



PCG - Project Consult GmbH



NACHHALTIGE TRANSFORMATION DURCH MITBESTIMMUNG

Erfahrungen und Handlungshilfen

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

Transformation bedeutet Verwandlung und Übergang. Die „sozial-ökologische Transformation“, von der wir Gewerkschaften sprechen, meint den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel hin zu einer klimaneutralen, digitalen Zukunft, in der es gute Arbeit und ein gutes Leben für die Menschen gibt. Bei Transformation ist häufig die Rede von den „4-D“: Digitalisierung, De-Karbonisierung, demografischer Wandel und De-Globalisierung. Wir Gewerkschaften ergänzen um ein fünftes „D“ für „Demokratie“, also für die Stärkung der Mitbestimmung in Betrieb und Arbeitswelt im Zuge der Transformation.

Die Veränderungen, die mit der Transformation einhergehen, wollen wir nicht dem Zufall überlassen, sondern sie aktiv gestalten. Wir Gewerkschaften setzen uns dafür ein, die Bedeutung von Arbeit für den Wandel zu stärken. Es geht darum, gute Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten zu sichern und zu schaffen. Dort, wo Jobs sich grundlegend ändern, stellen wir sicher, dass niemand zurückbleibt: Die Menschen müssen die Möglichkeit haben, ihr Fachwissen zu aktualisieren und sich ständig zu qualifizieren. Dafür müssen ausreichende und angepasste Weiterbildungsangebote geschaffen werden.

Die Transformation industrieller Betriebe in Berlin ist in vollem Gange: Impulse kommen aus der Energiewende, der Digitalisierung und dem demografischen Wandel. Dies erfordert eine Neujustierung von Produkten, Dienstleistungen und Märkten bis hin zur „Neuerfindung“ der Geschäftsmodelle. Es gilt, für Betriebe und Belegschaften, ihr Innovationspotential voll auszuschöpfen, um am Markt bestehen und weiter erfolgreich sein zu können.

Die Beteiligung von Beschäftigten und Interessenvertretungen gelten für uns als einer der zentralen Faktoren für einen erfolgreichen und nachhaltigen Veränderungsprozess im Sinne Guter Arbeit. Um dieser Rolle als Mitgestaltende

der Transformation gerecht zu werden, brauchen Betriebsräte jedoch Unterstützung. Hier setzt das Projekt „Nachhaltige Transformation durch Mitbestimmung“ an.

Mittels vielfältiger Formate und Tools wurden Berliner Betriebsräte und Beschäftigte bei der Gestaltung ihrer betriebsspezifischen Herausforderung und dem Finden von Lösungen unterstützt. Das Projekt wurde in Kooperation des DGB Bezirk Berlin Brandenburg, dem IG BCE Bezirk Berlin-Mark Brandenburg und der IG Metall Berlin durchgeführt.

Berlin ist ein wichtiger Industriestandort. Der Masterplan Industriestadt Berlin 2022 – 2026, durch den das Projekt „Nachhaltige Transformation durch Mitbestimmung“ gefördert wurde, konzentriert sich auf drei Transformationslinien, die die Entwicklung der industriellen Produktion prägen: die digitale Transformation der Industrie, die ökologische Transformation der Industrie und die Transformation der industriellen Arbeitswelt. Der DGB Bezirk Berlin-Brandenburg dankt der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe für die Förderung und der PCG – Project Consult für die erfolgreiche Durchführung des Projekts.



Nele Techen
stellvertretende Vorsitzende
DGB Bezirk Berlin-Brandenburg

Hintergrund und Ziel des Projekts

Unser gesellschaftliches Leben unterliegt einem ständigen Wandel, dabei ist die Veränderung eine Konstante des Zusammenlebens. In Wirtschaft und Arbeitswelt haben in den letzten Jahrzehnten eine Reihe an tiefgreifenden Umbrüchen begonnen: Sei es die anhaltende *Digitalisierung*, die mit Anwendungen „Künstlicher Intelligenz“ zuletzt neue Impulse erhalten hat. Der *demografische Wandel*, der das Produktions- und Dienstleistungspotenzial der nächsten Jahre maßgeblich bestimmt. Die *Dekarbonisierung* der Wirtschaft, die in allen Branchen und insbesondere dem Energiesektor zu enormen Veränderungen führt, sowie die fortbestehenden Auswirkungen der *globalen Krisen*, die die Produktion, Lieferketten, Arbeitsweisen und gesellschaftlichen Diskurse betreffen.

Diese Umbrüche und Entwicklungen hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft stellen Branchen, Betriebe und Beschäftigte vor zahlreiche neue Herausforderungen. Insbesondere betreffen sie Geschäftsmodelle, Betriebs- und Arbeitsabläufe sowie berufliche Kompetenzen und Profile. In Berlin hat man diesen Wandel schon lange erkannt. Staatliche Förderprogramme wie der Masterplan Industriestadt Berlin stehen zur Verfügung, um die tiefgreifenden ökonomischen und betrieblichen Veränderungen zu unterstützen.

Diese Unterstützungsleistungen nehmen insbesondere Innovationen, Kompetenzen, Rahmenbedingungen sowie Kommunikation und Vernetzung in den Blick. Dabei sind nicht zuletzt aus arbeitnehmerorientierter und gewerkschaftlicher Sicht Beteiligung und Stärkung der Beschäftigten ein zentrales Element der Transformation. Deshalb ist es besonders erfreulich, dass gemeinsam mit dem DGB Berlin-Brandenburg, der IG Metall Berlin und der IG BCE Berlin-Mark Brandenburg im Rahmen des Masterplan Industriestadt ein gemeinsames Projekt entstanden ist, das zuvorderst die Beschäftigten und ihre Interessensvertretungen fokussiert.

Als PCG – Project Consult GmbH danken wir den beteiligten Gewerkschaften und dem DGB Berlin-Brandenburg für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und gemeinschaftliche Umsetzung des Projekts sowie der Senatsverwaltung für

Wirtschaft, Energie und Betriebe für die Förderung des Vorhabens.

Projektziel: Stärkung von Betriebsräten und Beschäftigten

Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen sind keineswegs nur Betroffene der Transformation, sondern spielen eine wichtige Rolle in ihrer Gestaltung. Ihre Beteiligung ist daher entscheidend für einen erfolgreichen und nachhaltigen Veränderungsprozess, der gute Arbeitsbedingungen sichert und durch alle Teile der Belegschaft getragen wird. Um dieser Rolle als Mitgestaltende der Transformation gerecht zu werden, können Betriebsräte Unterstützung gebrauchen. Nicht zuletzt da ihre zahlreichen alltäglichen Aufgaben Ressourcen binden und die Themen, mit denen sie sich befassen, über die Jahre immer komplexer und vielschichtiger geworden sind.

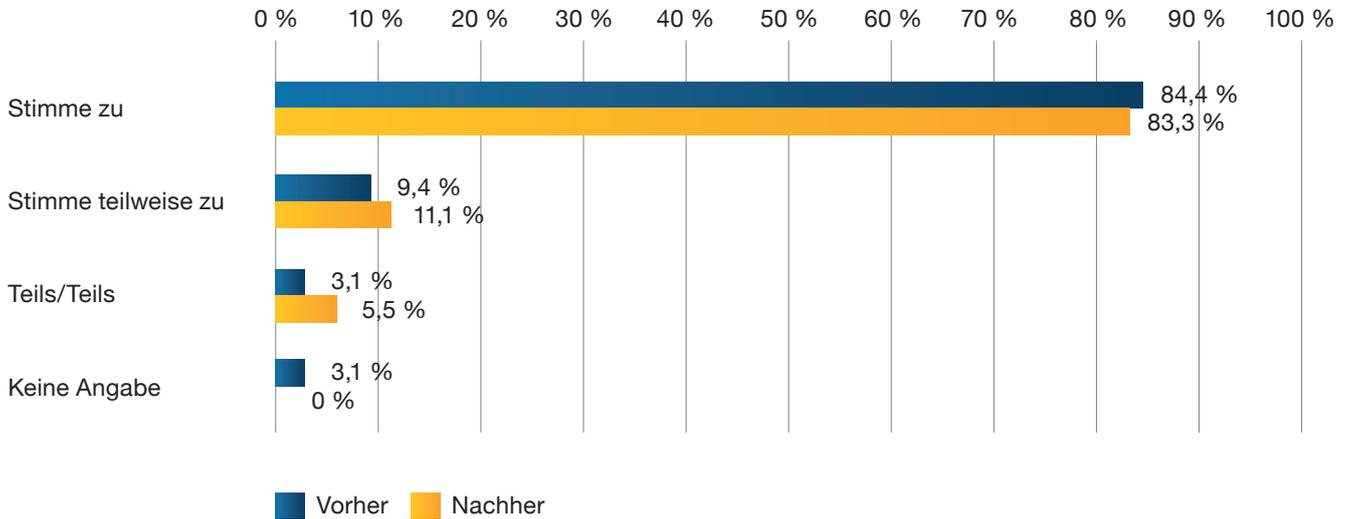
Dies zeigt auch die Vorher-Nachher-Befragung, die mit den Gremien im Rahmen des Projekts durchgeführt wurde. So stimmte eine Mehrheit der Befragten zu, dass in ihren Betrieben Veränderungsbedarf bestehe und dass ihre Aufgaben als Betriebsräte in den letzten Jahren komplexer geworden sind. Auch zeigte sich, dass die Gremien Art und Umfang, in der sie über den Veränderungsprozess informiert werden, nach der Projektteilnahme anders bewerteten als zuvor.

