEHR ALS FINANZIELLE TEILHABE

Viele uneindeutige Begriffe haben eigentlich klare Definitionen. Die Beschäftigten partizipieren zu lassen, das bedeutet Mitspracherechte! Da nicht alles one to one geklärt werden kann, gibt es Interessensvertretungen der Beschäftigten.
→ [Hier](#) geht's zum Glossar mit ein paar Begriffserklärungen.

TEILHABE IM UNTERNEHMEN

WELCHE FORMEN GIBT ES?

Direkte Partizipation bedeutet, dass Beschäftigte ihre Interessen selbst und individuell artikulieren. Diese Form wird besonders von hochqualifizierten Arbeitskräften und in kleinen Betrieben wahrgenommen. Bereits ab einer zweistelligen Beschäftigtenzahl werden oft Gremien, sog. → meist Top-down eingerichtet. Weiter unten, mehr zu regulierter Partizipation.

	direkte Partizipation	AVOs	Betriebsräte	Personalräte
Vorkommen (potenziell)	Alle Unternehmensformen	Alle Unternehmensformen	Unternehmensformen des öffentlichen Rechts	Unternehmensformen des öffentlichen Rechts
Aufgabenbereiche	nicht definiert	ggf. mit Arbeitgeber (AG) informell definiert (meist Kommunikationsschnittstelle)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entgeltsysteme ■ Arbeitszeitmodelle ■ Arbeits- und Gesundheitsschutz ■ Qualifizierung ■ Beteiligung der Mitarbeitenden (MA) uvm. 	[wie nebenstehend] Besonderheiten: <ul style="list-style-type: none"> ■ Veränderungen die Dienststelle betreffend ■ korrekte Eingruppierung uvm.
Zuständigkeit	Jeder: für sich selbst	hängt an Schlüsselpersonen	wird aus der Belegschaft offiziell gewählt	wird aus der Belegschaft offiziell gewählt
Unterstützung	individuelles Handeln	meist v. a. vom AG	Gewerkschaft	Gewerkschaft
Handlungsgrundlage	keine	ggf. informelle Aushandlungen mit AG	Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)	Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG)

WARUM BRAUCHT MAN JETZT EINEN BR?

Wie die Tabelle verdeutlicht, bewegt sich der Betriebsrat (BR) in einem rechtlich klar abgesteckten Bereich. **Seine Hauptaufgabe ist die Sicherung der Rentabilität des Unternehmens sowie dessen Beschäftigten, unter der Voraussetzung von guten Arbeitsbedingungen.** Dafür handelt er dem Management gegenüber als Sozialpartner und spielt eine wichtige Rolle für innerbetriebliche Kommunikation und das Betriebsklima, besonders in wachsenden Belegschaften. Durch das Einbeziehen der Beschäftigten in die Gestaltung des Unternehmens ergeben sich wertvolle Innovations- und Vertrauenspotenziale. Seine allgemeinen Aufgaben werden in → [§ 80 des BetrVG](#) dargestellt.

GRÜNDUNG EINES BR

Ab fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmer:innen (>16 Jahre), von denen drei wählbar (>18 Jahre und >6 Monate im Betrieb) sind, kann ein Betriebsrat gegründet werden. Auslöser sind u. a. oft: Wachstum (Regelungsbedarf), Umbrüche, Konflikte oder Krisensituationen. Daher ist es sinnvoll, sich frühzeitig Gedanken über eine regulierte Interessenvertretung zu machen, um Veränderungen gemeinsam fließender zu gestalten. Für KMU (bis zu 200 Mitarbeitende (MA)) gilt im BetrVG ein vereinfachtes Wahlverfahren → (§ 14a).

IN FÜNF SCHRITTEN ZUR IDEALTYPISCHEN GRÜNDUNG

1. Informierung der Belegschaft über ihre Partizipationsmöglichkeiten → (Unterstützung durch Gewerkschaften)
2. Meinungsbildungsprozess in der Belegschaft
3. Einladung zur Betriebsversammlung → (§ 17) und Informierung der Geschäftsführung (durch 3 Wahlberechtigte)
4. Wahl des Wahlvorstandes auf Betriebsversammlung und Bekanntgabe → (§ 17a)
5. geheime und unmittelbare Wahl des BR auf 2. Wahlversammlung → (§ 18) und Bekanntgabe

UND DANACH?

