

IMU-Akzente

Beratung · Forschung · Seminare

Nr. 27 · Mai 2018



Sonderausgabe zur BR-Wahl

► Was tun, wenn Personalabbau droht?

In betrieblichen Krisen wird die Arbeit des Betriebsrats besonders wichtig, sie ist dann aber auch besonders anspruchsvoll. Personalabbau, Outsourcing oder Verlagerungen werden zumeist mit betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten begründet. Letztlich bedeutet dies aber immer, dass die Beschäftigten einseitig die Lasten der betrieblichen Krisen tragen sollen.



Wer hier gegenhalten möchte, braucht erst einmal eines: betriebspolitische Gegenmacht! Die Beschäftigten müssen zeigen, dass sie das Vorgehen der Arbeitgeber nicht akzeptieren. Dazu organisiert der Betriebsrat Betriebsversammlungen und Protestveranstaltungen, auf denen die Beschäftigten ihre Meinung sagen können. Gewerkschaften können hier eine wichtige Stütze des Protestes sein.

Verhindern oder zumindest abmildern lassen sich solche Restrukturierungspläne zumeist aber nur, wenn der Betriebsrat erfolgreich betriebswirtschaftliche Gegenpositionen entwickelt. Die betriebswirtschaftlichen Expert_innen des IMU Instituts können hier wichtige Unterstützung leisten.

Zu den unterschiedlichen Themenfeldern entwickeln wir mit den Betriebsräten passende Unterstützungskonzepte, so zum Beispiel:

■ Beschäftigteninteressen im Restrukturierungsprozess sichern

Wir analysieren den Restrukturierungsbedarf und das vorliegende Restrukturierungskonzept, suchen nach Bewertungsfehlern und Schwachstellen im Restrukturierungsplan, um dann betriebswirtschaftliche Spielräume zur Entwicklung alternativer Standortkonzepte zu nutzen.

■ Verlagerung/Outsourcing verhindern

In unseren Vollkostenanalysen der geplanten Maßnahme berücksichtigen wir alle Prozess- und Einmalkosten und bewerten die Risiken in der Amortisationsrechnung. Im Gegenzug erarbeiten wir betriebswirtschaftliche Entwicklungspotenziale in einem alternativen Standortkonzept.

■ Arbeitsorientierte Innovationsprojekte (AIP)

Oftmals kommen die Betriebe in die Krise, weil die von den Beschäftigten längst erkannten Prozessprobleme nicht beseitigt werden. Mit AIP unterstützen wir den Betriebsrat dabei, eigenständige Innovationsprojekte zu Prozess- und Produktinnovationen durchzuführen. Damit werden das Beschäftigtenwissen systematisch erhoben und konkrete Verbesserungsmaßnahmen entwickelt.

Kontakt: Frank Nick, fnick@imu-institut.de

Mit dem Abschluss der Betriebsratswahlen beginnt eine neue Amtsperiode – mit neu gewählten BR-Mitgliedern und neu zusammengesetzten Gremien. Vieles bleibt gleich, vieles wird neu! In dieser Ausgabe der Akzente befassen wir uns ausführlicher mit vier alten und neuen Themen der BR-Arbeit.

Viel Spaß beim Lesen wünscht das IMU-Team

► Mit frischem Schwung zu neuen Zielen

Moderierte Betriebsratsklausuren helfen bei der Arbeitsverteilung und der Fokussierung der Betriebsratsarbeit.

Nach der Wahl ist vor der Wahl – viele Betriebsratsgremien finden sich jetzt gerade neu zusammen. Da müssen neue Mitglieder integriert, politische Schwerpunkte diskutiert und die Arbeit neu aufgeteilt werden. Eine moderierte Betriebsratsklausur kann hier für einen strukturierten Neustart sorgen. Auch für Gremien, bei denen sich durch die Wahl wenig verändert hat, helfen Betriebsratsklausuren dabei, die Arbeitsschwerpunkte und die Arbeitsorganisation im Gremium zu klären. Welche inhaltlichen Themen kommen auf uns zu und worauf legt das Gremium seinen Fokus? Neben den betreuenden Gewerkschaftssekretären und Gewerkschaftssekretärinnen unterstützt hier auch die Trainerin des IMU Instituts mit ihrer umfassenden Betriebsrats- und Moderationserfahrung.