Dabei fungieren Betriebsräte (BR) im Prozess der Transformation mitunter als eine „Bandscheibe“, dieses Bild verwendeten wir häufig in unseren Workshops und Innovationswerkstätten, nehmen sie doch in vielen Fällen eine vermittelnde Position zwischen Unternehmensleitung und den Beschäftigten ein. Allerdings sind „Bandscheiben“ im Alltag einer beständigen Belastung ausgesetzt.

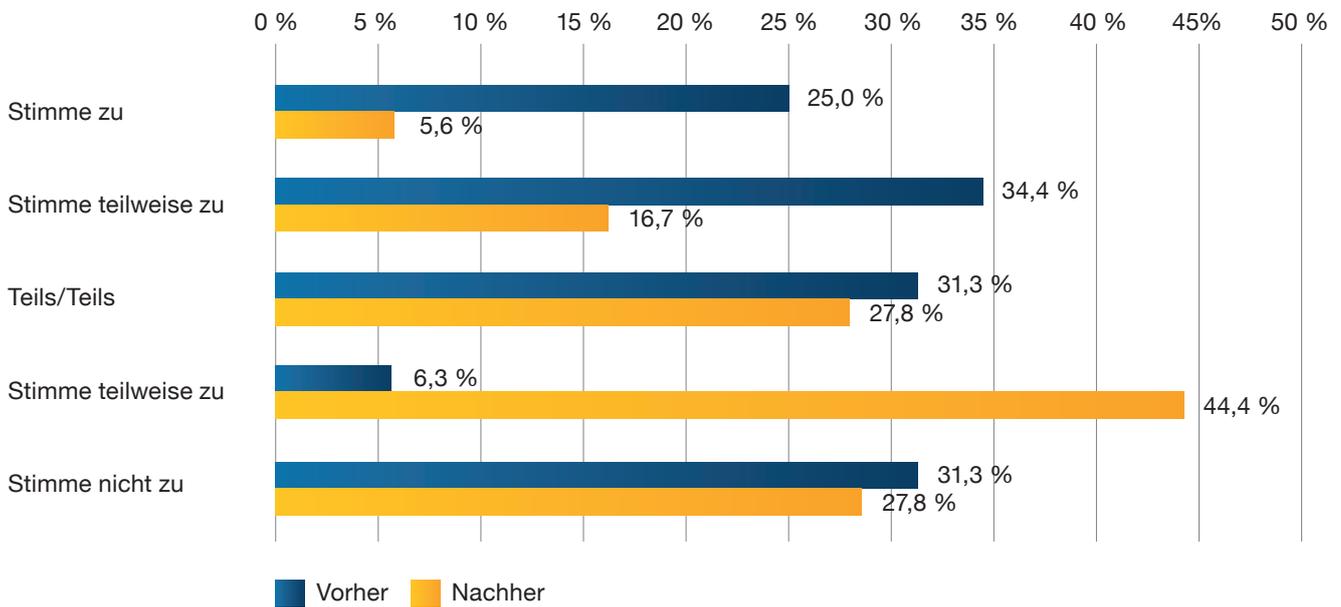
Sie erhalten Druck von „oben“ wie von „unten“ und bedürfen daher einer gezielten Stärkung und Unterstützung, damit es zu keinen Vorfällen bei diesen essenziellen „Stoßdämpfern“ kommt.

HINTERGRUND UND ZIEL DES PROJEKTES

IN UNSEREM BETRIEB BESTEHT AKTUELL VERÄNDERUNGSBEDARF



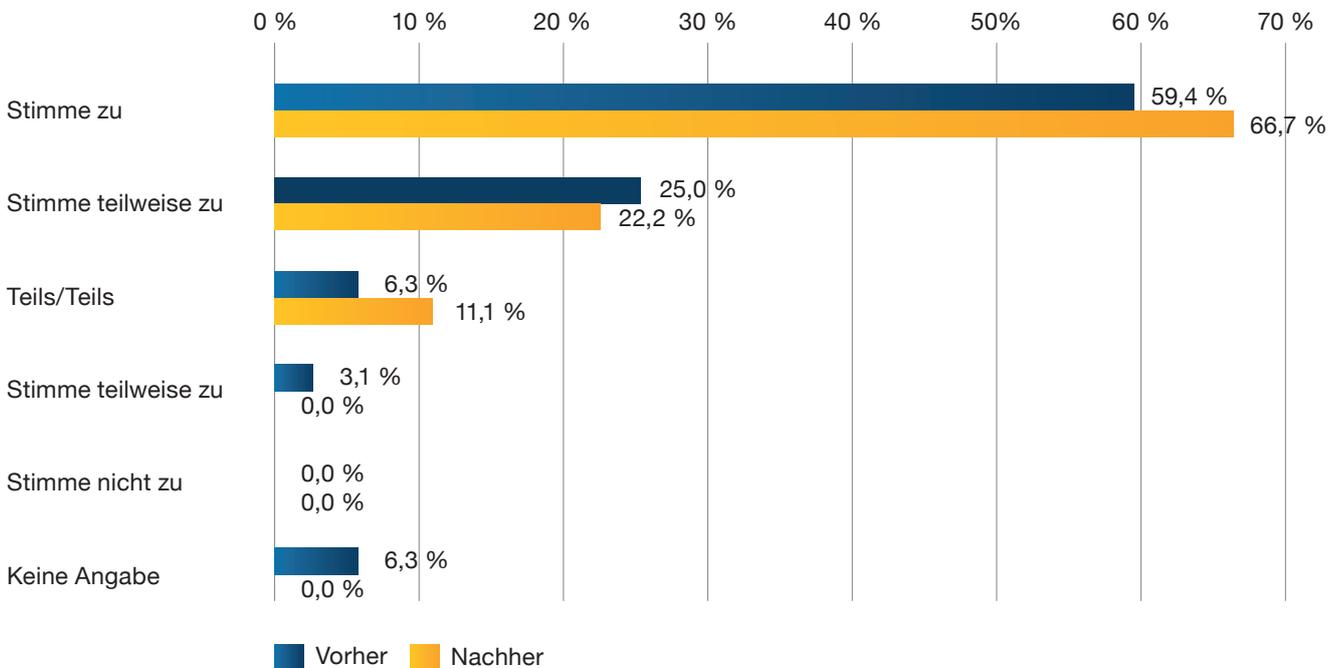
ALS GREMIUM WERDEN WIR ÜBER DIE BETRIEBLICHEN VERÄNDERUNGSPROZESSE INFORMIERT



Die Stärkung und Unterstützung der Interessensvertretungen war daher das zentrale Ziel des Projektes. Insgesamt wurden über 12 Betriebe aus den fokussierten Branchen der industriellen Gesundheitswirtschaft, der Mobilitätstechnik und der Energiewirtschaft angesprochen. In der Auftaktphase der betrieblichen Begleitung wurden die Unternehmenssituation erörtert sowie mögliche Themen und Unterstüt-

zungsbedarfe ermittelt. Im weiteren Prozess wurden detailliertere Informationen erhoben, gesammelt und ausgewertet. Auf dieser Grundlage fanden dann Workshops mit den Gremien zu den jeweiligen Fragestellungen und Themen statt. Diese waren individuell gestaltet und richteten sich danach, wo die Herausforderungen der Transformation am vordringlichsten schienen und sich der BR Unterstützung

DIE KOMPLEXITÄT UND VIELFALT DER BETRIEBLICHEN VERÄNDERUNGSPROZESSE, IN DENEN WIR IM RAHMEN DER MITBESTIMMUNG TÄTIG WURDEN, HAT IN DEN LETZTEN JAHREN ZUGENOMMEN.



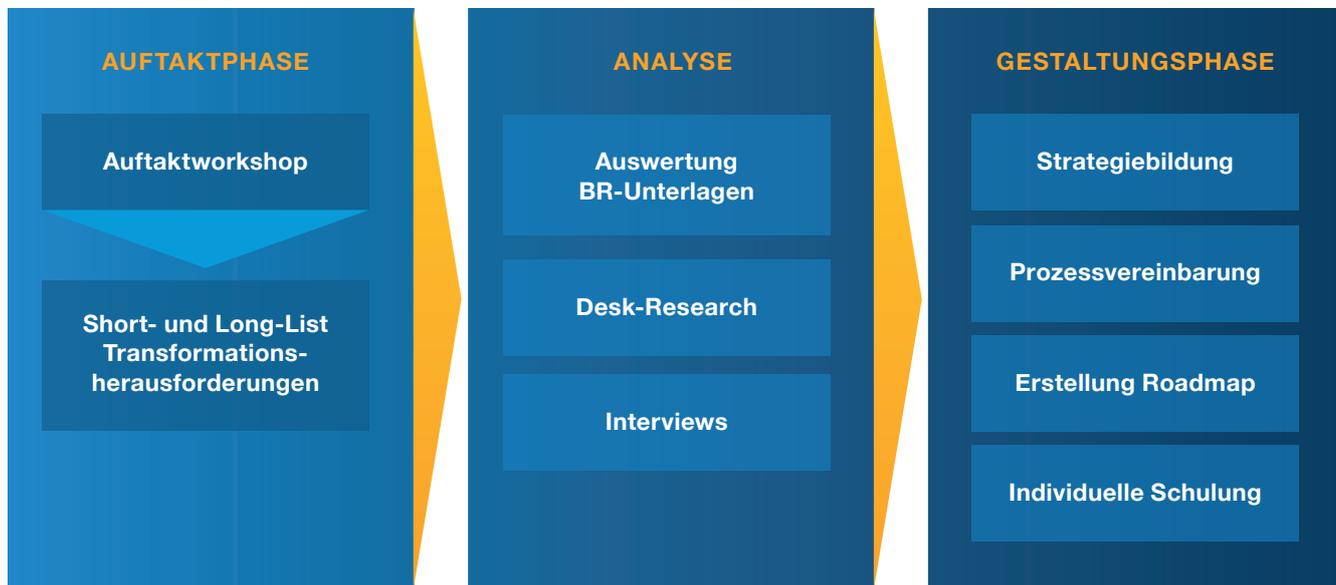
und Beratung wünschte. Beispielsweise wurden Workshops durchgeführt, in denen die Mitbestimmungsmöglichkeiten bei der betriebsweiten Organisationsentwicklung ausgearbeitet und eine Roadmap für das gemeinsame Vorgehen mit dem Arbeitgeber erstellt wurde. An anderer Stelle wurden Prozessvereinbarungen für betriebliche Änderungen erarbeitet, die Begleitung großer Betriebsänderungen konzipiert oder Schulungen zu technischen und rechtlichen Grundlagen Künstlicher Intelligenz durchgeführt.

