Denkwerk Arbeit

Erfolgreiche Transformation durch Mitbestimmung

PCG

PCG - Project Consult GmbH

Prof. Dr. Kost & Collegen

Für gute Arbeit. Für ein gutes Leben.

Inhalt

03 VORWORT

05 FACTS AND FIGURES

06 DIE HAUPTTREIBER DER TRANSFORMATION AUS WISSENSCHAFTLICHER PERSPEKTIVE

08 GEWERKSCHAFTSARBEIT IN DER TRANSFORMATION

12 QUALIFIZIERUNG FÜR EINE GUTE TRANSFORMATION SICHERN

15 DIE TRANSFORMATION MITBESTIMMT GESTALTEN

VORWORT

Jale Wohlert
Consultant
PCG - Project Consult GmbH

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

Die Transformation ist mit ihren zahlreichen Facetten aktuell eines der vorherrschenden Themen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. In der letzten Bundestagswahl wurden Nachhaltigkeit und eine klimaneutrale Gestaltung der deutschen Wirtschaft zum Kernthema. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Investitionen in die Technologien der Zukunft zu tätigen – unter dem Damoklesschwert der Corona-Pandemie und aktuell allgegenwärtigen Lieferengpässen. Gewerkschaften setzen sich dafür ein, Jobs zu sichern und Gute Arbeit zu erhalten, auch wenn heute noch nicht klar ist, welche Qualifikationen in Zukunft von Bedeutung sind. Zusätzlich sind auch die Auswirkungen von klimaneutralem Wirtschaften und voranschreitender Digitalisierung nicht vollständig absehbar.

Die aktuellen Umbrüche in der deutschen Automobilindustrie durch den möglichen Wandel vom Diesel- zum E-Motor sowie etwaige Wasserstofflösungen seien hier nur beispielhaft genannt. Betriebs- und Personalräte bewegen sich heute in einem Spannungsfeld mit sich schnell verändernden Rahmenbedingungen, betrieblichen Anforderungen und neuen Entwicklungslinien mit unbekanntem Ausgang, die neben dem Alltagsgeschäft auf sie zu kommen.

Aber was genau meint Transformation eigentlich? Transformation wird als grundlegender Wandel bezeichnet, der Auswirkungen auf weite Bereiche der Gesellschaft hat, durch Technologiefortschritt und Gesellschaftsveränderungen ausgelöst wird und viele Jahre andauert. Für die gegenwärtige und zukünftige Arbeitswelt bedeutet dies, dass Transformation im Unterschied zu anderen Veränderungsprozessen keine einmaligen und zeitlich begrenzten Veränderungen meint. Vielmehr zeichnet sie sich dadurch aus, dass einmal angestoßene Prozesse nicht mehr zum Stillstand kommen und kein festgelegtes Ende absehbar ist.

Die aktuelle Transformation ist einmalig: Entwicklungsstränge von bereits angestoßenen Prozessen, wie der fortschreitenden Technisierung, Digitalisierung und Industrie 4.0-Prozessen überlagern sich mit den Herausforderungen des Klimaschutzes und den Forderungen nach einer klimaneutralen Wirtschaft. Die Corona-Pandemie hat die Transformation noch verschärft und an vielen Stellen beschleunigt: Es stellen sich neue Fragen der Arbeitsorganisation (z.B. mobiles Arbeiten), der Beschäftigungssicherheit und der Resilienz von Unternehmen in krisenbehafteten Zeiten. Aktuelle Lieferproblematiken stellen die Globalisierungsstrategien der vergangenen Jahre in Frage.

Unsere tägliche Beratungspraxis zeigt die aktuelle Herausforderung der betrieblichen Mitbestimmung: Neben dem komplexen Alltagsgeschäft und anstehenden Betriebsratswahlen gilt es, die Transformation im Betrieb zu begleiten oder sogar selbst voranzutreiben. Dabei fehlen häufig noch die entsprechenden politischen Rahmenbedingungen, um bspw. notwendige Investitionen im Unternehmen zu tätigen. Im Unternehmen herrscht häufig kein einheitliches Verständnis von Transformation und teils erschwert auch die betriebswirtschaftliche Lage (vor allem im Rahmen der Corona-Pandemie) die Diskussionen über zukünftige Strategien. Das macht die Situation für die betriebliche Mitbestimmung nicht einfacher.

In der vorliegenden Ausgabe von Denkwerk Arbeit möchten wir verschiedene Akteur:innen aus Gewerkschaft, Betrieb und Wissenschaft zu Wort kommen lassen, um ihre Sicht und Erfahrung auf die Transformation zu schildern. Die Transformation ist eine große, themenübergreifende Herausforderung. Es bieten sich aber nichtsdestotrotz zahlreiche Chancen, ihr gemeinsam zu begegnen und sie aktiv mitzugestalten – das möchten wir mit diesem Denkwerk Arbeit aufzeigen.

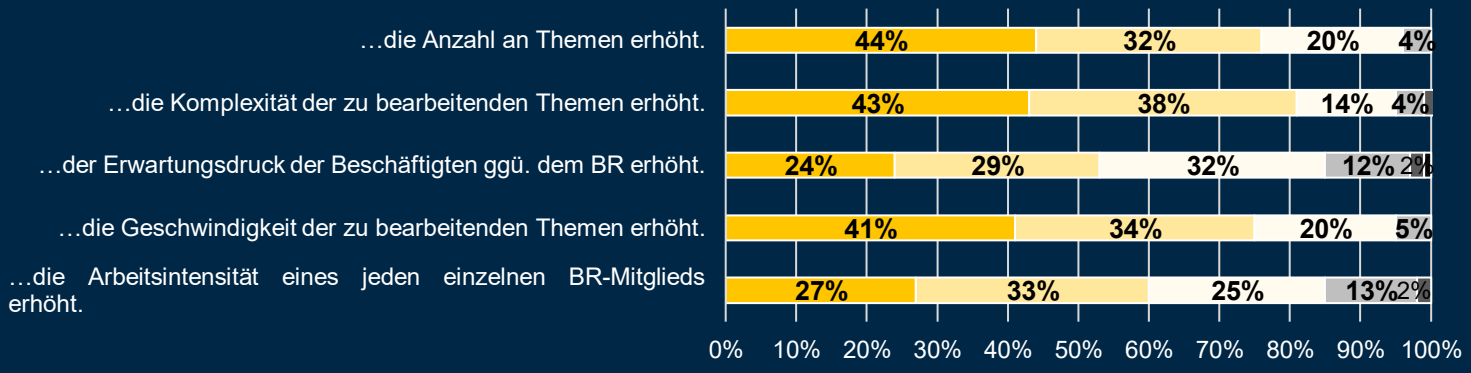
Dr. Bettina Kohlrausch, wissenschaftliche Leiterin des Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung erklärt die Treiber der Transformation und stellt die Bedeutung der Transformation für Arbeit und Gesellschaft sowie die Rolle der Mitbestimmung in der Transformation dar.

