# IMU-Akzente

Forschung · Beratung · Seminare

Nr. 34 · November 2023


# Unsere Welt im Wandel

## ► Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

früher war doch alles besser, oder? Wenn man sich heute auf unserer Welt umschaut, kann man leicht zu diesem Schluss kommen. Ob Pandemie, Kriege oder Inflation – wir fühlen uns getrieben von immer neuen Herausforderungen, die unseren Alltag massiv beeinträchtigen und ganze Lebenskonzepte über den Haufen werfen. Der Titel unserer aktuellen Akzente-Ausgabe lautet daher „Unsere Welt im Wandel“, und dieser Wandel vollzieht sich global und rasant.

Aber war das irgendwie nicht schon immer so? Wer wie ich Ende der 60er Jahre geboren ist, kann sich vielleicht noch an sonntägliche Spaziergänge auf der Autobahn erinnern (Stichwort „Fahrverbot“). Wir haben gegen Pershing 2 und sauren Regen demonstriert. Kalter Krieg, Tschernobyl, 9/11, Dotcom-Blase, Lehman Brothers – die Liste ist beliebig erweiterbar. Und doch hat sich etwas im Vergleich zu früher verändert: Die mediale Aufbereitung hat eine völlig neue Dimension angenommen, und der Wahrheitsgehalt von Nachrichten ist heutzutage kaum noch zu überprüfen. Die Orientierung fällt zunehmend schwer.

Bei all dem dürfen wir aber nicht vergessen, dass sich auch viele Dinge zum Positiven ändern. Nur wird darüber viel zu wenig berichtet, was wir mit unserer aktuellen Akzente-Ausgabe ändern möchten. Die Mitbestimmung ist intakt (siehe Artikel „Beschäftigungsorientierte Veränderungsprozesse“), Gewerkschaften setzen deutliche Akzente (siehe Kurzmeldung „GKN“), und Betriebsräte erkennen ihre Chance in der Transformation auch ihrer eigenen Arbeit (siehe Artikel „Beschäftigte auch digital beteiligen“).

Und auch mit Blick auf die über allem schwebende Klimakrise konnte schon Einiges, wenn auch bei weitem noch nicht alles Erforderliche erreicht werden. Das Ziel ist klar, der Weg dorthin noch nicht so ganz.

Ich wünsche Euch viel Spaß bei der Lektüre und hoffentlich viele Impulse für Eure eigene Arbeit. Bei allem Wandel wird das IMU Institut auch künftig verlässlicher Ansprechpartner bei vielen betrieblichen und tariflichen Fragestellungen sein. Ebenso werden wir wie gewohnt über unsere aktuellen Erkenntnisse aus der Forschung informieren und unser Know-how im Rahmen von vielfältigen Seminaren, Vorträgen und Klausuren vermitteln.

Die Kontaktdaten aller Autoren findet Ihr übrigens auf unserer Homepage www.imu-institut.de.

*Euer*
*Michael Gill*

## Inhaltsverzeichnis

Folgende spannende Beiträge haben wir dieses Mal für Euch vorbereitet:


- Wir sollen verkauft werden – was nun?
- Beschäftigtenorientierte Veränderungsprozesse
- Flexibilisierung, wo man nur hinschaut
- Zusammenarbeiten im BR, aber wie?
- Beschäftigte auch digital beteiligen
- Die heiße Debatte um die Nachhaltigkeit
- Kurzmeldungen
- Veröffentlichungs- und Veranstaltungshinweise

## ► Wir sollen verkauft werden – was nun?

### Die Rolle der Betriebsräte bei M&A-Transaktionen

Was haben Betriebsräte mit dem Verkauf des Unternehmens zu tun, in dem sie beschäftigt sind? Aus Sicht der Unternehmer ist die Antwort klar: Nichts! Doch ganz so einfach ist es dann doch nicht. Zwar haben Arbeitnehmervertretungen grundsätzlich kein Mitsprache- oder Vetorecht, wenn es um sogenannte M&A-Transaktionen geht (M&A steht für Mergers & Acquisitions, also den Zusammenschluss, die Fusion, den Kauf und Verkauf von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen). Aber verständlicherweise haben Betriebsräte ein berechtigtes Interesse daran zu erfahren, welcher potenzielle Käufer ein Auge auf ihr Unternehmen geworfen hat und vor allem, was er nach dem Kauf damit vorhat.

Zum Glück sieht es das Betriebsverfassungsgesetz ähnlich. Denn es sind nun mal die Gesellschafter eines Unternehmens, die maßgeblich dessen Geschicke bestimmen. Auch wenn üblicherweise wesentliche Aufgaben auf die Geschäftsleitung übertragen werden, so sind es am Ende doch die Eigentümer, die das letzte Wort haben. Und so ist es nicht weiter verwunderlich, dass das Thema Unternehmensverkauf in §106 des Betriebsverfassungsgesetzes prominent adressiert wird.

### Die Informationsrechte sind intakt

Demnach hat der Unternehmer den Wirtschaftsausschuss rechtzeitig und umfassend über eine mögliche Übernahme des Unternehmens zu unterrichten und diese mit ihm zu beraten. Das Gesetz geht sogar noch einen Schritt weiter und zwingt den Unternehmer zur „Angabe über den potenziellen Erwerber und dessen Absichten im Hinblick auf die künftige Geschäftstätigkeit des Unternehmens sowie die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Arbeitnehmer“.

In der Praxis erleben wir allerdings oft, dass der o.g. Verpflichtung, wenn überhaupt, nur „auf der letzten Rille“ nachgekommen wird, und der Wirtschaftsausschuss bzw. Betriebsrat de facto keinerlei Möglichkeit mehr hat, die geplante Übernahme und deren Auswirkungen zu bewerten, geschweige denn mit dem Arbeitgeber zu beraten. Umso wichtiger sind daher eine frühzeitige Einbindung und eine ebenso frühe Einbeziehung von Sachverständigen in den Prozess. Denn was für Betriebsräte oft eine einmalige Ausnahmesituation darstellt, ist für die Sachverständigen Teil ihrer Beratungsroutine.

Allein schon das Verständnis darüber, wie eine M&A-Transaktion abläuft und welche Faktoren dabei eine Rolle spielen, ist für Arbeitnehmervertretungen oft Gold wert. Versetzt es sie doch erst in die Lage, auf Augenhöhe mit dem Unternehmer zu diskutieren und die richtigen Fragen zu stellen. Wer kennt schon aus seiner regulären Ausbildung die Unterschiede zwischen einem Share und einem Asset Deal oder die unterschiedlichen Motivationen von strategischen und institutionellen Investoren.

### Genau hinschauen lohnt sich

Nicht selten entpuppt sich eine vom Unternehmer als Ideallösung präsentierte Übernahme bei genauerem Hinsehen als fragwürdig, wenn nicht sogar als Notlösung. Natürlich bedeutet es den berühmten Blick in die Glaskugel, wenn man die Absichten eines potenziellen Erwerbers einzuschätzen versucht. Aber mit ein wenig Rechercheaufwand lässt sich oft zumindest ansatzweise ermitteln, wie ein möglicher Käufer in der Vergangenheit mit seinen Einkäufen umgegangen ist. Und da unterscheiden sich Finanzinvestoren und strategische Investoren oft nicht grundlegend: in der Regel geht es um eine Gewinnmaximierung, ob kurz- oder langfristig, die nicht selten auf dem Rücken der Belegschaften ausgetragen wird.

Natürlich kann es nicht sein, dass ein Unternehmer nicht frei über die von ihm gehaltenen Anteile an seinen Gesellschaften verfügen kann. Doch Geschäftsanteile sind eben keine materiellen Gegenstände wie Autos, Möbel oder Kunstwerke. In aller Regel hängen an Unternehmen die Existenzen ihrer Beschäftigten, Briefkastenfirmen vielleicht mal ausgenommen. Und so ist es legitim, dass entsprechende Informations- und Beratungsrechte im Gesetz verankert sind und auch wahrgenommen werden.