Überbetrieblicher Austausch

Im Rahmen von überbetrieblichen Veranstaltungen wurden Querschnittsthemen behandelt, die sich aus den Bedarfen der Gremien ergaben. Mithilfe eines fachlichen Inputs wurden komplexe Themen zugänglich gemacht. Zudem standen in den Veranstaltungen der Erfahrungsaustausch und Dialog zwischen Betrieben und Gremien im Mittelpunkt. Insgesamt fanden drei thematische Veranstaltungen sowie eine Abschlussveranstaltung statt.

Künstliche Intelligenz in der Produktion

So war unter anderem für mehrere Betriebsräte der Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Produktion eine wiederkehrende Fragestellung. Daher fand als erste gemeinsame Veranstaltung ein Besuch des Fraunhofer-Instituts für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK in Berlin Charlottenburg statt, um von den dortigen Expert:innen einen Einblick in das Themenfeld zu erhalten. Das IPK führt Grundlagenforschung und Anwendungsorientierte Forschung mit Blick auf die ganze Bandbreite industrieller Aufgaben durch. Es arbeitet zur Implementierung neuer Techniken, zur Optimierung von Verfahren und Prozessen sowie zum Einsatz von Prototypen. Mit Blick auf Künstliche Intelligenz wurden im Transferzentrum und der Fertigungshalle verschiedene neueste Technologie präsentiert – wie autonome Transportroboter, Exoskelette für die physische Unterstützung bei körperlichen Tätigkeiten und „empathische technische Systeme“, die die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine koordinieren. Was manchem vorher noch als technische Zukunftsmusik erschien, wurde dort bereits praktisch erprobt.



Zugleich zeigte die Diskussion mit den Expert:innen und Ingenieur:innen, dass insbesondere die Einführung solcher Technik ein komplexer betrieblicher Veränderungsprozess ist, bei dem alle Beschäftigten mitgenommen werden müssen. Auch kann bei der Anwendung und Implementierung solcher Technologien nicht auf Menschen verzichtet werden. Der entscheidende Faktor für die erfolgreiche Einführung ist daher nicht so sehr die Frage nach dem Modell der Künstlichen Intelligenz, sondern wie Mitarbeitende gewonnen und gehalten werden, die in Zukunft mit ‚Kollege-KI‘ zusammenarbeiten sollen.

Konflikte und Kommunikation

Nach diesem eher technischen Thema standen bei den beiden weiteren Austauschformaten mehr die ‚Soft Skills‘ im Vordergrund. Die zweite überbetriebliche Runde widmete sich dem Thema „Konflikte und Kommunikation“. Im Fokus standen vor allem Konflikte mit dem Arbeitgeber, gleichwohl Betriebsräte auch mit anderen Konfliktkonstellationen zu tun haben, etwa innerhalb der Belegschaft oder innerhalb des Betriebsrats. Dieses Thema ergab sich ebenfalls aus der betrieblichen Begleitung, war doch die Frage nach Konfliktmanagement und gelingender Kommunikation mit dem Arbeitgeber ein wiederkehrendes Thema in unterschiedlichen betrieblichen Veränderungsprozessen.

Inhaltlich ging es einerseits darum unterschiedliche Kommunikationsstile kennenzulernen und einzuordnen sowie

andererseits typische Konfliktverläufe zu analysieren und Wege, wie Konflikte auch wieder beendet werden können, aufzuzeigen. Dabei hilft das Betriebsverfassungsgesetz, das grundlegend spannungsgeladene Verhältnis zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite erfolgreich zu bearbeiten. Beispiele dafür sind:

- Die vertrauensvolle Zusammenarbeit in § 2 Abs. 1 BetrVG
- Die Friedenspflicht in § 74 Abs. 2 BetrVG
- Das Monatsgespräch in § 74 Abs. 1 BetrVG
- Die Einigungsstelle in § 76 BetrVG
- Die Betriebsvereinbarung in § 77 BetrVG, (Einigungen sollen Bestand haben und nicht nur für wenige Tage gelten)
- Die Schutz- und Informationsrechte des Betriebsrates, die sicherstellen sollen, dass der Betriebsrat auch in der Lage ist, als Konfliktpartei zu agieren und nicht sofort vom Arbeitgeber entfernt werden kann.

Der Konflikt wird dabei im Betriebsverfassungsgesetz nicht verschwiegen; er soll aber auch nicht eskalieren und die betrieblichen Abläufe stören. Somit ist es keine Ausnahme, sondern eine zentrale Idee der Institution Betriebsrat, bestehende Konflikte zu klären und möglichst gute Lösungen zu finden. Dessen sollte sich der BR bewusst sein und nicht versuchen, Konflikte zu umgehen, sondern aktiv zu deren Klärung beitragen. (Siehe auch das Kapitel Handlungshilfen für Betriebsräte)



Besuch beim Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik

Resilienz stärken

Die dritte überbetriebliche Veranstaltung richtete noch stärker den Fokus auf die einzelnen Betriebsratsmitglieder, ihre Ressourcen und Kapazitäten. Denn betriebliche Veränderungsprozesse sind komplex, dynamisch und herausfordernd. Betriebsräten kommt dabei häufig eine besondere Rolle zu, die fordernd und kräftezehrend sein kann. Um eine gute Begleitung bieten zu können und diese Situationen selbst und als Gremium gut bewältigen zu können, ist Resilienz im Sinne von Selbstfürsorge und Widerstandskraft unabdingbar. Resilienz meint, dass Menschen auch in schwierigen Situationen und Krisen gut mit Herausforderungen umgehen und sich anpassen können. So können sowohl persönliche (körperliche oder psychische) als auch soziale Probleme besser bewältigt werden.

Der Fokus der Veranstaltung lag daher auf der Wirkung von Veränderungsprozessen auf Menschen und Teams in Unternehmen und widmete sich der Stärkung der individuellen Resilienz. Dabei ging es auch darum, zu verstehen, mit welchen Ideen und Visionen Geschäftsleitungen Change-Prozesse entwickeln und umsetzen. Denn solche Prozesse

können an bestimmten Punkten auf Unverständnis treffen bzw. sogar scheitern, wenn Vision, Bereitschaft, Kompetenz, Veränderungsmöglichkeiten und ein strukturierter Plan nicht zusammenkommen. Dabei geht es auch nicht allein rational zu denn Organisationen sind soziale Systeme, ihr Herzstück sind die Menschen, die sie gestalten und somit ihre Existenz bestimmen. Zwar hält sich vielerorts nach wie vor die Vorstellung, Betriebe (gerade produzierende) wären mit Maschinen vergleichbar, die funktionieren müssen und wo Veränderungen auf Knopfdruck erfolgen. Dies hat ein mechanisches Vorgehen bei diesen Prozessen zur Folge. Dabei treffen rationale Strategieentscheidungen auf menschliche Reaktionen der Belegschaft. Betriebsräte stehen dabei in ihrer ambivalenten Rolle als Interessensvertretungen und Beschäftigte oftmals unter doppelter Belastung. Auch wird ihre Einstellung gegenüber dem Prozess und den damit verbundenen Maßnahmen von den Kolleg:innen besonders wahrgenommen und reflektiert. Deshalb profitieren nicht nur die Betriebsräte selbst, sondern auch der Transformationsprozess insgesamt von Maßnahmen, die die Resilienz und Veränderungsbereitschaft aller Beteiligten erhöhen. ([Weiterführende Materialien auf der Projektwebseite.](#))

Hintergründe und Herausforderungen der wirtschaftlichen Transformation

Vor welchen Herausforderungen steht die Wirtschaft beim Thema Transformation allgemein und wie sind insbesondere die Branchen der industriellen Gesundheitswirtschaft, der Mobilitätstechnik und Energiewirtschaft betroffen? In der heutigen Wirtschaft gilt die Transformation bereits als allgegenwärtig und unverzichtbar für ein zukunftsorientiertes Handeln. Der damit einhergehende Wandel für Unternehmen wird durch verschiedene Faktoren vorangetrieben, welche je nach betrachteter Branche unterschiedlich stark ausfallen und eine grundlegende Neujustierung von Produkten, Dienstleistungen und Märkten erfordern. Um die notwendigen Prozesse nachhaltig und sozial verträglich zu gestalten, müssen die Unternehmen kontinuierliche Anpassungen vornehmen und aktuelle Entwicklungen berücksichtigen. Während die angestrebte Energiewende die Energiewirtschaft wie auch die Mobilitätstechnik besonders betrifft und regulatorischen Hürden meist verschiedene Branchen auf einmal betreffen, steht die industrielle Gesundheitswirtschaft vor allem digitalen Transformationen, wie die Zunahme von KI und Datenschutz, sowie dem Mangel an Fachkräften gegenüber.