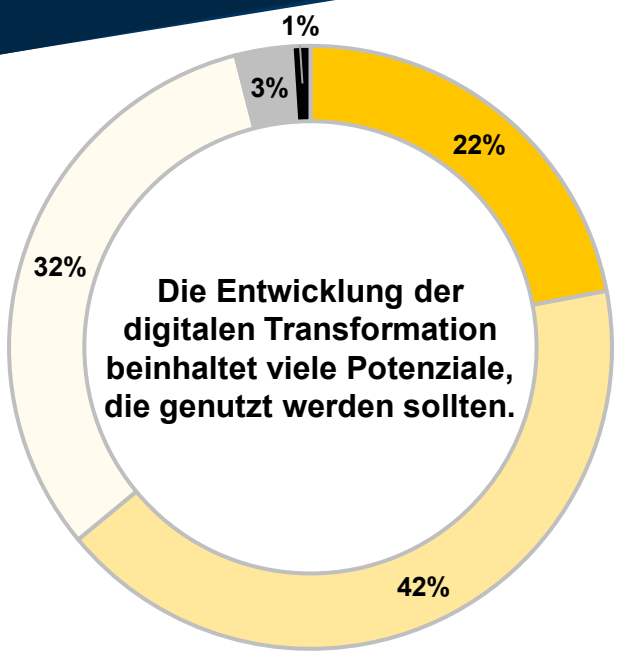
Andrea Arcais ist Abteilungsleiter für Energie- und Klimapolitik beim DGB NRW. Gemeinsam mit seinem Kollegen **Dr. Jörg Weingarten,** Abteilungsleiter für Industrie- und Strukturpolitik schildert er die Transformationsprojekte des DGB NRW. Die Bedeutung von Weiterbildung und Qualifizierung in der Transformation erläutert **Jörg Kunkel,** Leiter der Abteilung Arbeitsmarkt und Qualifizierungspolitik bei der IGBCE, im Interview über die Qualifizierungsoffensive der chemischen Industrie. Die betriebliche Perspektive auf Transformation erklärt **Sabine Kuhlmann,** Gesamtbetriebsratsvorsitzende bei Oerlikon Textile GmbH & Co. KG. Sie zeigt Möglichkeiten auf, wie der Transformation durch eine Rahmengesamtbetriebsvereinbarung langfristig flexibel und strukturiert begegnet werden kann.

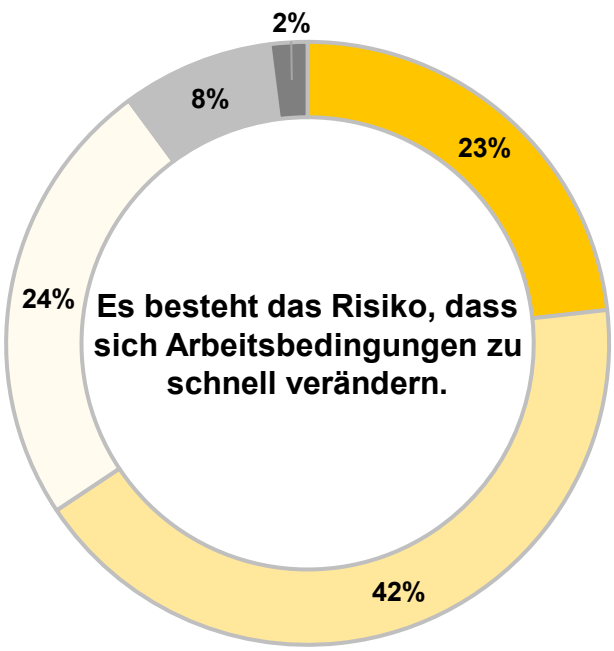
FACTS AND FIGURES

Im Januar 2022 ist von der **Hans-Böckler-Stiftung** die Studie **"Betriebsräte in der doppelten Transformation"** herausgegeben worden. Die Studie beleuchtet unter anderem, wie die Betriebsratsarbeit durch die Transformation beeinflusst wird. Hierzu wurden unter anderem über **270 Betriebsrät:**innen befragt. Die Ergebnisse der Befragung geben einen umfassenden Einblick in die aktuelle Situation der Betriebsratsarbeit sowie in die Stimmungslage bzgl. der Transformation. Einzelne Ergebnisse der Befragung sind hier dargestellt. Es wird deutlich: Die Transformation stellt die Betriebsratsarbeit auf den Kopf und stellt neue Anforderungen an die Sozialpartnerschaft. Sich schnell ändernde Arbeitsbedingungen stellen eine Herausforderung dar, diesen Wandel sozialverträglich gestalten zu können. Gleichzeitig sieht die Mehrheit der Betriebsrät:innen große Potenziale, die jetzt genutzt werden müssen.