Die regelmäßige Amtszeit des Betriebsrats (BR) beträgt vier Jahre. Die Amtszeit beginnt mit der Bekanntgabe des Wahlergebnisses. Der BR beschäftigt sich während seiner Arbeitszeit ehrenamtlich mit seinen Handlungsfeldern, darauf bereitet er sich mithilfe von Schulungen vor und kann weiterhin gewerkschaftliche Hilfestellungen erhalten → (§ 37). Je nach Größe des BR muss sich das Gremium zunächst konstituieren und hält dann regelmäßige Betriebsratssitzungen ab.

5-20 MA = 1BR 21-50 MA = 3BR 51-100 MA = 5BR → (§ 9)

Der Arbeitgeber und der Betriebsrat treffen sich min. 1 x im Monat → (§ 74), um gemeinsam Fragestellungen zu erörtern. Der BR kann außerdem während der Arbeitszeit Sprechstunden für die Beschäftigten einrichten → (§39). Ziel der Zusammenarbeit können gemeinsame → [Betriebsvereinbarungen](#) sein, die wichtige Themen für alle Beschäftigten regeln und durch die Interessenvertretung legitimiert wurden → (§ 77). Ein Betriebsrat kann ein wichtiger Sparringspartner in der Unternehmensentwicklung sein.

Quelle: → [Betriebsverfassungsgesetz \(BetrVG\)](#)

RECHTE DES BETRIEBSRATS ...

INFORMATIONENRECHTE

Der Betriebsrat ist über das aktuelle Arbeitsrecht informiert und achtet auf die korrekte Umsetzung dessen im Unternehmen. Das sorgt für gute und sichere Arbeitsbedingungen und schützt vor Missverständnissen. Dafür muss der Arbeitgeber den BR auf dem Laufenden halten. Z.B. bei Themen wie:

- Personalplanung, Arbeits- und betrieblicher Umweltschutz

MITWIRKUNGSRECHTE

Arbeitgeber und Betriebsrat erörtern gemeinsam:

- Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsabläufe etc.
- In bestimmten Fällen muss der Arbeitgeber den BR und dessen Stellungnahme anhören:
- z. B. bei Entlassungen

MITBESTIMMUNGSRECHTE

Einige Maßnahmen dürfen nur mit Einverständnis des BR durchgeführt werden (Vetorecht):

- z. B. Einstellungen & Versetzungen
- In letzter Instanz hat der BR ein Initiativrecht, durch das Entscheidungen nur gemeinsam getroffen werden können. Dieses gilt:
- z. B. bei Gesundheits- und Arbeitsschutzmaßnahmen und Entgeltfragen

Quelle: → [Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung](#)

... UND DESSEN HANDLUNGSFELDER

Best Practice
STRATEGIE UND WEITERENTWICKLUNG

Best Practice
INTERESSENVERTETUNG

Best Practice
KOMMUNIKATION

Best Practice
GUTE ZUSAMMENARBEIT

Best Practice
QUALIFIZIERUNG

Best Practice
VERNETZUNG

Der Betriebsrat kann als Korrektiv funktionieren, da er der Arbeitgeberseite ehrlich und ungefiltert Impulse aus der Belegschaft weitergeben kann. Aufgrund des Kündigungsschutzes → (§ 103) kann das zu jeder Zeit auf Augenhöhe geschehen.

DIESE PRAXISBROSCHÜRE IST FÜR KMUS UND INSBESONDERE FÜR START-UPS GEDACHT. DABEI IST ES GANZ EGAL, OB DU GRÜNDER:IN ODER IN EINEM START-UP BESCHÄFTIGT BIST. DIE INHALTE SOLLEN AUFZEIGEN, WAS EMPIRISCH BETRACHTET GUTE ARBEIT IST UND WIE SIE SICH UMSETZEN LÄSST. DABEI STEHT DIE INTERESSENVERTRETUNG ALS SPARRINGSPARTNERIN BEI DER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG IM FOKUS.

Die Broschüre soll erklären, informieren und neue Impulse bieten. Beschäftigte und Gründer:innen können sich hiermit gemeinsam Gedanken über die Möglichkeit der Einführung einer Interessenvertretung machen.



Diese Broschüre wurde von der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM als Projektmitarbeiterin des Smart Systems Inkubators herausgegeben.

Ruhr-Universität Bochum
Universitätsstraße 150
44801 Bochum

Der Smart Systems Inkubator wurde im Rahmen des EXIST-Programms durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz gefördert.

Das WORLDFACTORY Start-up Center erhielt von 2019-2024 als eines von sechs universitären Zentren in NRW den Titel „Exzellenz Start-up Center.NRW“ sowie eine besondere Förderung des Ministeriums für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