### Wir unterstützen!

Das IMU Institut ist erfahren in der Beratung von Arbeitnehmervertretungen, die sich mit M&A-Transaktionen konfrontiert sehen, sei es einem vollständigen Verkauf, oder aber der Abspaltung von Unternehmensteilen. Wir unterstützen dabei durch kompakte Schulungen, um Know-how mit Blick auf die Grundlagen, gängige Abläufe und Stolpersteine bei M&A-Transaktionen zu vermitteln. Zusätzlich begleiten wir den gesamten Prozess im Rahmen von Beratungsmandaten und stellen unser Fachwissen in der Analyse-, Konzeptions- und Verhandlungsphase gewinnbringend zur Verfügung. Damit erhöhen wir den Handlungsspielraum für unsere Mandanten im gesamten Transaktionsprozess.

*Kontakt: Michael Gill, Jochen Müller*

## ► Beschäftigtenorientierte Veränderungsprozesse

### Aus der Praxis: Entwicklung eines Zukunftskonzepts

Flexibilität, Agilität und Resilienz sind die Zauberwörter moderner Unternehmen. Dabei geht es vielfach um Strategien der Internationalisierung, Anpassung von Wertschöpfungsnetzwerken, sowie die interne Arbeitsorganisation. In Deutschland verbleiben oft die Headquarter-Funktionen und Forschungs- und Entwicklungsbereiche, während die (Serien-)Produktion im Ausland erfolgt. Zusätzlich hat die Corona-Pandemie dazu geführt, dass viele Beschäftigte aus dem Homeoffice heraus ihrer Tätigkeit nachgehen und hybrides Arbeiten als Arbeitsform mittlerweile etabliert ist.

Diese Veränderungen haben auch Auswirkungen auf die Unternehmensstandorte, weil Produktions- und Büroflächen frei werden, im Gegenzug aber auch neue Anforderungen entstehen. Viele deutsche Standorte werden zu Knotenpunkten in weltweit aktiven Konzernverbünden mit Laboren, Werkstätten, vernetzter Forschung und Entwicklung in modernen Arbeitsumgebungen, sowie zeitgemäßen Bürokonzepten.

### BR und GF mit gemeinsamer Projektarbeit

In dem hier vorgestellten Beratungsfall wird der Betriebsrat vom IMU Institut im Transformationsprozess unterstützt. Konkret erfolgt eine Begleitung bei der Standortplanung mit den folgenden Arbeitsschritten:

- Zukunftsfähige Aufstellung des ausgewählten Standortes mit einem Wissens(schafts)-Konzept, das internes Know-how mit universitären Forschungseinrichtungen zusammenbringt, vielfältigen internen und externen Kooperationsmöglichkeiten, sowie entsprechender Raumgestaltung (Desksharing, Kreativflächen, Ausstellungsflächen etc.)
- Beteiligungsorientiertes Bearbeitungskonzept zur weiteren (Gesamt-)Flächennutzung bzw. Flächenplanung
- Umsetzungsbegleitung

Der Betriebsrat und die Belegschaft sollen bei der gemeinsam mit Vertretern der Geschäftsführung durchgeführten Erarbeitung der Konzepte unterstützt werden. Neben den strategischen Unternehmenszielen spielen die Anforderungen der Beschäftigten an die zukünftige Arbeit eine große Rolle. Diese werden mit den Anforderungen aus Innovationssicht zusammengebracht und in paritätisch besetzten Workshops verdichtet. Am Ende der Bestandsaufnahme entsteht ein fachlich-beschäftigungsorientierter Anforderungskatalog an das neue Standortkonzept. Dieser fließt in die weitere Umsetzung ein und ist beispielsweise auch Grundlage für die Auswahl von externen Dienstleistern, wie z.B. Architekten.

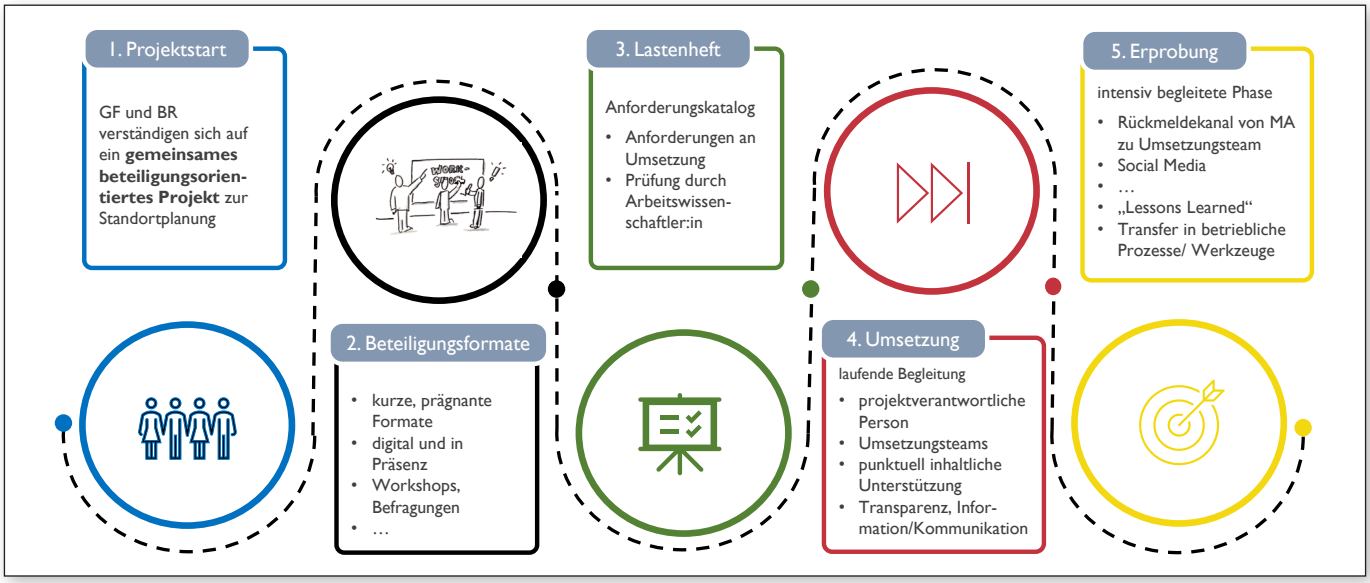


*Abbildung: Ablauf eines beteiligungsorientierten Veränderungsprozesses*

### Regelmäßige Überprüfung des Erreichten

Der Betriebsrat wird in der weiteren Umsetzung begleitet und die Beschäftigten immer wieder informiert und eingebunden (z. B. „Look-and-See-Veranstaltungen“). Des Weiteren ist eine regelmäßige Evaluation vorgesehen, bei der die „Lessons Learned“ erfasst und Werkzeuge bzw. Prozesse definiert werden, um die Erfahrungen in weitere Transformationsprojekte einfließen zu lassen.

*Kontakt: Bettina Seibold*

## ► Flexibilisierung, wo man nur hinschaut

### Nach der Zeit trifft es nun auch den Ort der Arbeiterbringung

Hybrides Arbeiten – arbeiten im Büro und im Homeoffice – ist für Viele längst Normalität geworden, und in vielen Betrieben wurden bereits Vereinbarungen zu mobilem Arbeiten getroffen. Doch experimentieren Arbeitgeber auch mit neuen Formen der Büroorganisation (Stichwort „Desk-Sharing"), oder sie stellen Arbeitsorte wie Co-Working-Spaces zur Verfügung, die organisatorisch zwischen mobilem Arbeiten und dem Arbeiten in Präsenz angesiedelt sind. Die Corona-Pandemie hat den Trend beschleunigt, Tätigkeiten zunehmend vom Arbeitsort zu entkoppeln. Sicherlich verändert sich die Arbeitswelt dadurch nicht fundamental, und ob die Chancen oder die Risiken für die Beschäftigten überwiegen, ist nicht ohne Weiteres zu beantworten.

Doch die Flexibilisierung des Arbeitsortes hat weitreichende Konsequenzen und betrifft beispielswiese auch das kollegiale Miteinander, die Arbeitsweisen oder die Lage der Arbeitszeit. Es besteht die Gefahr, dass bestehende Regulierungen unterlaufen werden oder ungeregelte Konstellationen entstehen und somit Arbeitgeberinteressen in den Vordergrund rücken. Deshalb werden Regelungen der Büroorganisation und der Büroraumgestaltung immer wichtiger, um die Interessen der Beschäftigten zu schützen.

