

# Attraktiv für den Mittelstand

**TBS-NETZ** Gegründet wurden die Technologieberatungsstellen, um die Einführung der Informationstechnik zu begleiten. Heute beraten sie vor allem Betriebsräte kleinerer und mittlerer Unternehmen.

Von **JÜRGEN GRUMBACH**. Der Autor leitet die Technologieberatungsstelle (TBS) beim DBG NRW in Dortmund mit weiteren Standorten in Düsseldorf und Bielefeld.



**TBS-SEMINAR IN DÜSSELDORF:**  
Reorganisation als wichtiges Arbeitsfeld

Foto: Ulrich Baatz

**A**ls 1979 die ersten Innovationsberatungsstellen der IG Metall in Hamburg und Berlin sowie 1981 die Technologieberatungsstelle beim DGB-Bezirk NRW gegründet wurden, führten die Gewerkschaften eine lebhafte Debatte um „Fluch oder Segen“ neuer Techniken, allem voran der Informationstechnik, deren breite Nutzung damals einsetzte. Es wurde vor einem massiven Rationalisierungsschub gewarnt, der die menschliche Arbeit entwerten und bei der menschenleeren Fabrik enden würde, und problematisiert, wie die Unternehmen die neue Technik für eine umfassende Leistungs- und Verhaltenskontrolle einsetzen würden.

Die Interessenvertretungen der Arbeitnehmer sahen sich in diesem Zusammenhang mit neuen Aufgaben konfrontiert. Die EDV mit ihrer eigenen Sprache und ihrer universellen Einsetzbarkeit war fremd und musste – was vor dem Hintergrund der heute allgegenwärtigen Nutzung von Internet, E-Mail und Unternehmenssoftware fast vergessen ist – erst erlernt werden. Bald wurde klar, dass die Frage nach einem bloßen „Ja oder Nein“ zu bestimmten Technologien zu kurz griff, und es entwickelte sich ein lebhafter Diskurs über Möglichkeiten und Gefahren von Technik und über Ansätze einer sozialverträglichen Gestaltung von Technik und Arbeit. Dieser führte

zu einem Bedarf an Wissen und Unterstützung, der über die juristische Beratung, die bis dahin meist im Vordergrund gestanden hatte, weit hinausging.

Die ersten Beratungsstellen waren befristete Projekte, die vom Bundesforschungsministerium gefördert wurden. Sie entwickelten Modelle und Handlungsansätze dafür, wie die Interessenvertretungen der Arbeitnehmer bei der Einführung neuer Technologien ihre Mitbestimmungsrechte wahrnehmen und Forderungen nach alternativen Gestaltungsansätzen einbringen konnten.

**GEWERKSCHAFTEN MIT IM BOOT.** Inzwischen gibt es 14 Technologieberatungsstellen oder ähnliche Einrichtungen in fast allen Bundesländern. Es sind die einzigen Beratungseinrichtungen mit gemeinsamen Organisations- oder Finanzierungsmodellen, die von den Gewerkschaften und von der öffentlichen Hand getragen werden. Dadurch haben sie eine wichtige praktische Funktion und zugleich einen hohen politischen Symbolwert. In Nordrhein-Westfalen und Bayern sind die Gewerkschaften und Landesregierungen gemeinsame Träger der Technologieberatungsstellen, in den anderen Bundesländern gibt es andere Konstruktionen, etwa durch Beiräte. Über die öffentlichen Aufträge wird manifest, dass die sozialverträgliche Gestaltung des Strukturwandels auch eine öffentliche Aufgabe ist.

Neben der Informationstechnik sind die Reorganisation von Betrieben sowie der Arbeits- und Gesundheitsschutz wichtige Arbeitsfelder geworden. Um stärker gemeinsam wahrgenommen zu werden, haben die 14 gewerkschaftsnahen Einrichtungen, von denen sich elf in den alten Bundesländern befinden, im Jahr 1999 das gemeinsame TBS-Netz gegründet. Ziele sind eine bessere Koordinierung der Arbeit, ein gemeinsamer Auftritt und die Organisation länderübergreifender Angebote für Gewerkschaften und Betriebsräte.