„Raum für Sachthemen – den schafft die professionelle Moderation durch Sigrun! Sie klärt den Arbeitsprozess, damit können die Betriebsräte und ich uns bei den Klausuren auf die Sachthemen konzentrieren. Ihre hohe Sachkompetenz für die BR-Arbeit und Mitbestimmung beflügelt den Prozess.“

Heiner Bidmon, IG Metall Reutlingen-Tübingen

Jeder Betrieb, jedes Unternehmen hat seine eigenen Rahmenbedingungen und Anforderungen. Deshalb muss die Betriebsratsklausur immer auf die spezifischen Aufgabenstellungen im Gremium neu ausgerichtet werden. Das IMU-Klausurkonzept beginnt deshalb vor der Klausur mit einem Vorgespräch der Moderatorin im Betriebsratsgremium. Hier werden die Erwartungen der BR-Mitglieder aufgenommen und abgesprochen, welche Ergebnisse mit der Betriebsratsklausur realistisch erreicht werden können.

„Gegenseitiges Kennenlernen und Teambildung, das fällt mir als erstes zu den BR-Klausuren mit IMU-Unterstützung ein. Und gleichzeitig hat Sigrun die Gremien zu einer besseren Arbeitsorganisation, zur Aufgabenplanung und damit zu strukturiertem Arbeiten geführt.“

Sanda Kocken, IG Metall Waiblingen

In den zwei- bis dreitägigen Klausuren werden dann methodisch unterstützt gemeinsam Ziele entwickelt, daraus Aufgaben des BR-Gremiums abgeleitet und die Arbeitsorganisation im Team besprochen. Grundlage ist eine ehrliche Bestandsaufnahme der Stärken, aber auch der Schwächen des Gremiums sowie der bisherigen Erfolge, Misserfolge und Hindernisse der letzten Amtsperiode. Oft wird abgesprochen, welche Ausschüsse und welche Projektgruppen das Gremium benötigt, um in Zukunft fun-

diert arbeiten zu können. Nicht zuletzt gehört auch dazu, wer aufgrund seiner Eignung Aufgaben gut übernehmen kann und welche Qualifizierungsmaßnahmen das Team und seine Mitglieder noch brauchen.

„Wir haben als ganz neues Gremium ein halbes Jahr nach unserer Wahl eine BR-Klausur gemacht. Für uns war alles neu, aber die Moderation hat unseren Fokus auf die wichtigen Themen gelenkt, damit wir uns nicht im Kleinkram verlieren. Jetzt sind wir mit einem guten Tool gerüstet, um auch neue Themen anzugehen.“

Christiane Nothdurft, BRV Bosch Battery Systems

Regelmäßig geht es bei den Klausuren auch um die Teamentwicklung des Gremiums. Zu Beginn der Wahlperiode ist der Überblick über anstehende Aufgaben und die erfolgreiche Einbindung neuer BR-Mitglieder wichtig. Manchmal müssen auch Beziehungskonflikte gelöst werden, denn gerade in politischen Gremien wirken sich Probleme im zwischenmenschlichen Bereich auf die Klärung von Sachfragen aus. Das behindert die BR-Arbeit unnötig. Denn je besser sich die einzelnen BR-Mitglieder zusammenraufen, desto erfolgreicher können sie gemeinsam die Interessen der Beschäftigten vertreten.

„Bei ganz unterschiedlichen Anlässen haben wir schon Klausuren mit dem IMU gemacht. Und immer hat sich unser Blick für Möglichkeiten geöffnet, die wir im normalen BR-Alltag nicht gesehen haben! Damit konnten wir uns als Gremium immer wieder zusammenfinden und neu ausrichten.“