### Transformation von Arbeitskraft in Arbeitsleistung

Letztlich wird auch durch die neuen Formen der Büroraumgestaltung und Büroorganisation und die damit einhergehenden Arbeitsweisen die Transformation von Arbeitskraft in Arbeitsleistung organisiert. Diese Transformation bewegt sich in einem Spannungsverhältnis zwischen Freiheit und Pflicht, bzw. zwischen Vertrauen und Kontrolle. Während Arbeitgeber ein Interesse daran haben, möglichst viel Arbeitsleistung aus der eingekauften Arbeitskraft zu erhalten, haben Beschäftigte ein Interesse daran, die gesundheitlichen Negativfolgen zu minimieren und die Arbeitskraft auch über einen längeren Zeitraum zu erhalten. Dieses Spannungsverhältnis im Interesse der Beschäftigten auszugestalten, ist eine der zentralen Aufgaben für die betriebliche Mitbestimmung.

Neben der Minimierung gesundheitlicher Risiken geht es dabei auch um die Suche nach Organisationsformen, die individuelle Bedürfnisse trotz der geforderten und auch geschuldeten Arbeitsleistung berücksichtigen. Daran haben weder Pandemie noch Krisen etwas geändert. Doch die konkrete Ausgestaltung dieser Organisation unterliegt einem stetigen Wandel und ist auch von betrieblichen Kulturen geprägt.

### Räumliche Flexibilisierung im Aufwärtstrend

Zwar gehört ortsflexibles Arbeiten schon seit Langem zur Arbeitswelt – als Beispiel sei hier nur an Wartungs-, Service- und Instandhaltungsarbeiten an Maschinenanlagen oder an Vertriebstätigkeiten bei Kunden vor Ort erinnert. Doch können Wartungsarbeiten in Teilen auch remote – also ortsunabhängig – ausgeführt werden und Kundengespräche virtuell stattfinden. Bedeutete ein flexibler Arbeitsort früher, dass der Arbeitsort von der Tätigkeit bestimmt wurde, können – durch den technologischen Wandel ermöglicht – immer mehr Tätigkeiten unabhängig vom Arbeitsort ausgeübt werden. Im Zuge der Pandemie wurden diese Möglichkeiten in Form von mobilem Arbeiten vermehrt genutzt. Eine Rückkehr zum Zustand vor der Pandemie ist nicht in Sicht. Vielmehr ist mobiles Arbeiten, zumindest an einigen Tagen pro Woche, normal geworden. Dadurch verändert sich auch das Arbeiten in Präsenz, schließlich sind in der Regel weniger Kolleg:innen gleichzeitig vor Ort anwesend. Neue Konzepte der Büroraumgestaltung wie Desksharing werden zunehmend wichtig. Mit Co-Working-Spaces stellen manche Arbeitgeber eine weitere Alternative zum Home-Office und Arbeiten in Präsenz zur Verfügung. Insbesondere die Zusammenarbeit im Team ändert sich dadurch nicht unerheblich.

### Chancen und Risiken müssen gegeneinander abgewogen werden

Den beschriebenen Veränderungen, ob vorteilhaft oder nicht, muss mit zusätzlichen Regulierungen begegnet werden, um Beschäftigten die Planbarkeit des Arbeitsortes und der Arbeitszeit zu ermöglichen. Manche Beschäftigte teilen ihr Home-Office mit anderen Haushaltsmitgliedern, so dass ein spontaner Wechsel dann nicht möglich ist, wenn nur ein Arbeitsplatz vorhanden oder eine andere Person oft in Videokonferenzen ist. Ein als Home-Office geplanter Tag kann auch ggf. nicht spontan durch Präsenz ersetzt werden, wenn sich die Beschäftigten einen PKW teilen oder schlicht, weil die Beschäftigten nicht nur die Arbeitszeit selbst, sondern auch die Wegzeiten einplanen müssen. Im ungünstigen Fall wird durch die eingesetzten Arbeitsweisen und -mittel die formale Möglichkeit zur Wahl des Arbeitsortes faktisch einseitig bestimmt. Damit gibt es kaum Entscheidungsspielräume für die Beschäftigten in Bezug auf den präferierten Arbeitsort.

Ob eine lange Pause oder viele kleine – durch die flexible Wahl des Arbeitsortes lässt sich auch die Zeit zwischen den Arbeitszeiten sinnvoll nutzen und die Lage der Arbeitszeit im Sinne der Beschäftigten flexibel gestalten. Doch besteht dabei die Gefahr der zeitlichen Entgrenzung. Um der damit einhergehenden, unbemerkten Ausdehnung der Arbeitszeit und den stressbedingten, gesundheitlichen Gefahren zu begegnen, sollten klare Regelungen über die Erreichbarkeit getroffen werden. Die Pflicht zur

vollständigen Erfassung der Arbeitszeit bleibt nach wie vor wichtig und ist rechtlich seit einer Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts vom September 2022 klar geregelt.

### Einsamkeit durch Homeoffice?

Präsenzzeiten können Belastungen durch Home-Office reduzieren. Wird ausschließlich mobil gearbeitet, so reduziert sich der informelle und kollegiale Austausch mit der Gefahr von sozialer Isolation und gesundheitlichen Folgen für Beschäftigte. Modelle der freien Wahl des Arbeitsplatzes können dagegen trotz geringerer Präsenzzeiten die Kontakte zwischen Beschäftigen und den Austausch erhöhen.

Viele Beschäftigte wünschen sich aufgrund ihrer Arbeitsbezüge allerdings sog. „Homebases". Je nach anfallenden Tätigkeiten und individuellen Arbeitsweisen müssen aber geeignete Arbeitsorte (Teamarbeit vs. Stillarbeit) zur Verfügung stehen. Gab es in Abteilungen bereits Fälle von Mobbing oder Bossing, ist dies zu berücksichtigen.

Die Veränderung der Arbeitsorganisation geht auch mit einer Veränderung der Kontrolle und Überwachung der Arbeit einher, häufig im Zusammenhang mit IT-Systemen.

Trotz gleichbleibender Interessenkonstellation verändert sich die Arbeitswelt innerhalb dieses bislang unveränderten Rahmens ständig. Dabei ergeben sich immer wieder Möglichkeiten und Herausforderungen, Beschäftigteninteressen zu stärken, aber auch die Gefahr, Errungenschaften zu verlieren. Der durch technologischen Wandel ermöglichte, durch gesellschaftliche Bedingungen beschleunigte und durch unternehmerisches Experimentieren umgesetzte Trend zur räumlichen Flexibilisierung von Arbeit im Bürobereich kann den Beschäftigten Zeitersparnis, eine verbesserte Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit oder interessantere Tätigkeiten bieten.

Gleichzeitig bestehen jedoch auch Gefahren, wie stressbedingte Belastungen durch Arbeitsverdichtung, gesteigerte Überwachung und Kontrolle sowie räumliche und zeitliche Entgrenzung. Neben finanziellen Aspekten (Mobilitätskosten vs. Kosten für den privaten Arbeitsraum) spielen insbesondere die sozialen Folgen der beschriebenen Veränderungen eine Rolle.

Um die Beschäftigteninteressen zu schützen, werden zu den Regelungen zu mobilem Arbeiten auch zunehmend Regelungen zur Büroraumgestaltung wichtig.

*Kontakt: Benedikt Rösch*

## ► Zusammenarbeiten im BR, aber wie?

### Kollaboratives Arbeiten im Betriebsrat

In den letzten Jahren hat sich nicht nur die Arbeit der Beschäftigten in Bezug auf Arbeitsort und -zeit verändert, sondern auch die der Betriebsräte. Großen Erleichterungen, wie dem durch virtuelle Besprechungen reduzierte Reiseaufwand, stehen neue Anforderungen durch die zunehmend projektbezogene Betriebsratsarbeit gegenüber. Microsoft 365 bietet für diese neuen Anforderungen eine ganze Reihe von einfach zu bedienenden Tools, die in vielen Betrieben von Beschäftigten und Betriebsratsgremien bereits heute täglich genutzt werden. Bevor Betriebsratsgremien aber die Werkzeuge aus Microsoft 365 nutzen, sollte eine passende Betriebsvereinbarung hinsichtlich der Kontrolle von Verhalten und Leistung sowie Datenschutz geschlossen werden.