Trotz unterschiedlicher Namen und Organisationsformen bestehen bei den Aufgaben, beim Arbeitsansatz und bei der Struktur viele Gemeinsamkeiten. So sind die Gewerkschaften direkt in den Träger- und Entscheidungsstrukturen vertreten. So ist gewährleistet, dass gewerkschaftliche Positionen und Konzepte zu aktuellen Problemlagen schnell mit den Erfahrungen und Angeboten ►

#### BERATUNGSLEITBILD DER TBS BEIM DGB NRW (AUSZÜGE)

### „Arbeitsorientiert“ – was heißt das?

#### Beratungsprofil

„Arbeitsorientierung bedeutet für uns: Inhaltlich geht es uns um die Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, methodisch setzen wir auf die Beteiligung an betrieblichen Veränderungsprozessen, und ideell nehmen wir Partei für die Beschäftigten und ihre Interessenvertreter. Dabei arbeiten wir zum Nutzen der Beschäftigten auf Veranlassung und im Auftrag der Interessenvertretung.“

#### Beratungskriterien

„Erfolgreiche Beratung erkennt man vor allem an ihren nachhaltigen Wirkungen. Für die Beschäftigten bedeutet dies eine dauerhafte Unternehmensentwicklung zu ihren Gunsten. Dazu zählen die Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen, die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen und die Stärkung der Strukturen betrieblicher Mitarbeiterbeteiligung als wichtiger Teil der Unternehmenskultur.“ ■

- ▶ der Einrichtungen verbunden werden können. Die Mehrheit der Einrichtungen arbeitet mit allen Einzelgewerkschaften zusammen, wodurch das TBS-Netz zu einer wichtigen Plattform für den branchenübergreifenden und fachlichen Erfahrungsaustausch geworden ist

**INTERESSANT FÜR KLEINE UNTERNEHMEN\_** Die Einrichtungen des TBS-Netzes bieten Betriebs- und Personalräten ihre Dienste als Unternehmensberater an und sind jährlich in rund 1500 Unternehmen engagiert. Sie sind für kleinere und mittlere Unternehmen besonders interessant, auch für solche, die noch keine große Erfahrung mit Beratern haben. Denn fast alle Einrichtungen verfügen auf Basis unterschiedlicher Förderkonstruktionen oder durch Projekte über öffentliche Mittel oder Aufträge.

Dies ermöglicht eine branchenübergreifende und flächendeckende Bearbeitung von Beratungsanfragen auch in kleinen Unternehmen, deren Belegschaftsvertreter nicht unmittelbar bezahlte Beratungen nach § 80 Abs. 3 des Betriebsverfassungsgesetzes durchsetzen können. So sind in diesen Fällen Erstgespräche und teilweise auch Beratungsleistungen kostenlos. Die TBS Nordrhein-Westfalen berät seit Jahren zu zwei Dritteln Betriebe mit weniger als 500 Beschäftigten – allein in diesem Bundesland sind das gut 200 Firmen im Jahr. Auftraggeber sind direkt oder indirekt die Betriebs- und Personalräte sowie die Mitarbeitervertretungen. Kommt der Auftrag gemeinsam mit der Geschäftsführung zustande, so wird vereinbart, dass im Konfliktfall zugunsten der Interessenvertretung vorgegangen wird – andernfalls steigt die Technikberatungsstelle aus dem gemeinsamen Vorgehen aus.

Bei einem Großteil der Fälle handelt es sich um Einsätze mit ein bis drei Beratungstagen. Auslöser sind in der Regel konkrete Probleme, zum Beispiel die Einführung einer neuen EDV oder der Wunsch nach einer Betriebsvereinbarung zu einem bestimmten Thema. Die Zahl intensiverer Beratungsfälle, die zwischen sechs und mehr als 15 Beratungstagen erfordern, nimmt allerdings tendenziell zu. Dabei handelt es sich um Fälle, in denen komplexe betriebliche Veränderungen wie Arbeitszeitmodelle, Entgeltssysteme oder wirtschaftliche Krisen begleitet werden. Gerade hier wird die Beratung von Interessenvertretungen häufig durch die Begleitung gemeinsamer Vorgehensweisen mit der Geschäftsführung oder mit betrieblichen Beauftragten und Experten ergänzt. Zusätzlich zur Beratungsarbeit existiert ein umfangreiches Seminar-, Veranstaltungs- und Publikationsangebot, das darauf ausgelegt ist, Fachkompetenz und soziale Qualifikationen zugleich

zu vermitteln – Themen sind zum Beispiel die Arbeitsbedingungen in Call-Centern oder der Umgang mit der weit verbreiteten Firmensoftware SAP.