Durch die digitale Transformation hat sich...







absolut richtig | überwiegend richtig | eher richtig | eher falsch | überwiegend falsch | absolut falsch

Quelle: Niewerth, C.; Massolle, J.; Schaffarczik, S.; Grabski, C. (2022): Betriebsräte in der doppelten Transformation. Ein Transferforschungsprojekt zur Organisationsentwicklung von Betriebsratsgremien. Study-Reihe der Hans-Böckler-Stiftung, Band 468. Düsseldorf. Siehe auch: https://www.boeckler.de/de

Prof. Dr. Bettina Kohlrausch

Wissenschaftliche Direktorin
WSI - Wirtschafts- und
Sozialwissenschaftliches Institut

Die Haupttreiber der Transformation aus wissenschaftlicher Perspektive

Aus soziologischer Perspektive stellt sich zunächst die Frage: Was ist eigentlich Transformation? Denn Soziologie befasst sich mit dem sozialen Wandel und Gesellschaften verändern sich eigentlich immer. Damit sind wir bei der Frage: Haben wir jetzt eine neue Qualität von sozialem Wandel? Das kann endgültig wahrscheinlich erst in der Rückschau bewertet werden. Aber schon heute können wir eine rasante Veränderung der Arbeitswelt beobachten. Ein Treiber dafür ist nach wie vor die **Digitalisierung**, die mit der Corona-Pandemie eine Beschleunigung erfahren hat. Unter Digitalisierung diskutieren wir **Automatisierungsprozesse,** die die Digitalisierung ermöglicht und ebenfalls weiter beschleunigt hat. Was folgt daraus? Fallen Arbeitsplätze weg? Wie werden sie ersetzt? Und welche Verschiebungen auf dem Arbeitsmarkt gehen damit einher? Das ist der eine Aspekt. Aber eigentlich ist der andere Aspekt, dass sich komplett **neue Geschäftsmodelle** etablieren, das wirklich Interessante an Digitalisierung.

Zum Beispiel App- und Plattformbasierte Arbeit. Auch die hat durch die Corona-Pandemie in bestimmten Bereichen einen ziemlichen Auftrieb erfahren, denken wir mal an die ganzen Lieferdienste. Der Boom und zahlreiche Berichte über schlechte Arbeitsbedingungen führen uns nun Regulierungsnotwendigkeiten vor Augen. Das könnte die vielleicht beunruhigendste Form der Veränderung sein. Denn in wissenschaftlicher Betrachtung ist es eine Endbetrieblichung von Arbeit. Bisher haben wir Arbeit um den Betrieb herum organisiert. Was passiert aber, wenn ein Algorithmus der „Betrieb“ ist? Es fällt viel weg, was wir im Betrieb angesiedelt haben. Die Regulierung von Arbeit, Kollegialität, die Vertretung von Interessen, Qualifizierung, informelles Lernen – das passiert alles im Betrieb.

Was ist Arbeit ohne Betrieb? Das ist eine ganz wichtige und auch problematische Veränderung, die die Digitalisierung mit sich bringen könnte.

Dann gibt es auch Prozesse, bei denen man gar nicht so genau sagen kann, ist das jetzt **Globalisierung** oder Digitalisierung, weil die digitale Kommunikation noch mal eine andere Form **internationaler Vernetzung** ermöglicht. Die schwingt aus arbeitswissenschaftlicher Sicht auch mit beim Stichwort Homeoffice, welches auch die Gewerkschaften umtreibt. Wenn es egal ist, ob die Beschäftigten im Betrieb sitzen oder bei sich zu Hause, ist es irgendwann vielleicht auch egal, ob sie hier sitzen oder in Singapur. Dann hat man plötzlich eine andere Form von globalen Workflows. Und das bringt neue Fragen mit sich, zum Beispiel wessen Arbeitsrecht gilt. Die Digitalisierung hat durch Globalisierung eine Beschleunigung und Verdichtung von Arbeitsprozessen mit sich gebracht, durch die rund um die Uhr irgendwo gearbeitet wird und auch miteinander vernetzt gearbeitet werden kann.

Zusätzlich ist **Dekarbonisierung** ein ganz zentraler Punkt, aber auch die Veränderung von Mobilität. Das ist sicherlich der zweite große Treiber kommender Veränderungen. Das betrifft einerseits Branchen und stellt für sie eine wahnsinnige Herausforderung dar. Wenn ein Werk, das Dieselmotoren herstellt, in kürzester Zeit E-Motoren herstellen soll, bringt das enorme Veränderungen mit sich, weil die Beschäftigten andere Dinge leisten müssen, aber auch andere Voraussetzungen benötigen. Das hat Konsequenzen: Für die Zulieferer, die unter Umständen bedroht sind, ebenso wie die Arbeitskräfte im Werk, da man weniger von ihnen für einen E-Motor braucht als für einen Diesel.

Das heißt, es wird auch zu Verschiebungen in den Branchen kommen.

Gleiches Thema, andere Fragestellung: **Stahlproduktion** und der Einsatz von **neuen Energieträgern**. Wie kann man sichern, dass wir die Energie haben, die wir brauchen, wenn wir wirklich „dekarbonisiert“ produzieren wollen. Das stellt eine ganze Infrastruktur, die noch sehr stark auf die alten Energieträger setzt, in Frage und bringt enorme Umbrüche mit sich. Diese Umbrüche haben einerseits praktische Auswirkungen in der Organisation von Arbeit und Konsequenzen für die Organisation von Wirtschaft. Beispielsweise muss sich die Politik dringend fragen, wie sich während der Transformationsprozesse faire Wettbewerbsbedingungen auf den Weltmärkten herstellen lassen.

Wir erforschen aber natürlich auch, was sich für die Menschen verändert. Sie werden über Arbeit Teil der Gesellschaft. **Erwerbsarbeit** ist ein wichtiger Mechanismus der **sozialen Integration**. Ein Mechanismus, durch den Menschen sich auch zu einer Gesellschaft zugehörig fühlen. Man ist stolz darauf, dass man an einem hochkomplexen, modernen Verbrennungsmotor gebaut hat. Das war Teil der eigenen Identität und Teil der Identität einer ganzen Region. Und plötzlich soll das nur eine riesengroße Dreckschleuder sein, die mit Schuld daran ist, dass in der Arktis die Gletscher schmelzen? Solche Debatten erleben Menschen auch als Abwertung.

