



## EIN EMPOWERMENT-PROGRAMM FÜR DIE TEILHABE IM BETRIEB IST ZWINGEND NOTWENDIG!

Eingereicht von: PCG Project Consult GmbH/IGBCE Bezirk Berlin-Mark Brandenburg, Dr. Sandra Saeed (PCG) und Anis Ben-Rhouma (IGBCE)

Die Transformation der Betriebe ist in vollem Gange: Maßgebliche Impulse dafür kommen aus externen, vor allem in Politik und Wirtschaft entstehenden Faktoren. Die Energiewende und die aktuelle politische Lage verschärfen den Druck besonders auf energieintensive Industrien. Die Digitalisierung hat – besonders gefördert durch die Corona-Pandemie – einen riesigen Schritt gemacht, ist aber in vielen Branchen noch eher beim „Kunden“ als in den Unternehmen selbst angekommen. Und auch der demografische Wandel verschärft mit dem Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge nunmehr das ohnehin vorhandene Fachkräfteproblem in vielen Bereichen.

Um diesen zunehmenden, sich wandelnden Herausforderungen gerecht zu werden, braucht es an vielen Stellen eine Neujustierung von Produkten, Dienstleistungen und Märkten bis hin zur „Neuerfindung“ der Geschäftsmodelle, was dann wiederum mit sich ändernden Anforderungen an Kompetenzen und Qualifikationen der Belegschaften einhergeht. Für alle Betriebe und Belegschaften gilt, dass sie ihr Innovationspotential voll ausschöpfen müssen, um langfristig im kontinuierlichen Wandel bestehen zu können.

Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen spielen eine wichtige Rolle in der Gestaltung dieser Transformation bzw. sollten diese spielen. Mithin ist deren Beteiligung – neben einer gelungenen Kommunikation – ein zentraler Faktor, um einen erfolgreichen und nachhaltigen Veränderungsprozess im Sinne Guter Arbeit zu gestalten. Nur durch die Beteiligung aller kann das gesamte Innovationspotential im Betrieb gehoben und zugleich Akzeptanz- und Umsetzungsrisiken minimiert werden.

Betriebsräte sind durch ihre Arbeit bereits mit den Methoden der Beteiligung vertraut und somit in der Lage, den Veränderungsprozess voranbringen, wenn man sie als Ansprechpartner auf Augenhöhe bei der Transformation an den Tisch holt. Oftmals werden sie von Gewerkschaften hierbei vertreten und unterstützt. Doch welche Voraussetzungen braucht es, damit Veränderung wirklich beteiligungsorientiert und sozialpartnerschaftlich gestaltet wird?

Zunächst ist es wichtig, dass Betriebsräte – insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen – in ihrer Kompetenz als gestaltende Akteure des Wandels gestärkt werden. Hierfür gibt es bereits zahlreiche erfolgreiche Beispiele, etwa bei den Industriegewerkschaften durch die Ausbildung von „Change-Botschafter\*Innen“ beziehungsweise „Veränderungspromotoren“. Auch die einschlägigen Projekte von IGBCE und PCG – Project Consult GmbH „BaGAMo“ und „Dialog digitale Beteiligung“



in Berlin und Brandenburg (zur näheren Beschreibung der Projekte siehe diesen Text im DGB-Portal Gegenblende: "Hey, Siri, google mal Sex mit Alexa" | Gegenblende Debattenmagazin (dgb.de)) zahlen auf dieses Ziel ein. Zentral ist hierbei, dass die einschlägigen Rechte und Ressourcen der Betriebsräte an die Herausforderungen der Transformation angepasst werden. Das Betriebsrätemodernisierungsgesetz geht hier – unter anderem durch die Erleichterung der Durchführung von Betriebsratswahlen – in die richtige Richtung.

Wobei es hier noch viele Verbesserungsbedarfe gibt. Wir brauchen beispielsweise ebenso ein umfassendes Initiativrecht für Betriebsräte bei der Qualifizierung, Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten und bei strategischen Entscheidungen. Dies bedeutet etwa, dass in den Wirtschaftsausschüssen zwingend Informationen zum Stand und der Entwicklung der Transformation gegeben werden. Die Betriebsräte müssen frühzeitig in die Transformationsstrategie des Betriebs eingebunden werden und diese beteiligungsorientiert mitgestalten dürfen. Oftmals fehlt auch auf Arbeitgeberseite eine Strategie, umso wichtiger ist eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe, wenn es um die Entwicklung der betrieblichen Zukunft geht.