Christian Peschel, BRV Zeiss Oberkochen

Mittlerweile führen einige Gremien diese Klausuren regelmäßig einmal im Jahr durch. Je nach Verlauf der Amtsperiode stehen dabei unterschiedliche Fragen im Mittelpunkt: Kurz nach der Wahl geht es vor allem um die Organisation der gemeinsamen BR-Arbeit, um die Aufgabenplanung und die Einbindung neuer BR-Mitglieder, um die künftige Zusammenarbeit. In der Mitte der Amtsperiode stehen die Sachthemen eher im Vordergrund: Wie positionieren wir uns als Gremium gegenüber Forderungen des Arbeitgebers, wie können wir erfolgreich Beschäftigteninteressen durchsetzen? Häufig geht es hier um das Thema Arbeitszeit oder um die Restrukturierung von Standorten. Gegen Ende der Wahlperiode kann sich das Gremium über Nachfolgeplanungen, die Ansprache neuer BR-Mitglieder und den Übergang in die nächste Amtszeit Gedanken machen. Themen und Methoden der BR-Klausur wählt die Moderatorin jeweils passend auf die Situation des BR-Gremiums und dessen Fragestellungen aus.

Kontakt: Sigrun Richter, srichter@imu-institut.de

► Social Media im Betrieb – Selbstläufer oder bewusst gestaltet?

Im Privatleben sind sie nicht mehr wegzudenken – über Social-Media-Plattformen wie Facebook, Twitter, WhatsApp, Instagram oder Threema wird Alltag organisiert, werden Kontakte gepflegt, wird Selbstdarstellung betrieben und vieles mehr. Auch Unternehmen wollen vergleichbare Tools und Plattformen für die innerbetriebliche Zusammenarbeit nutzen. Sie versprechen sich von der Einführung innerbetrieblicher Social-Media-Plattformen die unkomplizierte Weitergabe von Wissen, die Überwindung von Abteilungs-Silos und die Förderung netzwerkartiger und projektorientierter Arbeitsformen. Auch die Zusammenarbeit über Standort- und Ländergrenzen hinweg wird erleichtert.

Beispielhaft für verschiedene Anbieter kann hier Microsofts „Office 365“ genannt werden. Anders als der Name nahelegt, umfasst diese Cloud-Plattform nicht nur altbekannte Programme, sondern ein Füllhorn zusätzlicher Social-Media-Tools (u. a. Skype for Business, Sharepoint, Teams, Yammer, Stream, Planner, Flow, Forms), mit denen die verschiedensten Formen der elektronisch gestützten Zusammenarbeit unterstützt werden.

Die Einführung von Social Media im Betrieb bringt einige Fragen für Beschäftigte und Betriebsräte mit sich:

- Ist die Verwendung der Tools klar, oder stresst die Vielzahl neuer Programme mit teils sich überschneidenden Funktionalitäten?
- Können alle Beschäftigten am digitalen Austausch teilhaben, oder werden Teile der Belegschaft ausgegrenzt – durch fehlende Zeit bei engen Takten, fehlendes Wissen über die Bedienung der Software, Sprachbarrieren bei Kommunikation in englischer Sprache oder schlicht durch fehlenden Zugang zum Intranet?
- Erzeugt die Nutzung betriebsöffentlich sichtbarer Kalender, Aufgabenplaner, Präsenzanzeigen („Hans Müller ist seit 15 Minuten inaktiv“) Leistungs- und Rechtfertigungsdruck?
- Verstärken die Social-Media-Tools auf mobilen Geräten die Erwartung immerwährender Erreichbarkeit?
- Gibt es ein gemeinsames Verständnis über die Wahrung der Persönlichkeitsrechte aller, oder herrscht diesbezüglich Wildwuchs wie eine Veröffentlichung von Fotos oder Aufzeichnung von Audio-/Videokonferenzen ohne Einwilligung aller Beteiligten?
- Und schließlich: ermöglicht die Auswertung der Beschäftigten-Aktivitäten dem Arbeitgeber bisher ungeahnte Einblicke in das „Seelenleben“ von Beschäftigtenruppen oder einzelnen Beschäftigten?

Insgesamt wird deutlich: die Einführung von Social-Media-Plattformen im Betrieb ist eine umfassende Gestaltungsaufgabe. Gefragt ist der gesamte Betriebsrat, nicht „nur“ der IT-Ausschuss, denn betroffen sind auch Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Leistungsdruck, Betriebsklima...