Hier geht es direkt zu unserem Beratungsangebot „*IT-Systeme regeln*"

### Doch was bedeutet kollaboratives Arbeiten eigentlich?

Kurz gesagt umfasst kollaboratives Arbeiten vier inhaltliche Säulen: die Kommunikation eines Teams, die gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten, die gemeinsame Bearbeitung von Aufgaben sowie die Unterstützung von Prozessen durch digitale Tools. Gerade bei schwieriger werdender Betriebsratsarbeit wird Zusammenarbeit bzw. kollaborative Arbeit immer wichtiger. Es wird ein sozialer Raum geschaffen, der gegenseitige Unterstützung erfahrbar macht und zur Grundlage des gemeinsamen Handelns wird. Kollaboratives Arbeiten ist daher zuerst ein kultureller Wandel und erst im zweiten Schritt eine technische Frage.

In der Einführungsphase der kollaborativen Arbeit können – wie bei jeder Veränderung – zunächst Widerstände und Konflikte auftreten. In der Eingewöhnungszeit braucht es daher die Bereitschaft zur Kommunikation und einen wertschätzenden Blick füreinander. Das kann für ungeduldige Einzelgänger eine Herausforderung darstellen. Gleichzeitig befördert die Verständigung auf gemeinsame Ziele den Zusammenhalt sowie die gegenseitige Unterstützung – und kann daher auch eine geeignete Form sein, sonst eher passive Mitglieder des Betriebsrats entsprechend ihrer Fähigkeiten und Bedürfnisse in den gemeinsamen Arbeitsprozess zu integrieren. Beratungserfahrungen bei Betriebsratsgremien zeigen erhebliche Vorteile

einer intensiven Zusammenarbeit: Insgesamt sind Gremien erfolgreicher, wenn die Betriebsratsarbeit und die Ideenfindung auf mehrere Schultern verteilt wird. Dadurch steigt die Identifikation mit dem Gremium sowie die Motivation, neue Themen anzugehen.

## Eigene Prozesse erkennen und in kleinen Schritten verändern

Für eine gelungene kollaborative Betriebsratsarbeit ist es empfehlenswert, sich bei den verschiedenen digitalen Lösungen auf eine für alle nachvollziehbare Vorgehensweise zu einigen. Zunächst sollte geklärt werden, welche Abläufe und Prozesse zukünftig kollaborativ und mit digitalen Tools umgesetzt werden sollen. Dieser Gesamtüberblick wird dann gemeinsam priorisiert – denn wichtig bei jedem Digitalisierungsschritt ist, dass alle Mitglieder des Gremiums mitgenommen werden und niemand abgehängt wird. Hierfür bietet sich an, mehrere kleine Schritte umzusetzen und diese nach einem sinnvollen Nutzungszeitraum gemeinsam zu reflektieren.

Für die genannten vier inhaltlichen Säulen des kollaborativen Arbeitens sind im Folgenden Praxisbeispiele inklusive der entsprechenden Herausforderungen dargestellt:

### 1. Kommunikation

Eine zielgerichtete und transparente Informationspolitik ist für die betriebspolitischen Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats wichtig – sowohl intern im Gremium als auch in Richtung der Belegschaft. Innerhalb eines Gremiums kann bspw. ein „Flurfunk"-Teams-Kanal eingerichtet werden, in dem wichtige Informationen aus dem Betrieb schnell und unkompliziert mit den Betriebsratsmitgliedern geteilt werden können. Welche Informationen für diesen Kanal relevant sind, kann betrieblich variieren und ist im Vorfeld zu klären.

Einige Gremien gestalten ihren Außenauftritt gemeinsam in der Betriebsratssitzung. Sie legen am Ende der Sitzung fest, welche Themen mit welchem Wortlaut an die Beschäftigten übermittelt werden sollen. Eine spezielle Arbeitsgruppe des Betriebsrats setzt sich nach Bedarf zusammen und entscheidet, welches Medium – beispielsweise Flugblatt, Beitrag in Teams oder klassisch per E-Mail – für welche Information und für welche Beschäftigten-Zielgruppe am besten geeignet ist.

### 2. Gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten

Für das gemeinsame Arbeiten an Dokumenten bietet Microsoft 365 mit den Tools SharePoint und OneDrive Lösungen an. Vorab macht es Sinn, sich über eine zentrale Ablagestruktur Gedanken zu machen, deren Logik für alle nachvollziehbar ist. In der praktischen Arbeit ist eine verständliche und klare Benennung von Dateien und Versionen erfolgversprechend. Dokumente, die in SharePoint bearbeitet werden, verfügen automatisch über einen Versionsverlauf, in dem jede Änderung am Dokument mit Datum und Benutzername protokolliert wird. Mit Hilfe dieses Protokolls ist es möglich, ältere Dateiversionen anzuzeigen oder wiederherzustellen. Darüber hinaus können diese Dokumente einfach in Teams mit dem gesamten Gremium geteilt werden. So wird gewährleistet, dass alle einen gleichberechtigten Zugang zum aktuellen Stand und auch die Möglichkeit haben, ihre Anmerkungen durch Kommentare zu hinterlegen, beispielsweise zu einer Betriebsvereinbarung.

Eine besondere Herausforderung ist die Ausgestaltung und Verhandlung einer Betriebsvereinbarung mit dem Arbeitgeber – unterschiedliche Bearbeitungsstände und Versionen von Dokumenten, die zwischen den verhandelnden Personen hin- und hergeschickt und an unterschiedlichen Speicherorten abgelegt werden. Um häufige Fehlerquellen zu vermeiden, bietet eine zentrale Ablage des Dokuments und eine Freigabe an alle beteiligten Personen eine sinnvolle Alternative. Allerdings hat diese Variante insbesondere in Verhandlungssituationen auch einen wesentlichen Nachteil: Alle Änderungen sind sofort für alle Beteiligten sichtbar. Bei diesem Vorgehen ist es wichtig, dass die Betriebsräte sich intern über ihre Forderungen und Verhandlungsstrategie verständigen, ohne dass diese Inhalte z.B. in Kommentaren auch der Arbeitgeberseite bekannt werden.

### 3. Gemeinsame Bearbeitung von Aufgaben

In der Betriebsratsarbeit geht es regelmäßig darum, die aufkommenden Anliegen und Themen gemeinsam zu bearbeiten bzw. eine Arbeitsverteilung abzusprechen. Für diese Anforderungen bietet Microsoft 365 mit dem Planner und der To-Do-Liste geeignete digitale Tools.

Im Planner ist ein Aufgaben-Board zu finden, in dem die individuelle Arbeitsstruktur eines Gremiums abgebildet werden kann. Da oft wenig Zeit für die Betriebsratsarbeit vorhanden ist, sind mehrere kleinere Schritte meist einfacher einzuplanen und umzusetzen. Im Aufgaben-Board können nun der Betriebsrat und seine Ausschüsse die anstehenden Aufgaben für alle transparent verwalten, Unterstützung organisieren und Überlastungen vermeiden. Für kleinere Gremien eignen sich oft eher gemeinsame Aufgabenlisten, die weniger Aufwand in der Verwaltung mit sich bringen.

Durch den gemeinsamen Blick auf erledigte und anstehende Aufgaben ermöglicht diese Struktur einen vereinfachten Ablauf von Betriebsrats- oder Ausschusssitzungen.

### 4. Unterstützung von Prozessen

Sollte sich der Betriebsrat entschließen, die Prozesse und Abläufe der Betriebsratsarbeit mit technischen Mitteln, wie bspw. Workflow-Tools, abzubilden, so ergeben sich besondere Anforderungen und zusätzliche Fragestellungen:

- Gelten ggf. gesetzliche Fristen?
- Bestehen weitere gesetzliche Anforderungen wie die Schriftform?
- Wer benötigt bis wann eine Rückmeldung?
- Hat der Arbeitgeber im Rahmen des Ablaufs Zugriff auf Betriebsratsdaten?
- Wer braucht für welches Tool welche Berechtigung oder Freigabe?
- Bildet das Tool alle rechtlichen Möglichkeiten ab (Rückfragen, Fristverlängerungen etc.) und schränkt der Technikeinsatz nicht vielleicht die (betriebspolitischen) Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten ein?