Es braucht mehr zwingende Möglichkeiten für die Hinzuziehung eigener Sachverständiger und die Ausweitung der Unternehmensmitbestimmung über die Aufsichtsratsgremien. Oftmals wird die Hinzunahme von ExpertInnen für den Betriebsrat durch Arbeitgeber mit vorgeschobenen Kostenargumenten versagt. Zugleich muss es aber auch um den gezielten Aufbau von Expertise in Transformationsthemen und Change-Management im Betriebsratsgremium, aber ebenso bei den Vertrauensleuten gehen. Hierfür ist Unterstützung von außen zwingend erforderlich.

Neben dieser rechtlichen Absicherung von Beteiligung und Mitbestimmung geht es aber auch um eine Rejustierung des Miteinanders im Betrieb. Die Betriebsparteien müssen sich in diesem dynamischen Umfeld auf Spielregeln im Prozess der Transformation einigen. Es geht also inzwischen weniger um eine punktuelle Regelung zwischen den Betriebsparteien – wie etwa den Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Datenschutz. Sondern gefordert sind Vereinbarungen auf einer generellen und übergeordneten Ebene.

Prozessvereinbarungen als verbindlicher Kontrakt zum Miteinander in (jeglichen) Veränderungsprozessen sind geeignet, den stetig komplexer werdenden Aufgaben von betrieblichen Interessenvertretungen in der Transformation gerecht zu werden. Darin lässt sich das Vorgehen zu einer gezielten Aufarbeitung der Transformationsentwicklungen festhalten, mit einer Ist-Analyse und angeschlossener Roadmap-Entwicklung. Hierin ist dann eine Strategie ebenso verankert wie die Maßnahmen zu ihrer Umsetzung, unterstützt durch eine iterative Prozessbegleitung, um den sich ständig ändernden Rahmenbedingungen gerecht zu



werden. In diesem Sinne ist es ein Dreiklang, um den es in der Weiterentwicklung von Beteiligung und Mitbestimmung geht:

Erstens geht es um einen weiteren Kompetenzaufbau der Interessenvertretungen als Gestaltende des Wandels im Sinne Guter Arbeit.

Zweites müssen die der Ressourcen und Rechte der Interessenvertretungen verbindliche ausgeweitet werden und drittens müssen die Spielregeln in der Transformation einen „Next Level“ erreichen: von der Betriebsvereinbarung hin zur verbindlichen Prozessvereinbarung.

Vor ganz besonderen Herausforderungen stehen durch den Überfall Russlands auf die Ukraine und die dramatischen Folgen jahrzehntelanger deutscher Abhängigkeit von russischen fossilen Brennstoffen nicht nur die energieintensiven Betriebe, sondern auch die energieerzeugenden. Hier sind schon Betriebsräte und Gewerkschaften besonders gefordert. Sie müssen einerseits die Verknappung bzw. Verteuerung der Rohstoffe und damit einhergehend die wirtschaftlichen Risiken mit bedenken, haben aber auf der anderen Seite ihre Beschäftigten und deren Absicherung im Fokus.

In welchen Spagat sich Betriebsräte und Gewerkschaften befinden, lässt sich beispielhaft an der PCK-Raffinerie in Schwedt beobachten. Hier versuchen Betriebsräte und Gewerkschaften mit gemeinsamen Vorschlägen in die Offensive im Sinn der Beschäftigten zu kommen (siehe dazu diesen Gastbeitrag aus dem Online-Portal von der Freitag: PCK-Raffinerie in Schwedt: Doppelte Zeitenwende in der Uckermark — der Freitag), stoßen jedoch bei den geforderten administrativen Prozessen der öffentlichen Hand an ihre Grenzen. Dazu kommen – und das ist die Verbindung zu Transformationsprozessen, die durch Digitalisierung angestoßen werden – dann auch noch die in diesem Text schon angesprochenen Herausforderungen des „digitalen Strukturwandels“. Um diese multiplen Herausforderungen durch die für viele Betriebe gleichzeitig stattfindenden Transformationsprozesse zu meistern, bedarf es sowohl gesetzgeberischer wie auch politischer Stärkung von Betriebsräten und Gewerkschaften. Wir brauchen ein echtes Empowerment-Programm für die Mitbestimmung!