Eine besondere Rolle bei der Transformation spielen die als „4 D-s“ bezeichneten Megatrends des Wandels: Digitalisierung, Demografischer Wandel, De-Globalisierung und Dekarbonisierung (Demary et al., 2024). Wie sich in Theorie und Praxis zeigt, haben diese langfristige Auswirkungen auf das Wirtschaften und sind mit tiefgreifenden Auswirkungen auf verschiedene Bereiche der Arbeitswelt verbunden.

So revolutioniert die Digitalisierung bereits seit mehreren Jahren die moderne Arbeitswelt durch die Einführung von digitalen Plattformen, Home-Office oder zuletzt mit Künstlicher Intelligenz und sorgt hierbei gemeinhin für mehr Effizienz und Flexibilität. Dies spiegelt sich auch in der Mobilitätstechnik wider, welche zunehmend auf ver-

netzte Fahrzeuge zurückgreift. Während in der Gesundheitswirtschaft die KI-gestützte Diagnostik ebenfalls neue Vorteile mit sich bringt, drohen durch den Einsatz digitaler Prozesse die Arbeitsverdichtung, Leistungs- und Verhaltenskontrollen oder die Abwertung von Tätigkeiten zuzunehmen. Gleichzeitig erhöht sich durch die gestiegene Digitalisierungstendenz das Aufgabenfeld von Betriebsräten, welche die Transformation mitgestalten wollen. Dabei bedarf es notwendigerweise Schulungen und fachlicher Unterstützung der Betriebsräte, um die Interessen der Beschäftigten zu wahren und soziale Gerechtigkeit bei digitalen Transformationsprozessen zu fördern (Niewerth et al. 2022).

Gleichzeitig führt der Demografische Wandel zu einem zunehmenden Fachkräftemangel, da weniger junge Menschen auf den Arbeitsmarkt kommen und ältere Arbeitnehmende in den Ruhestand gehen. In diesem Kontext werden Digitalisierung und Automatisierung als notwendige Begleitprozesse dargestellt, die jedoch nur bei einer durchdachten (sprich: nachhaltigen) Organisations- und Personalentwicklung die Verluste an Know-How und Ressourcen durch die erfahrenen Kolleg:innen kompensieren können.

Die De-Globalisierung, verstärkt zuletzt durch die Coronapandemie und einschneidende geopolitische Ereignisse, führt dazu, dass Unternehmen sich stärker auf die heimische Produktion konzentrieren und sich (sofern möglich) von internationalen Lieferketten entkoppeln. Dies kann zur Stärkung lokaler Wertschöpfung und Beschäftigung beitragen, ist aber zumeist ein weiterer Druckpunkt für die Unternehmen und ihre Belegschaften. Gerade im produzierenden Gewerbe überwiegen Ressourcenkosten weiterhin zumeist Personalkosten. Energie- und Ressourceneffizienz sind daher auch für die Arbeitnehmerseite ein wichtigeres Thema geworden.

Letztlich zielt die Dekarbonisierung darauf, den CO₂-Ausstoß zu reduzieren und Klimaneutralität durch den Ausbau erneuerbarer Energien zu erreichen. Dies ist zentral für eine nachhaltige Transformation im Sinne eines umweltverträglichen Wirtschaftens. Diese Notwendigkeit der Anpassung stellt Betriebe vor weitere Herausforderungen, bietet zugleich aber auch Chancen für langfristige Innovationen und tragfähige zukünftige Geschäftsmodelle. Besonders einschlägig betrifft dieser Umstand die Energiewirtschaft, welche den Ausbau von Wind- und Solarenergie sowie der dazugehörigen Netzinfrastruktur vorantreibt.

Im Branchenvergleich gelten laut einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft insbesondere Unternehmen aus der Informationstechnologie und dem Fahrzeugbau, aber auch aus den Bereichen der Elektrotechnik und der Chemieindustrie als Vorreiter bei der Digitalisierung (Demary et al., 2021). Gleichzeitig führt der demografische Wandel zu einem erhöhten Bedarf im Gesundheitswesen, während Vorgaben zur Dekarbonisierung – etwa durch den Green Deal der EU-Kommission – insbesondere die energie- und emissionsintensiven Unternehmen wie Energiewirtschaft und Automobilindustrie treffen.

Da all diese Trends, welche auch als Disruptionen bezeichnet werden, meist zeitgleich stattfinden, ist es umso entscheidender die Wirkungszusammenhänge frühzeitig zu begreifen, um den Herausforderungen der Transformation effektiv zu begegnen. Um die Transformationsprozesse in der Praxis anzugehen, benötigt es neben Innovationen seitens der Unternehmen auch eine starke Mitbestimmung, da sie die Integration von Mitarbeiterperspektiven und -ideen fördert.

Dies trägt nicht nur zu einer höheren Akzeptanz und einem stärkeren Engagement bei, sondern stärkt das Vertrauen und die Zusammenarbeit zwischen Management und Belegschaft und unterstützt so die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen.

Darüber hinaus zeigen empirische Studien, dass bei Unternehmen, in denen die Mitbestimmung in erheblichem Maße verankert ist, eine höhere wirtschaftliche Leistung vorliegt als in Unternehmen mit weniger oder ohne Mitbestimmungsgremien (Campagna et al., 2020). Die frühzeitige Einbindung von Betriebsräten in Transformationsprozesse ist dabei zentral, um eine sozial verträgliche und partizipative Gestaltung der Arbeitswelt zu ermöglichen (Masolle, 2021). So wird deutlich: Mit einer kooperativen Mitbestimmung „auf Augenhöhe“ lassen sich die Einzelaspekte der Transformation nachhaltig und arbeitnehmerfreundlich gestalten.

Im Folgenden geben beispielhafte Steckbriefe aus den drei begleiteten Branchen einen Einblick, welche Herausforderungen Unternehmen und Betriebsräte in der Transformation meistern müssen. Die dargestellten „Musterbetriebe“ basieren auf einer zusammengefassten Analyse der begleiteten Betriebe. So bieten sie ein greifbares Bild der aktuellen Veränderungen und möglicher Wege in die Zukunft. Ein weiterer, nicht ausgefüllter Steckbrief bietet zudem die Möglichkeit, sich als Gremium und Unternehmen selbst in der Transformation einzuordnen und die eigene Situation zu reflektieren.

Basisdaten

Unternehmensname:	Musterbetrieb Gesundheitswirtschaft
Hauptsitz:	Rheinland-Pfalz
Gründungsjahr:	1844
Anzahl Beschäftigte:	930 (Standort Berlin)
Geschlechterverhältnis:	43,5 % Frauen / 45,5 % Männer / 1 % Divers
Altersdurchschnitt:	45,9 Jahre
Gewerkschaftlicher Organisationsgrad:	32 % IGBOE Mitglieder
Produktleistung:	Pharmazeutika und Medizinprodukte
Ausbildungsbetrieb:	Ja
Schwerbehindertenvertretung:	Ja
BR-Newsletter:	Ja (analog und digital; deutsch)
Tarifgebunden:	Chemie-Tarifvertrag
IT-Ausschuss:	Ja
Betriebsvereinbarungen (BV):	Rahmenbetriebsvereinbarung zu IKT-Systemen (inkl. KI gestützter Systeme); Prozessvereinbarung im Rahmen der laufenden Organisationsentwicklung; Standortsicherungsvereinbarung; BV zu Weiterbildung und Qualifizierung; u.a.m.

Transformationsherausforderungen



DIGITALISIERUNG

Verstärkter Einsatz von KI in der täglichen Arbeit, darunter die Einführung eines konzerninternen Chatbots. Sowohl in der Forschung und der Entwicklung als auch in der Produktion werden Prozesse weiter digitalisiert und automatisiert und fortlaufend neue IT-Systeme eingeführt. Dabei hat sich die Rahmen-Betriebsvereinbarung als vorteilhaft erwiesen, da so viele Anforderungen bei der Einführung neuer Software bereits klar definiert sind und die Einführung deutlich an Geschwindigkeit gewinnt. Insbesondere im Bereich der FuE stellen sich dabei zugleich verstärkt Fragen zur Cyber- und Datensicherheit sowie dem Datenschutz.



DEKARBONISIERUNG

Der Einsatz von nachhaltigen Materialien wird fortlaufend geprüft und nach Möglichkeit umgesetzt. Allerdings gelten für viele der Produkte bzw. ihrer Bestandteile strenge regulatorische Anforderungen, die der Sicherheit und der Funktionalität dienen. Dadurch sind Wechsel im Material oftmals ein aufwändiger Prozess. Darüber hinaus spielen das Ressourcen- und Abfallmanagement eine wichtige Rolle, um einerseits Kosten zu sparen und andererseits dadurch auch den ökologischen Fußabdruck zu verringern.