Microsoft Teams ermöglicht es, die einzelnen vorgestellten Tools zu integrieren und damit die Hürde für die Zusammenarbeit zu senken. So müssen weniger IT-affine Mitglieder nicht genau wissen, wo sie welches Tool finden – es reicht, Teams zu öffnen und von dort auf alle relevanten Informationen, Dokumente und Prozesse zuzugreifen.

## Ablauf bei der Einführung von kollaborativen Tools im Betriebsrat

- Zentrale Ablagestruktur entwickeln
- Gemeinsame Bestandsaufnahme über Prozesse, Abläufe und Aufgaben machen
- Ggf. Inhouse-Schulung zum Einsatz kollaborativer Tools durchführen
- Priorisierung sowie Einführungs- und Umsetzungsplanung in kleinen Schritten vornehmen
- Geeignete kollaborative Tools (wie Planner, Teams, OneNote, etc.) prüfen
- Auf Verhaltensweisen und Abläufe einigen
- Gemeinsame Reflexion einplanen

## Sachverstand durch Inhouse-Schulung

Ein klarer Vorteil einer Inhouse-Schulung mit externem Sachverstand ist, dass eine außerbetriebliche Perspektive sowie umfassendes Fachwissen in das Gremium gebracht werden und alle Mitglieder während der Schulung die vermittelte Theorie mit konkreter Praxis verknüpfen können. Auch hier können alle Mitglieder offen mit Fragen und Unsicherheiten umgehen.

Praxiserfahrungen zeigen, dass für eine Schulung, die die Arbeitsweise eines Gremiums grundsätzlich verändern soll, die Teilnahme aller Betriebsratsmitglieder erfolgskritisch ist. Nur dann werden kollaborative Arbeitsformen effizient und mit Erfolg umgesetzt und weder Erwartungen enttäuscht noch Mitglieder von der Entwicklung abgehängt.

Durch eine gemeinsame Reflexion kommen Änderungswünsche und mögliche Wissenslücken ans Tageslicht, wodurch die Zusammenarbeit im Gremium weiter verbessert werden kann. Es bieten sich folgende Fragestellungen an:

- Wie sind unsere Erfahrungen mit den verwendeten Tools?
- Sind alle Betriebsratsmitglieder an Bord, oder braucht es noch eine weitere oder umfassendere Schulung?
- Funktioniert die Handhabung so, wie wir uns das vorgestellt haben?
- Wurde der Zweck erfüllt? Wird unsere Betriebsratsarbeit damit erleichtert?
- Mit welchem Tool bzw. welcher Handhabung sind wir rundum zufrieden?
- Wo besteht noch Handlungs- oder Schulungsbedarf? Was soll zukünftig anders sein?

Viele Gremien führen zu Beginn und während ihrer Amtszeit Team-Klausuren mit externer Moderation zur Team-Entwicklung, gemeinsamen Reflexion und zielführenden Aufgabenplanung durch. Auch hierfür bietet das IMU Institut passende Beratungsangebote, die speziell auf die Gestaltung der Gremienarbeit abzielen. In unserer Broschüre „*Als Betriebsrat (zusammen) wachsen*“ haben wir die wichtigsten Aspekte zusammengefasst (s. Seite 12).

## Digitale Tools können unterstützen

Die bisherige Beratungserfahrung hat gezeigt, welch wichtige Rolle der Kommunikation bei einer erfolgreichen Einführung kollaborativer Tools in Betriebsratsgremien zukommt. Es konnte beobachtet werden, dass durch das gemeinsame Lernen und die Einhaltung gemeinsam getroffener Absprachen der Aufwand eines Gremiums erheblich gesenkt werden kann. Ebenso werden anfängliche Hürden etappenweise reduziert und Prozesse vereinfacht.

Digitale Tools können hier unterstützen und einen großen Nutzen für die Betriebsratsarbeit bringen. Sie können die Voraussetzungen dafür schaffen, dass alle Betriebsratsmitglieder ihr Wissen einbringen, Informationen aktuell sowie bei Bedarf zugänglich sind und (Teil-)Aufgaben bearbeitet und gut zusammengeführt werden können. Basis dafür sind – unabhängig von den digitalen Tools selbst – jedoch Vertrauen, Absprachen und gemeinsam verabredete Abläufe im Betriebsratsgremium.

*Kontakt: Jonas Grasy, Maike Geppert*

## ► Beschäftigte auch digital beteiligen

### Das Gremium auf eine neue Stufe heben

Im digitalen Zeitalter etabliert sich eine Vielzahl von neuen Kommunikationstools. Heutzutage tragen neben Journalist:innen mit ihren Beiträgen in Tageszeitungen und Fachzeitschriften auch Influencer:innen und Blogger:innen zur Meinungsbildung bei. Zur Verbreitung der Inhalte werden gerne soziale Medien verwendet, denn diese sind oft niederschwellig, basis-demokratisch, und sie setzen auf Dialog und Kommunikation. Aus diesen Gründen bietet die Nutzung von digitalen Kommunikationstools auch für die Betriebsratsarbeit ein großes Potenzial, denn sie können zur Beteiligung von Beschäftigten sinnvoll eingesetzt werden.

Unter Social-Media-Kommunikation versteht man das Kreieren und Verbreiten von Inhalten, sowie die Vernetzung über digitale Plattformen, Webseiten und Apps. Zu den bekanntesten Kanälen gehören u.a. WhatsApp, LinkedIn, Facebook, X, Instagram oder MS Teams.

Einige Gremien brauchen auch eine praktikable Lösung für eine betriebsratsinterne Kommunikation. Das kann zum Beispiel die professionelle Einrichtung einer WhatsApp- oder Signal-Gruppe sein, die für die Abstimmung von interner Betriebsratsarbeit entsprechend gestaltet wird. So können auch Betriebsräte mit den Beschäftigten in Kontakt treten, sich mit ihnen vernetzen, über wichtige Inhalte informieren und sie bei aktuellen Ereignissen beteiligen.

Wie in der klassischen Kommunikation auch muss zuerst geklärt werden, welche Inhalte („Content“) mit wem geteilt werden sollen. Danach können kreative Ideen für die Darstellungsform gewählt werden. In manchen Fällen kann es sinnvoll sein, die außerbetriebliche Öffentlichkeit zu involvieren. Hier sollte sich der zuständige Ausschuss im Betriebsrat aber immer über mögliche Konsequenzen einer Verbreitung betriebsspezifischer (und ggfs. geheimhaltungsbedürftiger) Inhalte und die Notwendigkeit eines laufenden Community Managements im Klaren sein.

### Content und Darstellungsformen

Die Vermittlung von Inhalten durch visuelle Darstellungen mithilfe von Fotos, Videos oder Kurztexten spielt heute auch in der Unternehmenskommunikation eine bedeutende Rolle. Ein Plakat mit dem neu gewählten Vertrauenskörper und einem kurzen Bildzitat, etwa zur aktuellen Tarifrunde, kann analog im Betrieb aufgehängt und digital auf dem LinkedIn-Kanal geteilt werden. Ebenso kann ein Kurzvideo vom aktuellen Zustand der Maschinen im Werk auf der Betriebsversammlung gezeigt und gleichzeitig auf dem Betriebsrats-Teams-Kanal veröffentlicht werden. Die Häufigkeit und die Themenfelder der Beiträge können vorbereitet und eingeplant werden.