Wie diese Gestaltungsaufgabe am besten angegangen werden kann, wissen wir aus bisherigen Beratungen:

■ Bedeutung richtig einschätzen

„Wir verschieben in die Cloud – keine große Sache, da machen wir eine kleine Ergänzung zur alten Betriebsvereinbarung.“ Wer solchen Arbeitgeber-Aussagen blind vertraut, kann schnell ein böses Erwachen erleben.

■ Mitbestimmung nutzen

Die Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 ist der entscheidende Hebel, um in eine gestaltende Rolle zu kommen. Der Arbeitgeber braucht zur Einführung der Social-Media-Plattform die Unterschrift unter einer Betriebsvereinbarung – die sollte er erst bekommen, wenn alle für die Beschäftigten wichtigen Punkte akzeptabel geregelt sind und die Begleitung der Einführung durch Betriebsräte in einem dynamischen Interessenausgleich gesichert ist.

■ Updates regeln

Anbieter wie Microsoft spielen Updates häufig ein, ohne die Nutzer vorher zu fragen. Deswegen ist eine genaue Verfahrensregelung unverzichtbar, wie der Betriebsrat auch bei zukünftigen Updates mitbestimmt.

■ Beschäftigte beteiligen!

Parallel zum Verhandlungsprozess sollte die Belegschaft eingebunden werden, denn die Themen sind neu und erklärungsbedürftig. Der Betriebsrat sollte im Dialog mit den Beschäftigten entscheiden, welche Regelungen für das Unternehmen „passen“. Denn letztlich müssen die Beschäftigten die neuen Programme verwenden.

Kontakt: Stefan Strobeker, [sstrobeker@imu-institut.de](mailto:ssstrobeker@imu-institut.de)

Face to Face statt Facebook – am 18.7.2018

Nach den BR-Wahlen werden jetzt die Weichen für die neue Amtsperiode gestellt. Einen thematischen Einstieg in getaktete Montagearbeit, Lean Office und Industriearbeit 4.0 bietet die arbeitspolitische Fachtagung am 18.7.2018 in Böblingen. Hier werden die Betriebsratsnetzwerke zusammengefasst, in denen sich Betriebsräte gegenseitig unterstützen, ihr Handeln reflektieren und ihre betriebliche Handlungsfähigkeit erweitern. Begleitet werden die Netzwerke vom IMU Institut und der IG Metall Baden-Württemberg, die auch gemeinsam die Fachtagung veranstalten.

mehr Infos: www.imu-institut.de

► Interessenvertretung 4.0

Viele Folgen neuer Technologien und insbesondere die Veränderungen der Arbeitsbedingungen können zu Beginn einer Einführung gar nicht richtig abgeschätzt werden – weder vom Arbeitgeber selbst noch von den Betriebsräten! Deshalb ist es kaum noch praktikabel, möglichst alles zu Beginn in einer umfangreichen Betriebsvereinbarung abschließend regeln zu wollen. Sinnvoller ist der Abschluss eines dynamischen Interessenausgleichs.

Dazu bildet der Betriebsrat ein „BR 4.0-Team“, dessen Mitglieder bereits Erfahrungen und Kompetenzen zu Arbeitsorganisation, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Technikgestaltung, Leistungsbemessung, Qualifizierung, Arbeitszeit- und Entgeltgestaltung hat. Plant der Arbeitgeber dann die Einführung einer neuen Technologie, informiert er zunächst die Abteilungs- oder Bereichsbetriebsräte. Diese tauschen sich dann mit dem „BR 4.0-Team“ aus: Was muss beachtet werden, damit die Arbeitsbedingungen mindestens gleichwertig bleiben, besser noch langfristig verbessert werden? Ist ein formaler Beteiligungs- und Gestaltungsprozess als dynamischer Interessenausgleich notwendig oder nicht?

Vor einem flächendeckenden Einsatz werden zunächst vier weitere Phasen durchlaufen: die Analyse- und Beratungsphase, der Pilotbetrieb, die Validierungsphase und die Nachhaltigkeitsprüfung. Nach jeder Phase hat der Betriebsrat die Möglichkeit, den Einführungsprozess zu stoppen. So kann der Betriebsrat seine Mitbestimmungsrechte nach BetrVG wahren. Und gleichzeitig kann der Arbeitgeber Erfahrungen mit der neuen Technologie sammeln, ohne dass vorab alles in einer BV geregelt sein muss. Der Vorteil für die Betriebsräte: Sie erkennen Gefährdungspotenziale in dem Pilotbetrieb und gestalten Veränderungen im Interesse der Beschäftigten!