DEMOGRAFIE

Die einzelnen Standorte werden (zunehmend) spezialisiert, sodass es Veränderungen in den Personalplanungen gibt, welche sukzessive umgesetzt werden sollen/müssen. Darüber hinaus sind viele Standorte von Automatisierungen betroffen, die die Personalplanung und -struktur zusätzlich beeinflussen. Sowohl altes als auch neues Personal muss entsprechend den sich wandelnden Tätigkeiten qualifiziert werden. Wichtigste Maßnahme für die Gewinnung von Fachkräften ist eine gute Ausbildung sowie die Umsetzung attraktiver Arbeitsbedingungen in Einklang von Familie und Beruf.



DE-GLOBALISIERUNG

Disruptionen aufgrund von Ausfuhr-Stopps bestimmter kritischer Medizinprodukte im Zuge der Corona-Pandemie, aber schnelle Erholung nach einem Einbruch des Handels und Problemen in der Lieferung in 2020. Anschließend wurde eine Re-Lokalisierung der Produktion angestrebt, dabei stehen die deutschen Standorte allerdings in Konkurrenz zu anderen europäischen Ländern.

SELF-CHECK: BEREIT FÜR DIE TRANSFORMATION

Basisdaten

Unternehmensname:	Musterbetrieb Mobilitätstechnik
Hauptsitz:	Luxemburg
Gründungsjahr:	1911
Anzahl Beschäftigte:	650 (Standort Berlin)
Geschlechterverhältnis:	36 % Frauen / 63 % Männer / 1 % Divers
Altersdurchschnitt:	48 Jahre
Gewerkschaftlicher Organisationsgrad:	35 % IGM Mitglieder
Produktleistung:	Systemlieferant für OEM im Automobilbereich
Ausbildungsbetrieb:	Ja
Schwerbehindertenvertretung:	Ja
BR-Newsletter:	nur analog, in Teilen mehrsprachig
Tarifgebunden:	Tarifvertrag Metall- und Elektroindustrie
IT-Ausschuss:	Nein
Betriebsvereinbarungen (BV):	Standortsicherungsvereinbarung; BV zu einzelnen IT-Systemen; BV zur Integration ausländischer Mitarbeitenden; u.a.m.

Transformationsherausforderungen



DIGITALISIERUNG

Die Digitalisierung im Unternehmen fällt noch eher gering aus. Viele Fertigungsschritte finden an analogen Anlagen statt, hier müssten Schnittstellen zwischen den Maschinen und dem konzernweiten Enterprise-Ressource-Planning-System erst aufwändig programmiert werden. Testweise wurden Prozesse durch „Augmented Reality“ (AR) unterstützt. Dabei wurde versucht, u.a. die technische Dokumentation zu automatisieren. Der Einsatz von AR-Brillen wurde nach mehreren Testläufen nicht weiterverfolgt.



DEKARBONISIERUNG

Nicht alle Produkte sind für die E-Mobilität geeignet, sodass neue Produkte entwickelt, bestehende Produkte weiterentwickelt oder andere Absatzmärkte für die alten Produkte gefunden werden müssen. Die eigenen Energiekosten sollen mithilfe einer Photovoltaikanlage reduziert werden. Zudem gibt es Pläne auf dem Gelände eine Anlage für die Verarbeitung von Wasserstoff aufzubauen und so auch langfristig ein weiteres Standbein für den Standort aufzubauen.



DEMOGRAFIE

Insgesamt hohe Altersstruktur der Beschäftigten mit zahlreichen rentenbedingten Abgängen in den nächsten 5–10 Jahren. Ausbildung ist Hauptmaßnahme für die Gewinnung von neuen Fachkräften und Reaktion auf den Abgang. Ob dies als betriebliche Maßnahme ausreicht, ist fraglich. Für die Gewinnung von Fachkräften müsste nach Sicht des BR vor allem die Entgeltstruktur für die unteren Berufsgruppen verbessert werden. Der Betriebsrat ist selbst von der demografischen Entwicklung betroffen und hat ein detailliertes „institutionelles Gedächtnis“ entwickelt, welches die Prozesse und Erfahrungen des BR für die kommenden Generationen festhält.



DE-GLOBALISIERUNG

Die Lieferschwierigkeiten während der Pandemie sowie die insgesamt schwierigen Marktentwicklungen führen wie überall in der Automobilbranche zur Suche nach neuen Geschäftsfeldern und Märkten. Die Konzentration auf Produktionsstandorte in der EU führt zu kürzeren und stabileren Lieferketten, gleichzeitig drohen höhere Kosten und eine schwierigere Rohstoffversorgung.

SELF-CHECK: BEREIT FÜR DIE TRANSFORMATION

Basisdaten

Unternehmensname:	Musterbetrieb Energiewirtschaft
Hauptsitz:	Berlin
Gründungsjahr:	2007
Anzahl Beschäftigte:	1.500 (Standort Berlin zzgl. Brandenburger Außenstellen)
Geschlechterverhältnis:	48 % Frauen / 51 % Männer / 1 % Divers
Altersdurchschnitt:	38,9 Jahre
Gewerkschaftlicher Organisationsgrad:	17 % IGBCE Mitglieder
Produktleistung:	Energieversorger
Ausbildungsbetrieb:	Ja (Möglichkeit der Ausbildung und des Dualen Studiums)
BR-Newsletter:	Ja – digital und mehrsprachig (deutsch/englisch)
Tarifgebunden:	Haustarifvertrag
Betriebsvereinbarungen (BV):	Rahmenbetriebsvereinbarung zu IKT-Systemen, BV Personelle Auswahlrichtlinien; BV betriebliche Berufsbildung; u.a.m.

Transformationsherausforderungen



DIGITALISIERUNG

Mithilfe von intelligenten Stromnetzen (sog. Smart Grids) kann die Energieverteilung effizienter gesteuert werden. Durch eine effizientere Überwachung und Steuerung des Energieflusses ist es besser möglich, Engpässe oder auch Überlastungen zu vermeiden. Es besteht hohes Potential für automatisierte Überwachung und Prüfung von Anlagen und Infrastruktur. Stellenweise kommen bereits KI und Robotik gestützte Systeme zur Anwendung. In der Folge werden auch Datensicherheit, Datenschutz und die betrieblichen Regelungen solcher Anwendungen komplizierter.



DEKARBONISIERUNG

Die Umstellung der Energieversorgung auf erneuerbare Energien erfordert erhebliche Investitionen in die Infrastruktur, bspw. durch den Ausbau von Speicherkapazitäten. Darüber hinaus muss das Netz ausgebaut werden, um neue Standorte, wie z. B. Solar- oder Windparks, zu integrieren. Gesetzliche Vereinfachungen haben solche Prozesse zuletzt maßgeblich erleichtert. Insgesamt ist dieser Ausbau sehr kosten-, personal- und zeitintensiv.



DEMOGRAFIE

Die demografische Entwicklung des Betriebes erscheint stabil. Neben der Ausbildung beginnen zunehmend junge Mitarbeitenden mit einem Dualen Studium ihren beruflichen Weg im Unternehmen. Vor allem in der Berliner Zentrale findet sich eine junge Belegschaft mit einem sehr internationalen Hintergrund. Die Vielsprachigkeit und die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe bringen eigene Herausforderungen mit. Der BR muss die Grundsätze der deutschen Mitbestimmung und der Sozialpartnerschaft häufig erläutern und um Verständnis werben.



DE-GLOBALISIERUNG

Die schwierige Ausgangslage der letzten Jahre auf dem Energiemarkt stellt das Unternehmen vor zahlreiche Herausforderungen: Zentraler Güter sind in der EU mitunter nur schwierig zu bekommen. Daher findet eine Beschaffung nach Möglichkeit international statt. Statt einer De-Globalisierung findet eher eine Ausweitung der Bezugsmärkte und Lieferketten statt. Zugleich werden vorhandene Anlagen nach Möglichkeit eher repariert und aufgerüstet, sodass hier globale Abhängigkeiten reduziert werden können. Um das dafür notwendige Wissen innerhalb des Betriebes zu halten, gibt es ein internes Qualifizierungskonzept, dass der BR initiiert hat.

SELF-CHECK: BEREIT FÜR DIE TRANSFORMATION

Steckbrief zur Selbstverortung

Unternehmensname:
Hauptsitz:
Gründungsjahr:
Anzahl Beschäftigte:
Geschlechterverhältnis:
Altersdurchschnitt:
Gewerkschaftlicher Organisationsgrad:
Produktleistung:
Ausbildungsbetrieb:
Schwerbehindertenvertretung:
BR-Newsletter:
Tarifgebunden:
IT-Ausschuss:
Betriebsvereinbarungen (BV):

Transformationsherausforderungen



DIGITALISIERUNG



DEKARBONISIERUNG



DEMOGRAFIE



DE-GLOBALISIERUNG

SELF-CHECK: BEREIT FÜR DIE TRANSFORMATION

Handlungshilfen für Betriebsräte

Wie können Betriebsräte der wachsenden Komplexität und Vielfalt ihrer Aufgaben begegnen? Hierfür geben wir einen Überblick zu den im Projekt zum Einsatz gekommenen Instrumenten sowie den gewonnenen Erfahrungen aus der betrieblichen Begleitung.