Gleichzeitig fühlen sich Menschen enorm durch den **Klimawandel** bedroht und das hat auch eine sehr emotionale Komponente. Ganz viele Menschen sagen, dass sie überwältigt sind, von den Herausforderungen des Klimawandels. Wir können also ein und dieselbe Person im Blick haben, wenn wir einerseits fragen: Wie verändert sich Arbeit, welche Anforderungen an Organisation und auch an die Regulierung von Arbeit stellt das? Und andererseits: Was bedeutet der Klimawandel eigentlich für die Menschen? Werden unsere Kinder auf dieser Erde noch gut leben können?

Interessant ist die Frage, wie Erwerbsarbeit auch unter den Bedingungen der Transformationsprozesse weiterhin ein Instrument sozialer Integration sein kann, ein Angebot, an der Gesellschaft teilzuhaben und nicht das Gegenteil.

Betroffenheit durch Transformation – Die entscheidenden Faktoren

Diese **globalen Faktoren** von Digitalisierung, Energiewende oder Klimawandel können ein Gefühl speisen, dass die Menschen nicht selbst kontrollieren, gestalten oder mitbestimmen können, wie diese Veränderungen vonstattengehen. Das ist dann etwa diese Erfahrung: In China passiert was und ich bin in Kurzarbeit, um es mal jetzt sehr zugespitzt zu formulieren. Das ist ein Gefühl von **Kontrollverlust** und Kontrollverlust ist etwas, was ganz häufig auch als eine der zentralen Erklärungen zum Beispiel für das Erstarken rechtspopulistischer Parteien angeführt wird.

Deshalb ist es auch so wichtig, dass politische Gestaltbarkeit, also die **Gestaltungsmacht zurückgewonnen** wird. Weil es für Menschen sehr wichtig ist, dass sie das Gefühl haben, dass Wandel gestaltbar ist, dass es nichts ist, was ihnen irgendwie passiert. Deshalb gilt es auch immer, die Bedeutung von Mitbestimmung zu betonen. Denn das ist eine Form von Wirtschaftsdemokratie.

Gestaltungsmacht nutzen in individueller Beteiligung, Mitbestimmung und Politik

Im ersten Schritt ist es wichtig, darüber nachzudenken: Was muss eigentlich über Mitbestimmung mitgestaltet werden, sodass auch Transformationsprozesse wirklich gestaltet werden können? Und da werden immer mehr Mitbestimmungsrechte tangiert und zusätzliche nötig, zum Beispiel bei Qualifizierungsfragen. Dann ist aber auch die Frage: Welche Kompetenzen brauchen Betriebsräte?

Mit der Transformation entstehen auch **andere Anforderungen** an die Akteur:innen der Mitbestimmung. Das ist hochkomplex und betrifft auch strategische Prozesse. Dafür muss man auch qualifiziert sein.

Es ist gut, dass wir eine repräsentative Demokratie haben. Das allein wird jedoch nicht ausreichen, um Menschen an der Gestaltung der Transformation, die ja zu einem Großteil in der Sphäre der Erwerbsarbeit stattfindet, zu beteiligen. Die zentrale Frage ist daher: Wie kann man die Mitbestimmung weiter ausbauen, damit wieder mehr Beschäftigte in mitbestimmten Betrieben arbeiten? Und die andere Sache ist, strategisch zu entscheiden, was muss man eigentlich mitbestimmen können?

Wir sehen auch, dass es einen positiven Einfluss auf die Beschäftigten hat, wenn sie die Möglichkeit haben, ihr **konkretes Arbeitsumfeld mitzugestalten**. Sie sind dann zum Beispiel seltener offen für antidemokratische Einstellungen Die Frage ist jedoch, was genau den Beschäftigten hier ein positives Gefühl vermittelt. Man weiß bereits, dass es den Arbeitnehmer:innen zum Beispiel im Rahmen der Corona-Pandemie wahnsinnig wichtig war, die Bedingungen ihrer Arbeit, zum Beispiel beim Arbeitsschutz, mitbestimmen zu können. Die Möglichkeit zur Mitgestaltung ihres Arbeitskontextes scheint auch ein Schlüssel zu sein, um die Menschen in diesem Transformationsprozess mitnehmen zu können.

Also müssen wir im ersten Schritt vielleicht Schlüsselbereiche der Regulierung und Gestaltung für die Transformation identifizieren. Es entstehen ja auch neue Regulierungsbedarfe. Die **neuen digitalen Arbeitsformen** bieten beispielsweise neue Möglichkeiten der Arbeitskontrolle. All diese Dinge müssen reguliert werden. Dann müssen wir im zweiten Schritt schauen, wie man sicherstellen kann, dass diese Themen über betriebliche Mitbestimmung mitgestaltet werden. Und das sind am Ende auch arbeitsrechtliche Fragen.

Dr. Jörg Weingarten

Abteilungsleiter Industrie- und Strukturpolitik, Digitalisierung, DGB NRW

Andrea Arcais

Abteilungsleiter Energie- und Klimapolitik, DGB NRW

Gewerkschaftsarbeit in der Transformation

Vor welchen Herausforderungen stehen Politik und Gewerkschaften im Rahmen der Transformation?

Dr. Jörg Weingarten: Transformation ist ein umfassendes Thema für Wirtschaft, Arbeit und Gesellschaft. Dazu wird ein breit gefächerter Gestaltungsansatz benötigt, der viele verschiedene Handlungsfelder etwa vom Städtebau und Mobilitätskonzepten, der Arbeitsmarktpolitik und Qualifizierung, bis hin zu Kernfeldern der Struktur- und Industriepolitik und natürlich der Klima- und Umweltpolitik umfasst. Das oftmals vorhandene „Silodenken“ muss überwunden werden, es ist ein anderes, umfassenderes Denken, ein anderes Arbeiten und eine andere Art des Austauschs erforderlich – kooperativ und interdisziplinär.

Andrea Arcais: Auch die gewerkschaftliche Arbeit muss interdisziplinär werden, Transformation ist eine Querschnittsaufgabe. Alle betroffenen Bereiche müssen erarbeiten, was in ihrem Bereich zu tun ist, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Das gilt sowohl für den DGB als auch für Branchen und Betriebe.

Welches Vorgehen verfolgt der DGB NRW, um die Betriebe und Mitgliedsgewerkschaften zu unterstützen?