Für die Beschäftigten relevante Informationen, wie z.B. geltende Betriebsvereinbarungen, können auf der BR-Intranetseite veröffentlicht und durch Blog-Beiträge direkt und praxisnah erläutert werden. Denn oft sind einzelne Passagen unverständlich formuliert und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigten unklar. Ebenso ist eine Verlinkung auf das entsprechende Dokument sinnvoll. Außerdem kann situativ entschieden werden, ob alle am Standort beschäftigten Personen – oder lediglich ein bestimmter Personenkreis – einbezogen werden sollen. Zum Beispiel kann mithilfe von geplanten Video-Calls situativ auf einzelne Beschäftigtengruppen eingegangen werden. Diese Vorgehensweise bietet sich z.B. für Außendienst-Beschäftigte an, die ansonsten nur schwer erreichbar sind.

In vielen Betrieben steht aber auch wieder der persönliche Austausch im Vordergrund – z.B. im Rahmen eines unverbindlich gehaltenen Gruppen- oder Firmenevents, bei dem beispielsweise die Geschäftsführerin oder der Betriebsratsvorsitzende tatkräftig am Grill stehen und dadurch symbolisch den Zusammenhalt im Betrieb stärken. Die Bilder, die auf solchen Veranstaltungen entstehen, eignen sich hervorragend für Beiträge auf Social-Media-Kanälen.

Auf großen Events wie Betriebsversammlungen werden gerne digitale Umfrage-Tools verwendet. So ermöglicht z.B. das Tool „Mentimeter“ des gleichnamigen schwedischen Unternehmens die unkomplizierte und spontane Generierung eines aktuellen Stimmungsbilds im Plenum.

### Passgenaues Seminarkonzept

Um ein Konzept für die digitale Beteiligung im Unternehmen zu gestalten, hat das IMU Institut ein passendes Schulungskonzept entwickelt: „Beschäftigte auch digital beteiligen“. Denn unserer Erfahrung nach gibt es zwar eine Vielzahl an Agenturen und Beratungsunternehmen, die auf Social-Media, Corporate-Branding und Öffentlichkeitskampagnen spezialisiert sind. Ein Fokus auf die Betriebsratsarbeit wird dabei jedoch in den seltensten Fällen gelegt.

Diese Lücke schließt das IMU Institut mit einer individuellen Schulung über 2-3 Tage, darüber hinaus bieten wir zusätzlich auch eine Prozess- und Umsetzungsbegleitung an.

*Kontakt: Simon Schumich, Maike Geppert*

## ► Die heiße Debatte um die Nachhaltigkeit

### Auswirkungen auf die Betriebsratsarbeit

Kaum ein Thema erhitzt die Gemüter derzeit so sehr wie das der Nachhaltigkeit. Die Wachstumsstrategie des Green Deals zielt darauf ab, die Europäische Union bis 2050 zu einer modernen, ressourcenschonenden und wettbewerbsfähigen Wirtschaft ohne Netto-Treibhausgasemissionen zu transformieren. Die globalen Nachhaltigkeitsherausforderungen (z.B. demografischer Wandel, Datenschutz, Lieferketten etc.), der zunehmende Druck von Regulierungsbehörden (z.B. EU-Taxonomie, EU-Aktionsplan für Sustainable Finance, Corporate Sustainability Reporting Directive etc.) und die wachsende Nachfrage nach nachhaltigen Produkten stellen Unternehmen vor die Herausforderung, bei allen Bemühungen um die Nachhaltigkeit die hierfür ebenso erforderliche Profitabilität nicht ganz aus dem Auge zu verlieren.

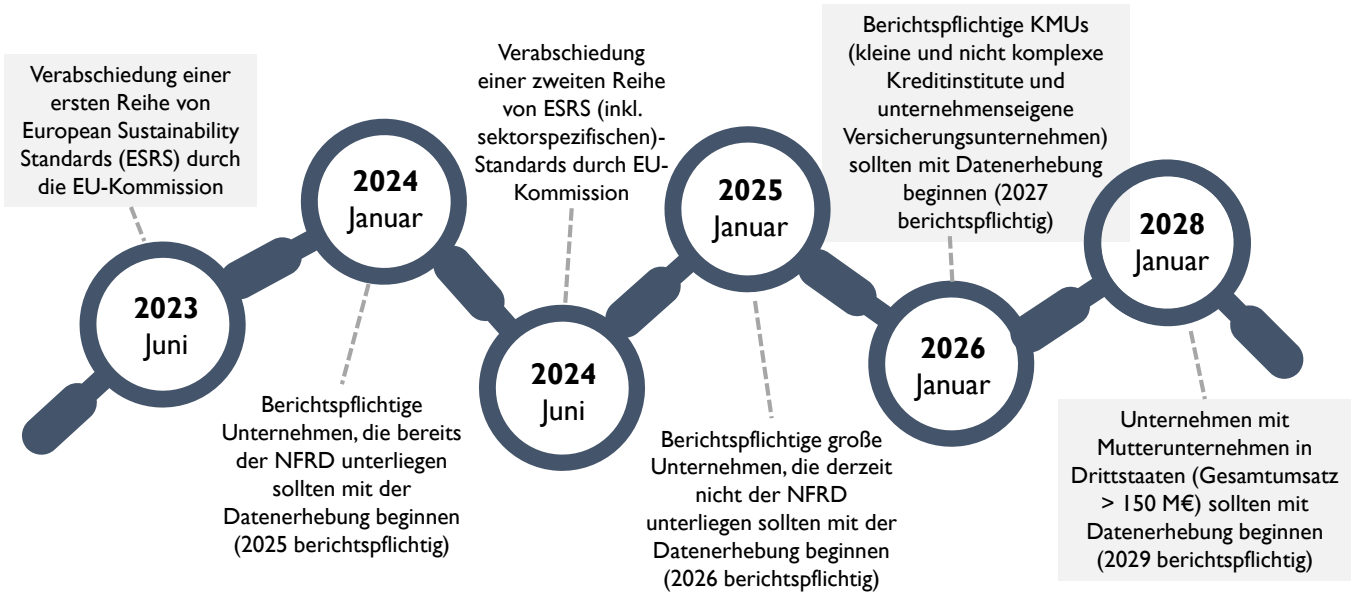


*Abbildung: Timeline zur verpflichtenden Anwendung nach der CSRD-Richtlinie*

Die EU-Kommission hat bereits 2021 den Entwurf einer Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) vorgelegt. Die Richtlinie ist eine Neujustierung bestehender Berichtspflichten und umfasst die Einführung der European Sustainability Reporting Standards (ESRS), sowie die Prüfungspflicht durch einen Wirtschaftsprüfer. Beginnend ab 2024 unterliegen Jahr für Jahr immer mehr Unternehmen der Verpflichtung, eine Nachhaltigkeitsberichterstattung im Lagebericht des Jahresabschlusses zu veröffentlichen. Während aktuell europaweit ca. 11.600 Organisationen in den Anwendungsbereich der EU-Richtlinie NFDR (Non-Financial Reporting Directive) fallen, werden mit der CSRD schrittweise bis zu 49.000 Unternehmen verpflichtet, einen Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen. Ab 2025 müssen auch Unternehmen, die derzeit nicht der NFRD unterliegen, mit der Datenerhebung beginnen, wenn mindestens zwei der drei nachfolgenden Kriterien erfüllt sind: Umsatzerlöse größer 40 Mio. EUR, Bilanzsumme größer 20 Mio. EUR, Belegschaft größer 250 Beschäftigte. In den Folgejahren gibt es dann zusätzliche Regelungen für berichtspflichtige KMUs (Klein- und Mittelunternehmen) im Finanzsektor und ab 2028 für EU-Unternehmen mit Mutterunternehmen in Drittstaaten (Sitz außerhalb der EU), wenn der Gesamtumsatz 150 Mio. EUR überschreitet (siehe Abbildung).

### Die praktischen Auswirkungen in den Unternehmen

Wie geht es den Unternehmensakteuren mit den neuen regulatorischen Vorschriften? Nach unserer Forschungs- und Beratungserfahrung tappen in den Unternehmen viele Fachabteilungen – oft leider auch die Verantwortlichen für Personal und Arbeitssicherheit – noch im Dunkeln, ebenso wie der Betriebsrat. Auf der anderen Seite können wir beobachten, dass das Thema Nachhaltigkeit gerne von Rechts- und Finanzabteilungen vereinnahmt wird. In Großunternehmen entstehen gleich neue Stabstellen mit Nachhaltigkeitsmanager:innen, die direkt an den Vorstand berichten und globale Sustainability-Reports entwerfen. Ziel ist oft die Einhaltung regulatorischer Vorschriften oder die Erschließung attraktiver Finanzierungsformen für neue Investitionen. Die Beschäftigten werden dabei leider oft genug vergessen. Als Konsequenz werden Wesentlichkeitsanalysen durchgeführt, die aus praktischer Betrachtung dann oft keinerlei Verzahnung mit den operativen Fachabteilungen haben.