Bestandsaufnahme und Strategiebildung

Zunächst ist es für das gesamte Gremium nützlich, sich einen Überblick über das anstehende Transformationsvorhaben zu verschaffen und eine eigene Strategie für dessen systematische Begleitung (und mögliche Mitgestaltung) zu entwickeln. Dabei ist die jeweilige Ausgangssituation in den Betrieben entscheidend. Eine pauschales Vorgehen nach „Schema F“ gibt es daher kaum.

Am Anfang steht ein möglichst detailliertes Bild der geplanten Veränderung und ihrer möglichen Folgen. Für diese Bestandsaufnahme sind die Informationsrechte aus dem Betriebsverfassungsrecht essenziell (insb. § 80 Abs 2 BetrVG). In Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten ist

zudem die Voraussetzung für einen Wirtschaftsausschuss nach § 106 Abs 1 BetrVG gegeben, der mit spezifischen Informationsrechten ausgestattet ist. Auch die Regelung zur Beschäftigungssicherung (§ 92a BetrVG) können zur Informationsbeschaffung herangezogen werden, was auch Betriebsratsgremien mit weniger als 100 Beschäftigten für sich nutzen können. Beispielsweise könnte bei einem Automobilzulieferbetrieb erfragt werden, wie hoch der Absatz mit Zulieferteilen für Verbrennungsmotoren ist und wie viel Beschäftigung mit diesem Absatz verbunden ist. Auch ist es mit Blick auf die demografische Entwicklung stets sinnvoll, die Altersstruktur der Mitarbeitenden zu analysieren, um zu ermitteln, wann in welchen Abteilungen altersbedingte Abgänge zu erwarten sind und welcher Wissensverlust hiermit eventuell einhergeht.

In einem nächsten Schritt kann der Betriebsrat eine Strategieklausur durchführen. Solche Klausuren sollte das Gremium für eine systematisch-strukturierte Arbeitsplanung generell in regelmäßigen Abständen (mindestens einmal pro Jahr) durchführen. Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme bilden dabei eine wichtige Grundlage, um sich in der Strategieklausur mit der Transformation des Unternehmens vertiefend auseinanderzusetzen. Dabei kann auch die Hinzuziehung hauptamtlicher Vertreter:innen der Gewerkschaft, Vertrauensleuten sowie weiteren internen wie externen Sachverständigen (nach § 80 Abs 2 bzw. Abs 3 BetrVG) sinnvoll sein. Ein Programmpunkt, der im Fokus einer solchen Klausur stehen sollte, ist die strategische Frage, was der Betriebsrat mit dem Vorhaben erreichen will. Die Entwicklung einer Betriebsratsstrategie zur Transformation umfasst i.d.R. verschiedene Zieldimensionen:

- Inhalte der Transformation
- Organisation der Betriebsratsarbeit
- Kommunikation/Beteiligung der Beschäftigten
- erforderliche Qualifizierung und Ressourcen des Gremiums

Die Sicherung des Standorts und der Beschäftigten sowie besondere Aspekte des Transformationsvorhabens könnten zu den inhaltlichen Zielen gehören. Unter organisatorischen Zielen ist zu klären, wer sich welcher Aufgabe wie im Be-

Welche Auswirkung hat die Transformation auf folgende Felder

Unternehmensentwicklung und -strategie sowie Geschäftsmodelle	
Produkte und Dienstleistungen	
Kernprozesse, interne unterstützende, übergreifende sowie markt- und kundenorientierte Prozesse	
Beschäftigungsstruktur und -entwicklung	
Personalentwicklung, berufliche Bildung und Qualifizierung	
Mitbestimmung und Beteiligung der Beschäftigten	

etriebsrat annimmt: Soll z.B. ein Team von Transformationspromotoren gebildet werden, dass die Transformation besonders intensiv verfolgt? Weitere Fragen ergeben sich für die beiden anderen Zieldimensionen: Wie kann das relevante Wissen in der Belegschaft genutzt werden und die Zusammenarbeit mit bestimmten Bereichen, wie Forschung und Entwicklung oder auch Vertrieb, durch das Vorhaben weiter intensiviert werden? Wie werden das Betriebsratsgremium oder auch Mitglieder des Teams für die jeweiligen Anforderungen qualifiziert? Welche Unterstützung wird von externen Sachverständigen – Beratung aber auch Vertreter:innen von Hochschulen/Forschungseinrichtungen – benötigt?

Einschätzung und Bewertung von Maßnahmen

In der nächsten Phase geht es darum, die aus Arbeitnehmer-sicht erforderlichen Maßnahmen der Transformation unter geeigneter Beteiligung der Beschäftigten zu entwickeln. Arbeitgeber- wie arbeitnehmerseitige Maßnahmen sind auch danach zu betrachten, welche Beteiligungsrechte des Betriebsrats durch sie ausgelöst werden. Eine erste Abschätzung hierzu kann mittels des dargestellten PCG-Analyserad vorgenommen werden.

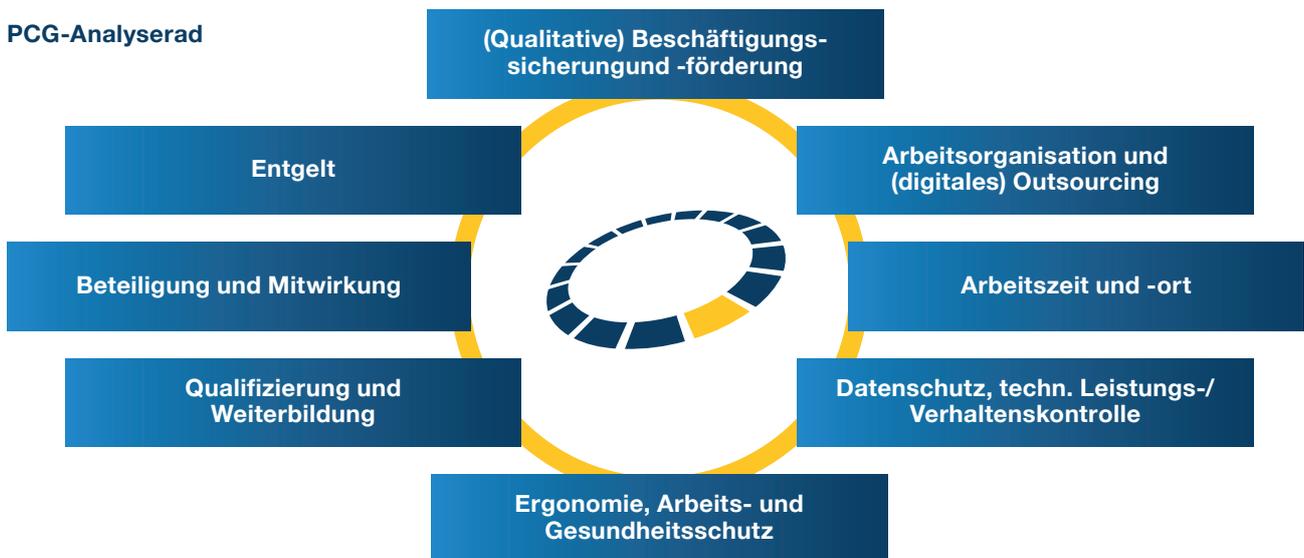
Der Betriebsrat kann anhand der im Rad aufgeführten inhaltlichen Punkte schnell hinterfragen, wie sich die jeweilige

Maßnahme auswirkt. Auf Basis einer solchen Abschätzung können mitbestimmungsrelevante Regelungsbedarfe durch die Arbeitnehmerseite identifiziert werden, die z. B. zum Abschluss oder zur Ergänzung von Betriebsvereinbarungen oder auch zur Beratung und Verhandlung eines Interessenausgleichs und Sozialplans gemäß §§ 111f. BetrVG führen. Gerade im Hinblick auf neue Arbeitsmittel, wie zum Beispiel KI gestützte Anlagen oder Software, ist eine solche Folgeabschätzung wichtig. Risiken und Chancen können damit frühzeitig erkannt werden und die Akzeptanz neuer Technologien und ihr nachhaltiger, verantwortungsvoller Einsatz gesichert werden.

Change-Prozesse gestalten und managen

Der Betriebsrat sollte in einem Transformationsprozess durch den Arbeitgeber idealerweise gut eingebunden und informiert werden. Die Notwendigkeit hierzu ergibt sich nicht allein aus den Informationsrechten des Betriebsrats, sondern ermöglicht es zusätzlich, die Expertise des Gremiums und der Belegschaft in den Prozess einzubringen. Dies wiederum erhöht die Akzeptanz der Veränderungen insgesamt. Daher ist es für den BR sinnvoll, zu analysieren, welche Lenkungskreise und Führungsrunden in dem Vorhaben eine Rolle spielen. Ist das Gremium hier noch nicht vertreten, sollte es auf die Bildung einer gemeinsamen Steuerungsgruppe mit der Arbeitgeberseite hinwirken.