**KOMPLEXERE BERATUNG IST GEFRAGT\_** Die Themen, mit denen sich die Einrichtungen des TBS-Netzes beschäftigen, sind in der Vergangenheit immer vielfältiger geworden. Zum Thema Arbeit und EDV sind Fragen der betrieblichen Umgestaltung sowie des Arbeits- und Gesundheitsschutzes hinzugekommen. Aktuell spielen Kostensenkungsprogramme von Unternehmensleitungen, die Bewertung betriebswirtschaftlicher Probleme in Krisensituationen und die Entwicklung von Strategien zur Beschäftigungssicherung eine wachsende Rolle. Hinzu kommen Fragen, die den demografischen Wandel und die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern betreffen. Gemeinsam ist diesen Themen, dass sie von den Vertretern der Arbeitnehmer ohne Expertenunterstützung kaum mit eigenen Ansätzen zu gestalten sind.

Heute sind in den Betrieben permanente Modernisierungsprozesse notwendig, die nur gelingen können, wenn sie von Belegschaften und Interessenvertretungen mitgestaltet und aktiv getragen werden. Neben der Wahrnehmung von Schutzfunktionen und der Durchsetzung von Mitbestimmungsrechten geht es darum, das vorhandene Wissen von Belegschaften einzusetzen, um die Arbeitsplätze human und gleichzeitig wettbewerbsfähig zu gestalten.

Die Rahmenbedingungen in den Betrieben sind nach wie vor extrem unterschiedlich. Es gibt Fälle, in denen es möglich ist, eng mit der Geschäftsführung zusammenzuarbeiten – und gemeinsame Projekte, die von Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und der Landesregierung getragen werden. Ein Beispiel ist die Zusammenarbeit der Landesregierung und der Sozialpartner in Nordrhein-Westfalen, um Modelle zur betrieblichen Gestaltung des demografischen Wandels zu etablieren. Dabei wurde unter Beteiligung der TBS ein Vorgehensmodell zur Analyse der demografischen Situation im Betrieb und der Identifikation und Bearbeitung wichtiger Handlungsoptionen, zum Beispiel zu Fragen von Qualifizierung, gesundheitsförderlicher Arbeit, Personalpolitik und Arbeitsorganisation entwickelt, das von den Arbeitgebern und den Gewerkschaften getragen wird.

Auf der anderen Seite gibt es immer noch Situationen in Betrieben, in denen der Arbeitgeber mit Kommandowirtschaft arbeiten will und in denen auch einfachste Mitbestimmungsrechte erstritten werden müssen.

Da die Problemlösungen auf Betriebsebene zugleich immer wichtiger werden, ist die Grundphilosophie, die das TBS-Netz ausmacht, so aktuell wie vor 25 Jahren: eine klare Interessenorientierung bei der Betriebsberatung, die enge Einbindung der Gewerkschaften, die Wahrnehmung öffentlicher Aufträge und die sozialverträgliche und arbeitsorientierte Gestaltung technischer und organisatorischer Innovationen. ■

#### MEHR INFORMATIONEN



Die **WEBSITE DES TBS-NETZES** informiert über die Angebote, Veranstaltungen und Veröffentlichungen der 14 bundesweiten Beratungseinrichtungen.  
**[www.tbs-netz.de](http://www.tbs-netz.de)**



Fotos: Metallbau Fischer, Jeco Jellinghaus GmbH, Schüco Intern. KG (v.l.)