Dr. Jörg Weingarten: Wir agieren beim DGB NRW auf politischer Ebene. Das heißt wir analysieren Ausgangslagen und politische Handlungserfordernisse aus Beschäftigtenperspektive und stellen Forderungen auf, wie bspw. nach einem Transformationsfonds, mit dem die Betriebe bei notwendigen Investitionen unterstützt werden können, um Arbeitsplätze zu sichern. Wir machen darauf aufmerksam, dass Transformationsbeiräte aus politischen, institutionellen und gewerkschaftlichen Akteur:innen sowie auch Vertretern der Arbeitgeberverbände notwendig sind, um akteursübergreifend Chancen und Herausforderungen der Transformation im regionalen Kontext zu diskutieren. Wir sind außerdem dabei, Konzepte für eine Transformationsagentur zu entwickeln, die Betriebsräten und Geschäftsleitungen Orientierungswissen und Beratung anbieten kann. Geplant sind zudem weitere Angebote der Transformationsberatung, etwa für Betriebsräte.

Andrea Arcais: Organisationspolitisch hat der DGB schon 2019 die Kampagne „Stark im Wandel“ angestoßen. Hier ging es im ersten Schritt darum, sich der Bedeutung der Transformation und auch der Tragweite bewusst zu werden. In einem weiteren Schritt geht es darum, konkrete Veränderungsprozesse, die auf betrieblicher Ebene vonstattengehen und durch Betriebs- und Personalräte, natürlich gestützt durch die Gewerkschaften durch unsere DGB-Regionen zu unterstützten. So wird in der Region Ostwestfalen-Lippe ein Projekt umgesetzt zum Themenbereich Digitalisierung. Mit einem Elektro-Truck können Unternehmen vor Ort mobil in Fragen der Digitalisierung und künstlichen Intelligenz beraten werden.

Einige Regionen sind von den aktuellen Transformationsprozessen besonders betroffen, so z.B. das Rheinische Braunkohlerevier aufgrund des beschlossenen Kohleausstiegs in Deutschland. Was ist hier zu tun?

Andrea Arcais: Die Herausforderung ist, nicht erst aus der Kohle auszusteigen und anschließend, nachgelagert, für Ersatzarbeitsplätze zu sorgen, sondern parallel zum Kohleausstieg neue Arbeitsplätze zu schaffen. Es gilt, einen harten Strukturbruch zu vermeiden. Wir brauchen jetzt neue Arbeitsplätze für alle Qualifizierungs- stufen. Wir werden auch mit der Transformation weiterhin Arbeitsplätze für Menschen benötigen, die entweder nicht in der Lage sind, hochqualifizierte Arbeitsplätze anzunehmen oder dies einfach nicht wollen. Wir müssen darüber hinaus dafür sorgen, dass die Wertschöpfung in der Region gehalten wird. Das Rheinische Revier hat eine dichte Forschungslandschaft, aus der neue Arbeitsplätze hervorgehen können. Es müssen aber Rahmenbedingungen geschaffen werden, um zu verhindern, dass Produktion und Industriearbeitsplätze aus der Region verlagert werden.

Es geht darum, die Region als Energie- und Industrieregion nicht nur zu erhalten, sondern sie nachhaltig zu gestalten.

Dr. Jörg Weingarten: Sowohl im Strukturprogramm für das Rheinische Revier als auch im Fünf-Standorte-Programm für das Ruhrgebiet konnten wir unsere Forderung nach Guter Arbeit als Projektkriterium verankern. Das heißt, in beiden Strukturprogrammen sollen Projekte vor allem dann gefördert werden, wenn der Aufbau von Arbeitsplätzen mit Tarifbindung und Mitbestimmung verbunden ist. Damit wurde erreicht, dass mit diesem Indikator in aktuellen Transformationsprozessen Gute Arbeit nicht verloren geht, sondern aktiv gefördert wird.

Wie wird die Transformation Gesellschaft und Arbeitswelt in den kommenden Jahren verändern?

Andrea Arcais: Die Frage ist: Wie können wir die Transformation so gestalten, dass es möglichst wenig Verlierer:innen in diesem Prozess gibt? Ich hoffe, dass so viele Arbeitsplätze wie möglich transformiert werden und weiter existieren können. Ich glaube außerdem, dass neue entstehen werden. Für die Kolleginnen und Kollegen, die heute noch im Tagebau oder in den Kraftwerken arbeiten und nahe am Rentenalter sind, aber auch für die Jüngeren haben IGBCE und ver.di sehr gute tarifliche Regelungen verhandelt. Die Herausforderung wird sein, einen Übergang in neue Beschäftigungsperspektiven für Menschen zu finden, die von der Rente noch weiter entfernt sind. Ich glaube aber auch, dass die Transformation neue Arbeitsmodelle begünstigen kann.

Dr. Jörg Weingarten: Meine Sorge ist, dass die soziale Spaltung der Gesellschaft weiter zunimmt, wenn es uns nicht gelingt, die Transformation so zu gestalten, wie es Kollege Arcais angesprochen hat. Segregationstendenzen können sich durch die neuen Formen des Strukturwandels weiter verstärken und dazu führen, dass vieles auf der Strecke bleibt.

Welche Rolle spielt die betriebliche Mitbestimmung in der Transformation?

Andrea Arcais: Wie die Transformation in den kommenden Jahren gestaltet wird, hängt sehr stark von den politischen Entscheidungen ab, die in den nächsten Jahren getroffen werden. Die große Herausforderung ist aktuell, dass es an vielen Stellen noch an politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen und Leitplanken fehlt. Um die Chancen der Transformation, die es ohne Zweifel gibt, nutzen zu können, müssen jetzt richtungsweisende politische Entscheidungen getroffen werden, z.B. in Bezug auf den Ausbau der erneuerbaren Energien. Wir wissen, dass die Herausforderungen für die Betriebs- und Personalräte enorm sind. Sie müssen die Transformation stetig mitdenken, das ist eine hohe Belastung und erfordert ein sehr komplexes Denken. Es darf nicht sein, dass die Transformation alleine den Betriebs- und Personalräten auf die Schultern geladen wird. Jetzt müssen die Möglichkeiten geschaffen werden, damit Mitbestimmungsgremien mit ihrem wertvollen Know-how die Transformation mitgestalten können. Hierzu muss klar sein, wo ggf. das Betriebsverfassungs- bzw. das Personalvertretungsgesetz an die neuen Herausforderungen angepasst werden muss. Unsere Aufgabe ist es, zusammen mit der Politik, die Mitbestimmungsträger mit den entsprechenden Möglichkeiten auszustatten und sie bei ihrer Arbeit zu unterstützen.