PCG-Analyserad



Nicht selten scheitern tiefgreifende Veränderungsprozesse. Dies passiert etwa, wenn es aufgrund einer unklaren Vision oder Kommunikation zu einem Fehlstart kommt, der Prozess Verwirrung oder Widerstand auslöst oder zu Angst und Frustration führt. Die emotionale Seite einer solchen Veränderung ist daher stets mitzudenken. So durchschreitet jede:r in unterschiedlichen Geschwindigkeiten solche Prozesse. Manche akzeptieren Veränderungen schneller, andere brauchen länger, um eine Bereitschaft zur Umstellung zu entwickeln. Den Weg dieser Veränderung hat die Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross in ihrem bekannten Modell der fünf Phasen der Trauer (Leugnen, Ärger, Feilschen, Depression, Akzeptanz) beispielhaft dargestellt. Dabei ist es wichtig zu beachten, den unterschiedlichen Geschwindigkeiten gerecht zu werden und zu bedenken, dass einzelne Gruppen und Personen sich noch in einer anderen Phase des ‚Change‘ befinden können.

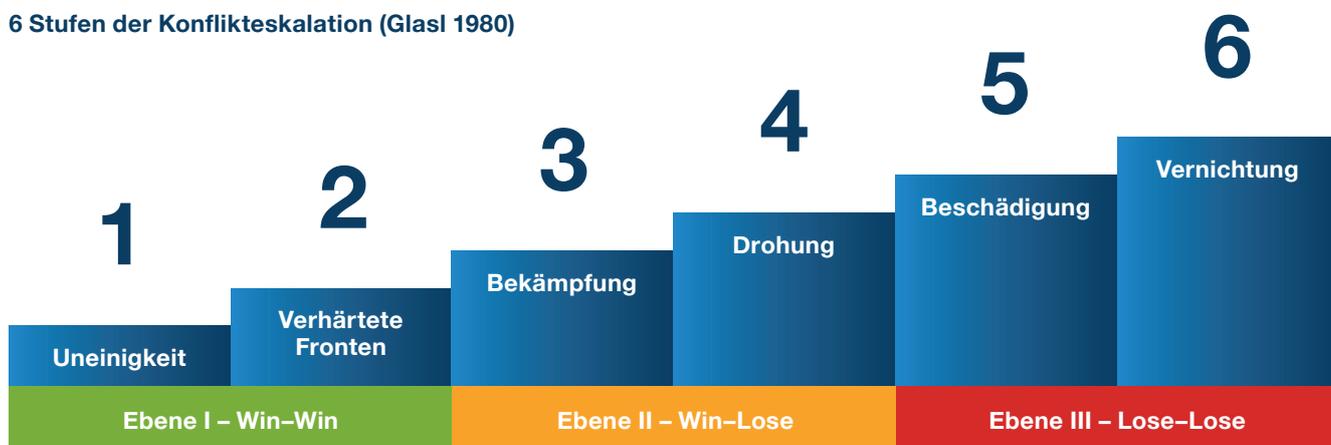
Hinzukommt, dass solche Veränderungsprozesse zu Konflikten führen. Ist dies der Fall hilft es auch hier, die Entwicklung zunächst zu analysieren und zu prüfen, wo man sich in einem Konflikt befindet und wie man eine Situation des vertrauensvollen Miteinanders wieder herstellt bzw. welche Schritte für eine extern vermittelte Lösung, wie etwa die Anrufung der Einigungsstelle, notwendig sind. Für die Einschätzung des Konfliktverlaufs hilft der Blick auf das vom Ökonomen Friedrich Glasl entwickelte Konflikteskalationsmodell, das hier in leicht abgewandelter Form dargestellt ist.

Kommunizieren und Transparenz herstellen

Zentral für die Arbeit des BR ist der Austausch und die Kommunikation mit der Belegschaft. Gerade im Rahmen von Transformationsprozessen ist es besonders wichtig, Rückmeldungen aus der Belegschaft aufzunehmen und die eigene Position zu erläutern. Denn der BR ist die Interessensvertretung der Belegschaft, daher muss er auch ein Bild davon bekommen, was diese möchte und wie sie den Prozess wahrnimmt. Außerdem liegt die Expertise für die Gestaltung der Arbeitsplätze und Abläufe bei den Kolleginnen und Kollegen in den Abteilungen. Durch ihre Perspektive und Einbindung können am ehesten falsche Weichenstellungen oder Leerstellen in der Analyse erkannt werden. Es gilt der Grundsatz: Aus Betroffenen Beteiligte machen!

Daher sollten für den Austausch mit der Belegschaft alle vorhandenen Mittel genutzt werden: digitale und analoge Newsletter – möglichst in den wichtigsten Sprachen, die im Betrieb vertreten sind, Schwarze Bretter, Sprechstunden sowie natürlich Betriebsversammlungen einmal pro Quartal. Gerade Betriebsversammlungen sind das Forum, in dem der BR sich erklärt und die Mitarbeitenden untereinander ins Gespräch kommen können. Daher ist es nicht verkehrt, hierbei auch über andere Formen des Austausches nachzudenken. „Klassische“ Betriebsversammlungen, in denen der Betriebsrat seinen Bericht vorliest und danach lediglich lautes Schweigen erntet, wirken bei einschneidenden Change-Prozessen besonders verunsichernd. Das Gremi-

6 Stufen der Konflikteskalation (Glasl 1980)



nach Glasl, Friedrich, Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation. 2024 [1980], S. 243f.

um ist daher gut beraten, die Betriebsversammlung aufzulockern und mittels Methoden wie „World-Café“, „Brainwalk“ oder Soziometrie möglichst viele Stimmen hörbar zu machen und Rückmeldung aus der Belegschaft zur Stimmungslage im Betrieb zu erhalten. Auch hier muss das Rad nicht neu erfunden werden: Für den Austausch von großen Gruppen, Entscheidungsfindung im Team oder kreativen Arbeitsphasen gibt es zahlreiche kostenfreie Online-Angebote (u.a. die Website www.liberatingstructures.de bietet hierfür eine gute Übersicht).

Betriebsvereinbarungen schließen

Der klassische Instrumentenkoffer, der Betriebsräten zur Verfügung steht, bietet auch für die Veränderungen der Transformation passende Werkzeuge. So ist es sehr hilfreich, im Vorfeld eine Betriebsvereinbarung zum Transformationsvorhaben abzuschließen. Sie kann der Gestaltung des gesamten Transformationsprozesses einen rechtlich verbindlichen Rahmen geben. Die Vereinbarung sollte dabei über eine Prozessvereinbarung hinausgehen, die rein die

Durchführungsmodalitäten zu Transparenz und Erhalt von Informationen sowie Beteiligung der Arbeitnehmerseite in den einzelnen Phasen von der Bestandsaufnahme bis zu Monitoring/Evaluation regelt. Vielmehr sollten in ihr auch Grundsätze zu bestimmten Themen vereinbart werden. Beispiele hierfür könnten eine Sozialklausel zur Beschäftigungssicherung und -förderung, Rahmenregelungen zur Personalplanung, Aus- und Weiterbildung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Datenschutz sowie Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Rechte der Beschäftigten sowie Informations-, Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats sein.

Veränderungsvorschläge aus der betrieblichen Praxis

Im Rahmen der betrieblichen Begleitung wurden verschiedene Veränderungsvorschläge von den Gremien entwickelt. Diese sehr praktischen Beispiele sowie ihr betrieblicher Kontext können anderen Gremien eventuell als Inspiration dienen.

VERÄNDERUNGSVORSCHLÄGE AUS DER BETRIEBLICHEN PRAXIS	
Vorschlag	Kontext
Entwicklung interner Organisations- und Aufgabenstrukturen, die ein Monitoring des Veränderungsprozesses und seiner Auswirkungen effizienter gestalten	Veränderungen finden an vielen kleinen Stellen im Unternehmen parallel statt, dadurch kann die größere Dimension der Transformation sowie deren Auswirkungen auf die Belegschaft und die Arbeitsbedingungen schwer abgeschätzt werden. Der BR muss eigene Ressourcen besser organisieren.
Paragrafen des BetrVG verständlich und kurz erklären und als Regelbestandteil des BR-Flyers in die Belegschaft kommunizieren	Insbesondere obere Führungskräfte haben teils zu wenig Wissen über Mitbestimmungstatbestände. Der BR will hierzu im BR-Newsletter grundlegend informieren, um so auch die Mitgestaltungsmacht des BR als betrieblicher Partner zu erhöhen.
Prozessvereinbarung zur Kommunikation im Change-Prozess	Die Veränderungen innerhalb des Unternehmens werden durch den Arbeitgeber in wechselnden Arbeitsgruppen kommuniziert. Um in Fragen von Mitbestimmung und Mitwirkung systematisch eingebunden zu werden und den Transformationsprozess des Betriebes somit auch besser begleiten zu können, erarbeitet der BR eine Prozessvereinbarung, die die Kommunikation zwischen den Betriebsparteien strukturiert und ordnet.
neue Formen des Teambuildings	Die neuen Strukturen, die aus der Organisationsentwicklung hervorgehen, führen auch zur Entstehung neuer und vor allem räumlich getrennter Teams. Hier müssen neue Formen des Teambuildings entwickelt werden, um die bisherigen Vereinbarungen, wie sie auch in Betriebsvereinbarungen festgehalten sind, zu erfüllen.