**METALLBAU FISCHER, JECO JELLINGHAUS, SCHÜCO-TÜR:** Gute Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat

## Praxisnahe Beratung

**Drei Beratungsfälle der TBS zeigen, wie professionelle Unterstützung die Kommunikation zwischen der Geschäftsführung und dem Betriebsrat verbessern kann. Im besten Fall springt für beide Seiten etwas heraus.**

**KLEINBETRIEB NEU AUFGESTELLT** Die Firma Metallbau Fischer in Stemwede-Levern, ein Unternehmen mit 29 Mitarbeitern, in Hochzeiten bis zu 45 Mitarbeitern, das Aluminium-Glas-Fassaden für Gewerbe- und Wohnimmobilien fertigt, muss wegen der Krise in der Bauindustrie mit einem harten Preiskampf zurechtkommen, bei hohen Anforderungen an die Flexibilität und die Termintreue auf den Baustellen. Das Unternehmen hatte mit der IG Metall einen Sanierungstarifvertrag abgeschlossen.

Für den Betriebsrat war klar, dass ohne Veränderungen in der betrieblichen Organisation weitere Verzichtsforderungen vorprogrammiert waren. Vermittelt über den IG-Metall-Sekretär und die TBS NRW klärte der Betriebsrat mit der Geschäftsführerin Heike Fischer und einem Steuerkreis, an dem Mitarbeiter aus unterschiedlichen Verantwortungsbereichen beteiligt waren, die Möglichkeit einer Potenzialberatung für das Unternehmen. Der Geschäftsführung und dem Betriebsrat gemeinsam gelang es, Vorschläge für die Neuorganisation des Lagers und der Zusammenarbeit der Monteure mit dem technischen Büro zu erarbeiten, die der Betriebsgröße angemessen waren.

**MODERNISIERUNG EINES PRÄMIENSYSTEMS** Die Jeco Jellinghaus GmbH in Gelvesberg, die Schmiedeteile für Autos, Landmaschinen und Getriebe baut, beschäftigt 245 Mitarbeiter und steht wirtschaftlich gut da. Das Unternehmen ist durch eine traditionelle Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung geprägt. In der Gesenkschmiede, einem der wichtigsten Produktionsbereiche, wurden die Beschäftigten bis vor kurzem nach einem 20 Jahre alten Prämienmodell entlohnt, das sich ausschließlich nach der gefertigten Tonne richtet.

Ziel des Betriebsrates war es, gemeinsam mit der TBS ein neues Prämienmodell zu entwickeln, das auch die Qualität der Arbeit berücksichtigt – ein Faktor, der von den Beschäftigten beeinflusst werden kann. Ein Steuerkreis wurde eingerichtet, der dafür Sorge tragen sollte, Lohnrisiken für die Mitarbeiter – zum Beispiel schlechtes Vormaterial – zu identifizieren und das neue Modell auf der Basis von Kennzahlen aus der Qualitätssicherung zu implementieren. Die gefertigten Teile haben eine deutlich bessere Qualität, die Ausschussrate ist um 10 bis 15 Prozent gefallen, die Mitarbeiter erhalten entsprechend höhere Prämien.

**STABILER LOHN FÜR GUTE QUALITÄT** Der harte Wettbewerb mit Osteuropa fordert viel von der Firma Schüco-Design in Borgholzhausen, die Aluminiumteile, unter anderem für den Fensterbau, fertigt. Die Firma hat rund 400 Mitarbeiter, sie muss mit hohen Anforderungen an die Flexibilität und mit sinkenden Stückzahlen zurechtkommen. Nachdem Lieferengpässe, Qualitäts- und Kostenprobleme zu einem hohen Druck auf die Beschäftigten geführt hatten, versuchte die Geschäftsleitung, mit der Verbreiterung der Produktpalette und einer Produktivitätsprämie zu reagieren.

Der Betriebsrat pochte auf Investitionen in die Anlagen und Verbesserungen in der Organisation und der Führung. Sein Ziel war es, das Prämienmodell mit einem kontinuierlichen Verbesserungsmodell zu verbinden, um weiteren Druck, Einkommenseinbußen oder den Verlust von Arbeitsplätzen zu verhindern. Zunächst in einem Betriebsteil, der Oberflächenbearbeitung, wurde mit Hilfe der TBS ein solches System eingeführt, das auf andere Betriebsbereiche übertragen werden soll. So konnte das Lohnniveau stabilisiert werden, die Firma erhält durch die erhöhte Lieferfähigkeit wieder mehr Aufträge. ■