Weitere Informationen zum Strukturprogramm des Rheinischen Reviers gibt es unter
https://www.rheinisches-revier.de/themen/wirtschafts-und-strukturprogramm

Hier geht es zum Fünf-Standorte-Programm des Ruhrgebiets
https://www.business.ruhr/invest/projekte/5-standorteprogramm

Jörg Kunkel

Leiter der Abteilung Arbeitsmarkt- und Qualifizierungspolitik IGBCE

Qualifizierung für eine gute Transformation sichern

Die Qualifizierungsoffensive ist aus dem Tarifabschluss 2019 hervorgegangen. Wie ist es dazu gekommen? Warum braucht es diese Qualifizierungsoffensive?

Der Tarifvertrag war nicht der Startpunkt, sondern wir sind mit einem Diskussionsprozess der Sozialpartner, den wir „Work@Industry 4.0“ genannt haben, gestartet und dort war unter anderem Weiterbildung eines der vier oder fünf zentralen Themen. Und in der Tarifrunde 2018 haben sich die Tarifvertragsparteien damals gesagt: Wir wollen uns diesem Thema annehmen! In der Tarifrunde 2019 wurden drei Punkte in dem Tarifvertrag vereinbart: eine Weiterbildungsberatung, ein Tool zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfes und der Future-Skills-Report.

Der Future-Skills-Report ist im März 2021 erschienen. Wozu wurde er erstellt?

Der Future-Skills-Report hat die Funktion, über den Tellerrand zu schauen und soll eine Reflexionsfläche für die betrieblichen Sozialpartner sein. Also wenn es optimal läuft, sollte man die Erkenntnisse daraus mit den betrieblichen Erfordernissen spiegeln. Also die Frage nach 3D-Druck spielt wahrscheinlich in vielen Bereichen überhaupt keine Rolle. Es könnte aber ein Marktsegment geben, wo das eine Rolle spielt.

Deswegen steht in dem Vorwort auch drin, dass es keine Lösung ist, sondern eher ein Aufmerksam machen auf gewisse Sachen.

Das zeigt dann die komplette Spannbreite der Fähigkeiten und Kompetenzen auf und man kann für sein eigenes Unternehmen schauen: Welche Tätigkeiten haben wir und welche Skills sind damit verbunden?

Ja. Einerseits wurden Skills beschrieben, aber es geht weiter. Es beinhaltet auch Trends und Benchmarks, anhand derer man schauen kann, ob das für den jeweiligen Betrieb eine Rolle spielt. Denn der Future-Skills-Report geht über den Bereich „Weiterbildung“ hinaus. Man kann diesen auch im Wirtschaftsausschuss verwenden. Und das muss man dann spiegeln und fragen: Spielen die Feststellungen für unseren Betrieb eine Rolle?

Und wie können diese „Future Skills“ dann in die eigene Qualifizierungsplanung einfließen?

In kurzen Punkten stellen wir dar, wie man eine Qualifizierungsbedarfsanalyse eigentlich machen müsste. Das fängt bei der technischen Entwicklung an. Wir haben eine Altersstrukturanalyse, die eigentlich viel qualitativer werden müsste hinsichtlich der Fragen: Welche Kompetenzen gehen mir damit verloren?

Abbildung 1: Eigene Darstellung nach Qualifizierungsoffensive Chemie (© 2021 Jörg Kunkel, IGBCE, Abteilung Arbeitsmarkt- und Qualifizierungspolitik)

Welche Kompetenzen haben die Beschäftigten? Welche Potenziale haben die Beschäftigten? Also Kompetenzen, die man überhaupt noch nicht im beruflichen Kontext sieht.

Und dann stellt sich noch die Frage nach den Wünschen und Interessen der Beschäftigten. Da sehe ich erstens unter sozialen Gesichtspunkten, aber vielmehr auch unter Employer-Branding-Gesichtspunkten den Aspekt, die Menschen an den Betrieb zu binden. Wir greifen auf ein Produkt zurück, welches das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) unter Leitung von Frau Professor Rump unter den Namen „Pythia“ für das BMAS-Förderprogramm „INQA- Neue Qualität der Arbeit“ entwickelt hat.

Wie spielt da die geplante Weiterbildungsberatung mit rein?

Das ist der dritte Punkt, den wir tariflich vereinbart haben. Dazu arbeiten wir in drei Modellregion mit der Bundesagentur für Arbeit zusammen und werden eine Weiterbildungsberatung anbieten. Mit dem Chemiezugang stellen wir sicher, dass die Beraterinnen und Berater über Branchenkenntnisse verfügen. Wenn wir das Beratungskonzept erfolgreich entwickelt und erprobt haben, dann planen wir eine bundesweite Umsetzung. Die Idee der Qualifizierungsoffensive ist, dass das Management und der Betriebsrat eine Basis und einen entsprechenden Rahmen für eine neue Führungs- und Lernkultur 4.0 schaffen. Das bedeutet, dass Lernen im Prozess der Arbeit mitgedacht wird. Mit den Weiterbildungsmentor:innen schaffen wir ein niederschwelliges Beratungsangebot am Arbeitsplatz. Unsere Vertrauensleute und Mitarbeiter:innen des Personalwesens werden dafür qualifiziert. Dadurch, dass man eine gleiche Qualifizierung hat, spricht man natürlich auch die gleiche Sprache.

Sollte es einen weitergehenden Beratungsbedarf geben, kann an die lebensbegleitende Berufsberatung weitergeleitet werden. Mit einem weiteren Beratungsangebot möchten wir die Unternehmen – insbesondere die KMUs ohne eigene Personalentwicklung – erreichen

Noch eine Frage zum Abschluss: Was würden Sie Betriebsräten empfehlen, um einen Prozess anzustoßen? Haben Sie eine Wunschvorstellung?