VERÄNDERUNGSVORSCHLÄGE AUS DER BETRIEBLICHEN PRAXIS	
Vorschlag	Kontext
Qualifizierungskonzepte für die neuen Funktionen	Die veränderten Anforderungen, etwa hinsichtlich des Umgangs mit Software und/oder spezifischen Prozessänderungen, der neugeschaffenen Funktionsstellen müssen durch angemessene Qualifizierungskonzepte unterfüttert werden.
Anpassung der Ausbildung	Die neuen Organisationsstrukturen müssen in der Ausbildung Berücksichtigung finden. Dafür müssen teilweise die Zuständigkeiten, Funktionen und Rollen entsprechend zugeordnet und angepasst werden.
Einführung von Rahmen-Betriebsvereinbarung zum Thema KI	Ergänzung bestehender BVen zu Informationstechnik um Aspekte der Regelung von Künstlicher Intelligenz und einer Rahmenvereinbarung für die Einführung von neuen technischen Einrichtungen.
Überprüfung der Aktualität der Profile und Einstufungen	Vor dem Hintergrund der Zunahme von KI-gestützten Anwendungen im Unternehmen ergeben sich neue und veränderte Tätigkeitsprofile. Dies resultiert langfristig in neuen Profilen und Einstufungen, was Auswirkungen auf die Entgelte/-gruppen der Beschäftigten hat. Der BR will vor diesem Hintergrund die Tätigkeitsprofile und damit verbundenen Eingruppierungen überprüfen, um sie den veränderten Bedingungen anzupassen.
Bessere Berücksichtigung aller Aufwände bei der Einführung von IT	Der BR will zukünftig alle Aufwände, die bei der Einführung neuer IT entsteht, genauer ermitteln. Oftmals waren bisher einzelne Bestandteile unberücksichtigt geblieben wie bspw. die Datenpflege. Angesichts zunehmender (KI gestützter) Anwendungen auf großer Datenbasis erhalten diese Aspekte größeres Gewicht. Der BR möchte daher eine gründlichere Abwägung aller Aufwände implementieren.
Qualifizierungskonzepte im Kontext der Einführung von KI	Der BR will die Einführung von KI durch eine Rahmenbetriebsvereinbarung regeln. Ein Teilaspekt dabei ist die Festlegung von Qualifizierungskonzepten. Diese enthält verbindliche Ziele sowie eine Checkliste, die die Beschäftigungssicherung wahren soll.
Anpassungen zum Beweisverwertungsverbot	Angesichts neuer Entwicklungen von Arbeitsgerichten, die ein Beweisverwertungsverbot in Prozessen wiederkehrend für ungültig erklärt haben, wurde eine entsprechende Erweiterung des Passus in der Betriebsvereinbarung erarbeitet, der die Mitbestimmungsrechte des BR auch für solche Fälle sichert.

Literatur:

- Campagna, Sebastian/Eulerich, Marc/Fligge, Benjamin/Scholz, Robert/Vitols, Sigurt (2020). Entwicklung der Wettbewerbsstrategien in deutschen börsennotierten Unternehmen – Der Einfluss der Mitbestimmung auf die strategische Ausrichtung und deren Performanz. In: Mitbestimmungsreport, Nr. 57, 04/2020. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (Hrsg.). Düsseldorf.
- Demary, Vera/Matthes, Jürgen/Plünnecke, Axel/Schaefer, Thilo (2021). – Gleichzeitig: Wie vier Disruptionen die deutsche Wirtschaft verändern. Herausforderungen und Lösungen, Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.
- Demary, Vera/Matthes, Jürgen/Plünnecke/Schaefer, Thilo/Schmitz, Edgar (2024). IW-Trends – Herausforderungen der Transformation für die Unternehmen in Deutschland. In: IW-Trends 3/2024 – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung. Institut der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.). Jahrgang 51, Köln.
- IAB-Forum (2020). Wie sich der demografische Wandel auf den deutschen Arbeitsmarkt auswirkt. Im Internet unter: <https://www.iab-forum.de/wie-sich-der-demografische-wandel-auf-den-deutschen-arbeitsmarkt-auswirkt/>.
- Klös, Hans-Peter (2022). Transformation in 4D und berufliche Qualifizierung, In: 67. Bildungs-politisches Treffen des IW. Im Internet unter https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Institut_der_deutschen_Wirtschaft/Veranstaltungen/2022/Vortrag_KI%C3%B6s_67_BiPo-Treffen.pdf.
- Massolle, Julia (2021): Die Transformation von Arbeit mitgestalten – mehr Mitbestimmung und Partizipation bei Veränderungsprozessen. In: Mitbestimmungspraxis Nr. 41, Düsseldorf.
- Niewerth, Claudia/Massolle, Julia/Schaffarczyk, Sandra/Grabski, Christof (2022). Betriebsräte in der doppelten Transformation – Ein Transferforschungsprojekt zur Organisationsentwicklung von Betriebsgremien. In: Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 468, Düsseldorf.

Fazit

Die aktive Einbindung von Betriebsräten in Transformationsvorhaben trägt entscheidend zu deren Erfolg bei und erleichtert ihre Umsetzung maßgeblich. Eine klare Festlegung von Spielregeln ist dabei essenziell – Betriebsräte müssen an Lenkungs- und Entscheidungskreisen beteiligt werden. Alternativ müssen verbindliche Prozessvereinbarungen zur Information und Beteiligung der Gremien gelten. Um dies durchzusetzen, müssen sich Betriebsräte mitunter in Konflikten mit dem Management behaupten. Dabei ist es für die Gremien wichtig, gegebenenfalls auch auf weitere Instrumente der Mitbestimmung zurückzugreifen oder auf diese vorsorglich zu verweisen: Dies sind insbesondere die Einbindung der Betriebsöffentlichkeit (auch Mithilfe der Gewerkschaft) sowie rechtlicher Beistand und Einigungsstellenverfahren.

Angesichts der wachsenden Aufgaben von Betriebsräten kommt ihnen eine zentrale Rolle als Mitgestalter einer erfolgreichen Transformation zu. Strategische Überlegungen zur Mitbestimmung und Mitgestaltung sind dabei ebenso essenziell wie Transparenz gegenüber der Belegschaft, eine klare Kommunikation und die Berücksichtigung der emotionalen Aspekte von Veränderungsprozessen. Das Wissen und die Erfahrung der Beschäftigten sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Veränderung. Dieses Potenzial muss gezielt abgerufen und aktiv in den Transformationsprozess eingebracht werden. Gleichzeitig hat jeder Betrieb seine eigene Geschichte und Kultur, die es zu berücksichtigen gilt. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, ist es entscheidend, den Sachverstand der Belegschaft zu nutzen und auf eine enge Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten, Gewerkschaften und arbeitsorientierter Beratung zu setzen.

Beratung unterstützt die Mitbestimmung, denn die Vielfalt und Komplexität der Aufgaben von Arbeitnehmervertretungen nimmt stetig zu. Es gilt, sich diesen neuen Heraus-

forderungen zu stellen und nachhaltige Impulse für die Transformation zu setzen – sei es im Bereich der Personalentwicklung, der Digitalisierung oder der ökologischen Erneuerung. Externer Sachverstand kann hier wertvolle Unterstützung leisten, um eine starke Mitbestimmung zu gewährleisten und Betriebsräte in die Lage zu versetzen, ihre Aufgaben proaktiv zu gestalten. Eine gestärkte Interessenvertretung kommt letztlich nicht nur den Beschäftigten, sondern auch dem Unternehmen zugute.

Viele Betriebe stehen vor der Herausforderung, mit gestapelten Krisen umzugehen – von wirtschaftlichen Umbrüchen, neuen Technologien, Arbeitsverfahren bis hin zu globalen Veränderungen. Schnelle Strategiewechsel und ein zunehmend international geprägter Management-Stil führen dabei mitunter zu Reibungen mit der deutschen Mitbestimmungskultur. Dies müssen Betriebsräte gegenüber Führungskräften und der Belegschaft kommunizieren und die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben durchsetzen.

Nicht zuletzt sind Betriebe und Unternehmen keine demokratiefreien Räume – auch wenn sie zunehmend international vernetzt und organisiert sind. Eine nachhaltige und demokratische Entwicklung in der Wirtschaft erfordert mitbestimmende und engagierte Bürgerinnen und Bürger. Dies wirkt sich langfristig positiv auf unsere Lebensqualität und die innovative Weiterentwicklung unserer Gesellschaft aus. Gerade Betriebsräte können einen wesentlichen Beitrag leisten, um „Gute Arbeit“ zu sichern und zu fördern. Gleichzeitig stärken sie dadurch Demokratie und Selbstwirksamkeit in unserer Gesellschaft.

Nachhaltige Transformation durch Mitbestimmung“ ist ein gemeinsames Projekt von DGB Berlin-Brandenburg, IGBCE Berlin-Mark Brandenburg, IG Metall Berlin und der PCG – Project Consult GmbH.

www.transformationdurchmitbestimmung.de

Das Projekt wird gefördert durch die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe im Rahmen des Masterplan Industrie.

Redaktionsteam

Nicol von Neumann-Cosel

Consultant und Niederlassungsleiterin PCG Berlin

Andres Wischnath

Consultant PCG Berlin

Sebastian Buntjer

Projektassistenz PCG Essen

Impressum

PCG – Project Consult GmbH
Mauerstraße 83–84 | 10117 Berlin
www.pcg-projectconsult.de



Gefördert durch die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe im Rahmen des Masterplan Industrie.

MASTERPLAN
INDUSTRIESTADT

BERLIN