Wie können nun die gesammelten Daten und regulatorischen Vorschriften dazu genutzt werden, um in der Organisation nachhaltig erfolgreich zu sein? Zum Beispiel kann die Erkenntnis über die Aus- und Weiterbildungsstunden

nach Berufsgruppen, die Entwicklung von Karriereverläufen nach Alter und Geschlecht oder die Auswahl von qualitativen Einkaufskriterien zur Absicherung der Lieferkette ein wichtiges Element des sozialpartnerschaftlichen Diskurses darstellen. Denn mithilfe des Betriebsrats könnten diese wichtigen Themen gemeinsam analysiert, ausgewertet und geregelt werden. Der langfristige Unternehmenserfolg und -wert wird somit nicht mehr einzig aus der operativen Finanzsituation beurteilt, sondern muss insbesondere die Chancen und Risiken eines Unternehmens im Zusammenspiel mit seinem Umfeld reflektieren.

Das IMU Institut bietet in diesem Zusammenhang umfassende Leistungen für die Beschäftigtenvertretungen an:

**Schulungen**: Wir führen Inhouse-Schulungen gemäß § 37 Abs. 6 BetrVG zum Thema Nachhaltigkeit durch und analysieren bei Bedarf die derzeitigen Planungen bzw. bereits veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichte, einschließlich Diskussion der weiteren sinnvollen Schritte.

**Prozessbegleitung**: Als wirtschaftliche Sachverständige gemäß § 80 Abs. 3 BetrVG begleiten wir den Aufbauprozess durch gemeinsame Workshops mit dem Arbeitgeber oder durch die Entwicklung einer beschäftigungsorientierten Nachhaltigkeitsberichterstattung und realisieren somit eine win-win-Situation für Unternehmen und deren Beschäftigte.

## Über den Tellerrand schauen

So stehen Umwelt-, Sozial- und Governance-Belange in enger Wechselwirkung mit der Zukunftsfähigkeit der jeweiligen Unternehmen. Die Debatte des Nachhaltigkeitsberichts bietet aus Beschäftigtensicht die Chance, das Potenzial der Belegschaft besser im Jahresabschluss darzustellen. Damit kann dem gängigen Muster eines steigenden Aktienkurses nach Bekanntwerden einer Restrukturierung entgegengewirkt werden. Langfristig orientierte Investor:innen interessieren sich vermehrt dafür, wie das Unternehmen dem Fachkräftemangel in fünf Jahren begegnen will. Außerdem wirkt sich Nachhaltigkeit auch vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung von Sustainable Finance positiv auf die Kapitalbeschaffung und mittelfristig auch auf Kostenstrukturen und Absatzvolumina aus.

Betriebsräte sollten als Experten für gute Arbeit einbezogen werden, kennen die Betriebsratsmitglieder den Betrieb und die Beschäftigten doch am allerbesten. Sie haben ein großes Know-how in Bezug auf die Sozialbelange. Die Arbeitnehmervertretungen können auf diese Weise zur qualitativen Weiterentwicklung der Themen beitragen und so ihre Rolle im Unternehmen sowie die soziale Dimension im internen und externen Organisationsgefüge stärken.

## Nachhaltigkeit erschließt neue Finanzierungsquellen

Die für die sozial-ökologische Transformation notwendigen Vermögenswerte (Aktiva) werden aus dem Eigen- und/oder Fremdkapital finanziert (siehe Abbildung). Neben neuen Anforderungen, die sich für Kreditinstitute ergeben (z.B. EU-Taxonomie-Verordnung, CSRD) kommen auch nationale und internationale Regulatoren für Nachhaltigkeitsthemen hinzu. Die EZB hat dazu einen Leitfaden zu Klima- und Umweltrisiken entwickelt, der ein Self-Assessment der Banken zur Einbeziehung dieser Risiken in Geschäftsmodell, Governance und Risikomanagement vorsieht.

Durch die wachsende Bedeutung von ESG-linked Loans bzw. ESG-linked Bonds halten zunehmend Kontrollkennzahlen zu Nachhaltigkeitsthemen in die Finanzierungsbedingungen Einzug (sogenannte Sustainable Performance Targets, SPT). Im Gegensatz zu klassischen Convenants

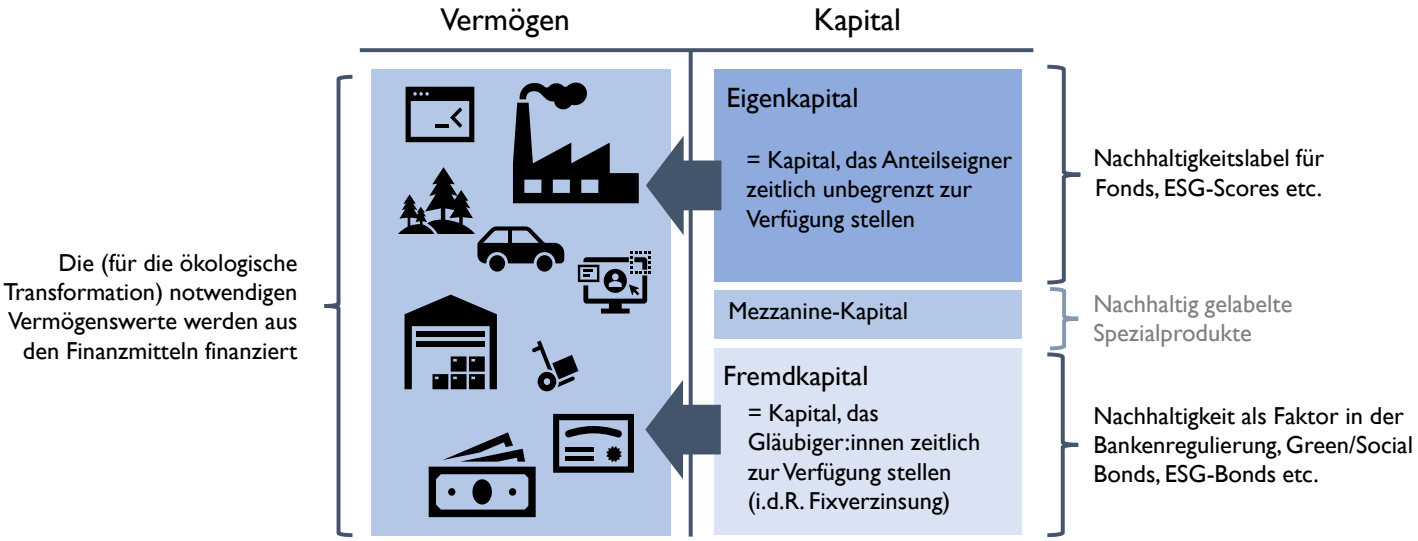


*Abbildung: Nachhaltigkeitskriterien zur Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung*

zielen diese jedoch oft nicht auf ein außerordentliches Kündigungsrecht ab, sondern haben Einfluss auf den Zinssatz und sollen den Unternehmen somit positive Anreize setzen. Der Automobilzulieferer ZF hat beispielsweise im vergangenen Jahr einen ESG-linked Schuldschein aufgenommen, der mittels externem ESG-Rating überwacht wird. Ebenso hat der Kolbenhersteller MAHLE im selben Jahr ein EIB-Darlehen über 300 Mio. EUR erhalten, welches die Investitionen in Technologien zur Verringerung des CO2-Ausstoßes (z.B. in Brennstoffzellen und Weiterentwicklung von E-Fuels) zu attraktiveren Finanzierungsmöglichkeiten ermöglicht.