Grundlage für die erfolgreiche Interessenvertretung in diesem Prozess ist eine entsprechende Arbeitsorganisation der BR-Arbeit. Trotz aller „Digitalisierung“ bleibt ihre Arbeit im Grundsatz „analog“: Die Beschlussfassung ist ein demokratischer Prozess, bei dem Abstimmungen nur von persönlich anwesenden BR-Mitgliedern getroffen werden können. Dagegen werden Entscheidungs- und Steuerungsprozesse im Unternehmen als EDV-gestützte Workflows organisiert. Daraus können unterschiedliche Geschwindigkeiten zwischen Unternehmensentscheidungen und BR-Beschlüssen folgen, die eine neue Organisation der Arbeit im Gremium erfordert.

Erfolgreiche BR-Arbeit fußt auf dem gesamten Gremium:

- Grundsätzliche Fragen müssen immer wieder geklärt werden: Was wäre gerecht? Was ist fair? Wie

bekommen Beschäftigte mit unserer Unterstützung ihr Recht? Ist die Balance zwischen Geben und Nehmen ausgewogen? Nur wenn hier eine grundsätzliche Übereinstimmung gefunden wird, können andere Aufgaben arbeitsteilig bearbeitet werden.

- Jedes Mitglied ist gleichwertig und gleichberechtigt, gleichwohl bringen alle unterschiedliche Kompetenzen und unterschiedliches Engagement mit. Das Gremium braucht Regeln für verantwortliches Handeln seiner Mitglieder: Jede/jeder muss sich einbringen, darf dies aber in unterschiedlichem Maße tun. Die Einigung auf ein „Mindest-Engagement“ ist sinnvoll.
- Gleichzeitig erfordert dies einen bewussten Umgang mit der Zeit – von jedem, jeder Einzelnen, aber auch vom gesamten Team beispielsweise in Sitzungen.

Außerdem ist es wichtig, neue Rahmenbedingungen wie neue Technologien und neue Arbeitsweisen in die BR-Arbeit zu integrieren:

- In viel größerem Umfang als früher müssen Betriebsräte Informationen einholen, verarbeiten, bewerten. Dazu brauchen sie auch die Fähigkeit, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen. Hier hilft der Austausch von „alten Hasen“ und den „Frischlingen“ im Gremium.
- Internet, Intranet, Smartphone, Social Media – der zeitgemäße Betriebsrat ist vernetzt. Er nutzt diese Technologien zur Informationsgewinnung, aber auch zum Austausch mit der Belegschaft. Aber die Pflege dieser digitalen Kommunikationswege kostet Zeit. Die Form der Web-Präsenz muss das Gremium bewusst wählen.
- Und das gilt auch für die genutzten Dienste und Kommunikationsmedien! Ganz leicht werden mit der zunehmenden Vernetzung auch Kontaktdaten weitergegeben – ein schlechtes Beispiel hierfür ist „WhatsApp“. Betriebsräte müssen auch in ihrer eigenen Arbeit ihrer Aufgabe beim Datenschutz gerecht werden. Und niemals können diese Medien persönliche Kontakte zu den Beschäftigten ersetzen!

Kontakt: Walter Mugler, wmugler@imu-institut.de

**Und auch dieses Jahr: Sommerfest beim IMU Stuttgart,
Donnerstag, 19. Juli 2018, ab 17.30 Uhr,
Hasenbergstraße 49, Hinterhof**

Impressum

IMU-Akzente Mai 2018 ISSN 1430-7693

Redaktion: Sylvia Stieler, Layout: Christa Schnepf

Herausgeber: IMU Institut e. V.

c/o RA Kreipe, Wendl-Dietrich-Str. 12, 80634 München

www.imu-institut.de

Nachdruck und sonstige Verbreitung (auch auszugsweise): Nur mit Quellenangabe und gegen Einsendung eines Belegexemplars. Kommerzielle Verwertung der Daten, auch über elektronische Medien, nur mit Genehmigung des IMU Instituts.