Ich würde mir wünschen, dass die Betriebsräte über die Zukunft des Betriebs und des Unternehmens informiert werden. Und mit ihnen über die notwendigen Kompetenzen, die gebraucht werden, beraten wird. Das wäre die Grundlage für eine Weiterbildungsplanung.

Sabine Kuhlmann

Gesamtbetriebsratsvorsitzende der
Oerlikon Textile GmbH & Co. KG

Die Transformation mitbestimmt gestalten

Wie kam es zu der Überlegung, euren Transformationsvorhaben mithilfe einer Rahmengesamtbetriebsvereinbarung (RGBV) einen Rahmen zu geben?

Wir machen jedes Jahr zu Beginn des Jahres eine Klausurtagung mit HR und dem Gesamtbetriebsrat, um einen Fahrplan für das Jahr zu erstellen. Die Arbeitsverdichtung stößt bei den Betriebsratsmitgliedern gerade massiv an die Kapazitätsgrenzen und unser Gesamtbetriebsrat ist durch verschiedene Firmenverkäufe geschrumpft. Daher haben wir uns, als auf der Projektliste mit dem Arbeitgeber für das laufende Jahr 38 Themen standen, gefragt, wie man das organisatorisch abbilden kann. So entstand die Idee: Wenn ich einmal einen Rahmen über alles spanne und alle Eventualitäten einbeziehe – da wir nicht wissen, was Transformation konkret bedeuten wird in der Zukunft – dann kann ich den einzelnen Themen mehr Freiraum lassen und muss nicht in jedem Thema immer wieder die gleichen Diskussionen führen. Da wir schon viele Jahre mit Kay Kürschner von PCG zusammenarbeiten, kam seinerseits der Vorschlag, das PCG-Analyseraster zu verwenden. Damit sollte es uns gelingen, einen Rahmen zu setzen, um dann effizienter und einfacher die einzelnen Themen bearbeiten zu können, ohne in jedem Einzelthema immer wieder das gleiche zu tun.

Und wie seid ihr dann weiter vorgegangen?

Wir haben dem Arbeitgeber unsere Vorschläge präsentiert und mussten dann feststellen, dass der Arbeitgeber das Thema Transformation mit dem Themenfeld der Digitalisierung gleichsetzt.

Es ging daher erstmal darum, dem Arbeitgeber zu verdeutlichen, was wir unter Transformation verstehen und warum darin so viel enthalten ist: Nämlich alle Blickwinkel zu beleuchten und beispielsweise auch eine Veränderung der Unternehmensstruktur oder eine Umstellung der Arbeitsorganisation durch die Einführung neuer Methoden zu berücksichtigen. Es ging also im ersten Schritt darum, ein gemeinsames Verständnis von Transformation zu schaffen.

Grundlage für die weitere Diskussion ist die Einführung von Microsoft 365 letztes Jahr. Sie war für den Arbeitgeber sehr zeitkritisch. Denn unser Schweizer Mutterkonzern hatte schon alles gekauft, aber leider vergessen, dass eine solche Einführung in Deutschland mitbestimmungspflichtig ist.

Welche Schwerpunkte müssen deiner Meinung nach in einer RGBV zur Transformation gesetzt werden?

Zuerst einmal sollten **Gegenstand** und **Ziel** definiert werden: Was ist überhaupt Transformation. Außerdem sollte der **Prozess** festgelegt werden, wie verfahren wird, wenn ein neues Projekt im Rahmen der Transformation geplant wird. Dies soll vor allem eine Entlastung sowohl für die Personalabteilung als auch den Gesamtbetriebsrat sein und deutlich mehr Verantwortung in die einzelnen Fachbereiche geben.

Denkbar ist ein Verfahren, in dem die Fachbereiche die Erstinformationen übernehmen und dann die Betriebsparteien entscheiden, wie sie damit umgehen. In einer **Checkliste** kann der Fachbereich angeben, wie sie was implementieren wollen und welche Auswirkungen es haben könnte.
Darüber hinaus haben wir festgestellt, dass es zielführend ist, unser Weiterbildungsprogramm, das wir 2021 abgeschlossen haben, mit der RGBV zu verknüpfen. Darin schreiben wir einen Anspruch auf Weiterbildung für die Mitarbeiter fest, damit sie auch über den Transformationsprozess hinaus fit bleiben und im Unternehmen bleiben können.

Wie sieht dieses Weiterbildungsprogramm aus?

Wenn wir eine neue Software einführen, dann gibt es verbindliche Schulungsangebote für dieses Tool. Wenn wir über Digitalisierung reden und Barrierefreiheit im Produktionsbereich, bekommen die Mitarbeiter nicht nur einfach ein Tablet und ihnen wird gesagt, das ist jetzt eine papierlose Fabrik, sondern sie haben einen Schulungsanspruch. Wir haben die Schulungsangebote für alle Mitarbeiter ausgeweitet. Bisher waren vor allem Führungskräfte im Fokus, nicht alle Beschäftigten. Das ist jetzt anders, sodass wir auch grundlegende Seminare wie Konfliktmanagement und Feedbackgeben für alle anbieten. Es steckt noch in den Kinderschuhen, aber nimmt immer mehr an Fahrt auf.

Welche weiteren Themen sollten Betriebsräte in eine RGBV zur Transformation außerdem aufnehmen?

Das nächste Thema ist aus meiner Sicht die **Zukunftssicherung**. Wir sind ein Konzern, in dem oft Entscheidungen im Bereich der Standortverlagerung bzw. des Outsourcings getroffen werden. Manchmal auslastungsbedingt und manchmal strategisch veranlasst.

Deshalb ist es von besonderer Bedeutung, dass auch in einer solchen RGBV festgeschrieben ist, dass eine Entlassung Ultima Ratio ist. Der Arbeitgeber sollte zunächst qualifizieren, wenn es möglich ist und er sollte einen Personalentwicklungsplan erstellen, in dem er die Entwicklungskosten im Vergleich zum Personalabbau und zur Rekrutierung von neuen Beschäftigten betrachtet.