Die Eigenkapitalgeber haben übrigens eine ähnliche Sichtweise: Durch die starke Bedeutung passiver Indexfonds (ETFs) als Investoren börsennotierter Gesellschaften wächst zunehmend der Handlungsspielraum aktivistischer Investoren. Die Eigentümervertreter fordern u.a. die Berücksichtigung von ESG-Faktoren in der Managementvergütung oder die Feststellung des Jahres- und Konzernabschlusses einschließlich Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts, um auch in ihrer Rolle als Investor ihren Nachhaltigkeitsansatz zu rechtfertigen. Denn nichts wäre für die Aktienkursentwicklung schlimmer als schlechte Nachrichten, etwa über ein nicht nachhaltiges Geschäftsmodell. Das trifft mittlerweile – neben philanthropisch ausgerichteten Anlagegesellschaften oder NGOs – auch auf klassische Hedge-Fonds und Wagniskapitalgeber zu.

*Kontakt: Simon Schumich*

## Kurzmeldungen

### ► Neuer Mitarbeiter Andreas Hartenberg

Unser Beratungsbereich „IT-Systeme regeln“ verzeichnet eine anhaltend hohe Nachfrage, ebenso wie die zugehörigen Fachseminare. Wir freuen uns daher, dass wir Andreas Hartenberg als neuen Mitarbeiter gewinnen konnten. Er verstärkt seit September 2023 unser Team in Stuttgart und bringt einschlägige Erfahrung aus einer Vielzahl an IT-Projekten mit. Zudem ist er Experte in den Bereichen Projektmanagement und Organisation und besitzt eine Zertifizierung zum Scrum-Master. Andreas ist Jahrgang 1978 und wohnt in Leonberg.

### ► Teilerfolg bei GKN

Was Belegschaften und Gewerkschaften im Schulterschluss gemeinsam erreichen können war Anfang des Jahres beim Automobilzulieferer GKN zu beobachten, der Fall ging vielfach durch die Presse. Eine vom Arbeitgeber forcierte Werkschließung konnte zwar nicht verhindert werden, im Zuge der Verhandlungen wurden jedoch Zukunftsperspektiven für die verbleibenden deutschen Standorte erarbeitet und attraktive Sozialleistungen für die betroffenen Beschäftigten vereinbart. Das IMU Institut hat den Betriebsrat dabei als wirtschaftlicher Sachverständiger unterstützt.

### ► Neues Betriebsrätenetzwerk

Im März 2024 startet das IMU Institut, gemeinsam mit der Bezirksleitung der IG Metall Baden-Württemberg, die neue Netzwerkseminarreihe „Belastungen im Betrieb reduzieren“, kurz BiBer. Ziel der Betriebsrätenetzwerke ist es, einen Austausch zwischen Arbeitnehmervertretungen verschiedener Betriebe zu aktuellen Herausforderungen zu ermöglichen.

Beim ersten Termin geht es um betriebliche Belastungen durch Hitze. Ein Thema, das nicht nur in der Produktion, sondern zunehmend auch im Bürobereich relevant wird.

Nach einer Bestandsaufnahme sollen gemeinsam Handlungsansätze erarbeitet werden, um die negativen Auswirkungen auf die Beschäftigten zu minimieren und sie effektiv vor dieser Art der Belastung zu schützen. Weitere Termine zu anderen Belastungsformen werden folgen.

### ► Abschied von Uschi Richter

Wir trauern um Uschi Richter, eine der Mitbegründerinnen des Vorläufers des heutigen IMU Instituts. Ihr Wirken geht bis in die 80er Jahre zurück, als sich das IMU Institut, damals noch am Gründungsort München, schwerpunktmäßig mit den Themen Medienforschung und Urbanistik beschäftigte. Nach der Wende zog es sie zunehmend in die neuen Bundesländer, wo sie am Aufbau von Beschäftigungsgesellschaften beteiligt war und schon damals den Gedanken der Nachhaltigkeit in ihren Ideen und Konzepten fest verankert hatte. In den letzten Jahrzehnten war Uschi für das IMU-Institut Berlin, Brandenburg, Sachsen tätig, mit dem das IMU Institut in freundschaftlicher Verbindung steht und eine gemeinsame Historie teilt.

## ► Veröffentlichungen

In regelmäßigen Abständen erfolgt die Veröffentlichung der Ergebnisse unserer Forschungsaktivitäten. Von besonderer Aktualität ist dabei der „**Strukturbericht Region Stuttgart 2023**“. Hierin untersuchen unsere Kolleg:innen Dr. Jürgen Dispan und Bettina Seibold, gemeinsam mit Dr. Andreas Koch und Tobias König vom IAW in Tübingen, wie die Resilienz der lokalen Wirtschaft vor dem Hintergrund von Krisen und Transformation zu bewerten ist, welche Gestaltungsoption sich anbieten und welche Handlungsempfehlungen sinnvoll erscheinen.

Ebenso aktuell und mit einem Fokus auf die Automobilindustrie in Baden-Württemberg ist die „**Strukturstudie BW 2023**“. Herausgeberin ist die Landesagentur e-mobil BW, für die inhaltliche Aufbereitung zeichnen das DLR und das IMU Institut verantwortlich. Untersucht werden die Auswirkungen der zunehmenden Elektrifizierung und Automatisierung auf die Wertschöpfung und Beschäftigung im Automotive-Cluster Baden-Württemberg. Weitere Informationen sind über unsere Mitarbeiterin Sylvia Stieler erhältlich.

Sylvia ist ebenfalls Ansprechpartnerin für den Beitrag „**Wirkungen von automatisiertem Fahren auf das Personal und die Kosten des Betriebs im öffentlichen Nahverkehr**“ in der Zeitschrift „Der Nahverkehr“, Heft 11/2023, in dem die Auswirkungen automatisierten Fahrens im öffentlichen Nahverkehr auf die Kostenstruktur der Verkehrsunternehmen und auf die Anforderungen an die Beschäftigten erstmals beschrieben werden. Darin sind die Ergebnisse des Projekts „**Ameise**“ zusammengefasst. Den Artikel haben Kea Selhorst und Prof. Dr. Markus Friedrich (beide Lehrstuhl für Verkehrsplanung und Verkehrsleittechnik an der Universität Stuttgart) zusammen mit Sylvia Stieler (IMU) verfasst.

## ► Weitere Publikationen aus der jüngeren Vergangenheit (Auszug):

- Dispan, Jürgen (2023): „Branchenanalyse Aufzüge und Fahrtreppen. Strukturen, Entwicklungstrends, digitale Transformation, Beschäftigung und Perspektiven für die Branche“. Düsseldorf (Working Paper der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 286/2023).
- Dispan, Jürgen (2023): „Branchenanalyse Holzbearbeitungsmaschinenbau. Strukturen, Entwicklungstrends, digitale Transformation, Beschäftigung und Perspektiven für die Branche“. Düsseldorf (Working Paper der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 265/2023).
- Dispan, Jürgen (2023): „Neuer Branchenreport: Knackpunkt ist der Fachkräftemangel. New sector report: lack of skilled workers the new sticking point”. Düsseldorf (Artikel im Lift-Journal, Heft 3/2023, S. 24-31).
- Seibold, Bettina (2023): „Büroarbeit der Zukunft – neue Freiheiten, neue Zwänge?“. Berlin (Beitrag im Blog des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH, 18.09.2023).
- Mugler, Walter (2023): „Der Wandel von Management- und Organisationskulturen in der Covid-19-Krise“. Berlin (Beitrag im Blog des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH, 11.10.2023).

Alle o.g. Veröffentlichungen und viele weitere aus unserer langjährigen Forschungsarbeit sind auf unserer Homepage www.imu-institut.de zu finden.

## ► Veranstaltungshinweise

Macht eine BR-Klausur zu EURER Veranstaltung. Wir unterstützen Euch mit professioneller Moderation und praxiserprobten Methoden, stets unter dem Motto „**Als Betriebsrat (zusammen) wachsen**".

**Impressum**

IMU-Akzente November 2023 ISSN 1430-7693

Redaktion: Michael Gill, Layout: Christa Schnepf
Herausgeber: IMU Institut e.V.
Hasenbergstraße 49, 70176 Stuttgart
**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.