Dieser Vergleich wird oft nicht gezogen. Außerdem sollte ein Versetzungsanspruch bestehen, wenn freie Stellen im Unternehmen vorhanden sind, und Beschäftigte sollten diese, bevor sie entlassen werden, aktiv angeboten bekommen. Und wenn ein anderer freier Arbeitsplatz für sie geeignet ist, dann natürlich mit Entgeltsicherung. Auch sollten interne Bewerbungen immer Vorrang bei der Besetzung von offenen Stellen haben und wenn möglich, sollte durch mobiles Arbeiten eine Verlagerung verhindert werden. Wenn die Buchhaltung im Ausland sitzt, aber dort nur im Home-Office arbeitet, stellt sich die Frage: Wieso kann man das nicht in Deutschland machen? Dafür muss im Ausland niemand eingestellt werden.

Auch sollten Teilzeit- und Altersteilzeit nochmal mehr gefördert werden. Gleiches gilt für Vorschläge der Arbeitnehmervertretung im Sinne von § 92a BetrVG zur Änderung von Arbeitsverfahren oder Arbeitsabläufen, um eine Verlagerung zu verhindern oder zu vermeiden. Und dann halten wir zusätzlich noch die Festschreibung für sinnvoll, dass es auch weiterhin Freiwilligenprogramme gibt. Erst wenn all diese Maßnahmen nicht helfen, dann kommt es zu Kündigungen und einem Sozialplan.

Bedacht werden sollte auch die Verbindung von Transformation zum **Arbeits- und Gesundheitsschutz**. Neue Methoden verändern die Arbeit, durch neue Technik im Betrieb, aber insbesondere auch die psychische Belastung beispielsweise durch Stress oder starke Arbeitsbelastung. Deshalb sollten die Themen Überlastung und Arbeitsverdichtung im Vorfeld vermieden werden.

„Das Wichtigste ist ein Anspruch auf Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit und das sollte eine solche Vereinbarung auch im Geiste widerspiegeln.“

Sabine Kuhlmann

In unserem Fall ist es außerdem sinnvoll, eine Brücke zu unserer **Rahmen-GBV IT und Beschäftigtendatenschutz** zu schlagen. Da geht es um Fragen wie: Ein Mitarbeiter ist jetzt langfristig erkrankt, wie darf wer zu welchem Zeitpunkt auf dessen Postfach zugreifen? Alles, was wir sonst an IT-Tools neu einführen, hängt immer als gesonderte Betriebsvereinbarung unter dieser Rahmen-GBV IT.

In einer RGBV zur Transformation sollte aus meiner Sicht zudem festgeschrieben werden, dass **Beteiligung** ein wichtiger Ansatz ist, wenn man gemeinsam Zukunft gestalten möchte. Das heißt **Transparenz in die Belegschaften**, Beteiligung der Mitarbeiter. Das tun wir als Betriebsrat sowieso, aber ich finde es wichtig, dass festgeschrieben wird, dass die Beschäftigten in die Transformationsprozesse eingebunden werden und das Gefühl erhalten, dass sie diese mitgestalten können. Wir machen immer viele Abfragen oder wir gehen in die Abteilungen und erfragen die Vorschläge der Mitarbeiter. Das ist gelebte Praxis, aber hier soll es einfach nochmal festgeschrieben werden, weil wir auch nie wissen, wer nach der Wahl dann auf unserer Seite oder auf der Seite des Arbeitgebers mit am Tisch sitzt. Damit wird sichergestellt, dass die miteinbezogenen Mitarbeiter entsprechende Informationen bekommen oder qualifiziert werden, wenn es nötig ist.

Auch die Verteilung der **Zuständigkeiten zwischen Gesamtbetriebsrat und Betriebsrat** sollte im Voraus klar definiert werden. Ich weiß aus eigener Erfahrung, dass durch An- und Verkäufe von Betrieben die Debatte entstehen kann, wer für welche Themen zuständig ist. Die RGBV sollte den Gremien untereinander Klarheit darüber verschaffen, wer wann was machen muss und wenn derjenige sich nicht äußert, dann ist die Zuständigkeit automatisch an anderer Stelle.

Es empfiehlt sich außerdem das Baukastenprinzip für Anlagen der RGBV. So, dass ein komplettes Paket geschnürt wird, bei dem der Mitarbeiter weiß: Selbst, wenn massive Veränderungen auf mich zukommen, dann brauche ich davor keine Angst zu haben, denn der Betriebsrat hat 360 Grad beleuchtet und an alles gedacht, ohne zu wissen, was konkret kommt. Das Wichtigste ist ein Anspruch auf Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit und das sollte eine solche Vereinbarung auch im Geiste widerspiegeln.

ANSPRECHPARTNERIN

Marie Klemsmann
Consultant, PCG - Project Consult GmbH
marie.klemsmann@pcg-projectconsult.de

An dieser Stelle von „Denkwerk Arbeit“ möchten wir Ihnen erneut eine unserer Beschäftigten vorstellen, die sich sowohl für die thematische Ausrichtung der Ausgabe verantwortlich zeichnet (und somit Verantwortliche im Sinne des Presserechts ist) und Ihnen darüber hinaus auch als Ansprechpartnerin rund um das Schwerpunktthema dient.

Seit 2018 berät Marie Klemsmann Mitbestimmungsträger auf unterschiedlichen Ebenen u.a. zu den Themen Initiativen zur Beschäftigungssicherung und -förderung, Strategieberatung und Einführung von IT-Systemen. Als zertifizierte Prozessmanagerin für digitale Transformation sind Beratungsfragen rund um das Thema der vorliegenden Ausgaben von „Denkwerk Arbeit“ ebenfalls eines ihrer Tätigkeitsfelder.

PCG - Project Consult GmbH
Prof. Dr. Kost & Collegen

PCG - Project Consult GmbH
Friedrich-List-Straße 2
D 45128 Essen

+49 (0) 201 10592 0
+49 (0) 201 10592 79

info@pcg-projectconsult.de
www.pcg-projectconsult.de