

Mitsprache der Betriebsräte im Wandlungsprozess fördern

Ein Projekt will Arbeitnehmervertretungen darin stärken, die Transformation ihrer Firmen positiv zu begleiten

In einem vom Land geförderten Projekt entwickelt und testet die Technologieberatungsstelle beim DGB NRW Beratungsangebote für Arbeitnehmervertretungen, Betriebs- und Personalräte. Das Ziel: Beschäftigte sollen ihre im Wandel befindlichen Unternehmen bestmöglich bei den anstehenden Veränderungen begleiten. Das Projekt setzt auch darauf, die Kommunikation miteinander und das Verständnis füreinander zu fördern.

Die Menschen in den Betrieben spüren deutlich, welche Kräfte auf ihre Arbeitsumgebung einwirken. Als Folge der Coronapandemie standen die Bänder zeitweise still und viele Büros waren verwaist. Zudem stellen Klimaziele Unternehmen vor die Aufgabe, im laufenden Jahrzehnt das nachhaltige Wirtschaften in vielen Bereichen umzusetzen. Auch der Überfall Russlands auf die Ukraine ist spätestens dann in den Firmen ein Thema, sobald Rohstoffe teurer werden oder die Lieferketten nicht funktionieren. Überdies üben digitale Entwicklungen seit geraumer Zeit starken Veränderungsdruck auf gewohnte Arbeitsprozesse aus. Daher suchen und finden Geschäftsleitungen Lösungen, wie der Betrieb sich anpassen kann oder das Geschäftsmodell neu zu gestalten ist. Wie die Belegschaften in diesem Zusammenhang ihren Einfluss geltend machen können, dazu entwickelt die Technologieberatungsstelle beim Deutschen Gewerkschaftsbund NRW (TBS NRW) in einem geförderten Projekt Beratungsangebote. Zielgruppe des Projekts „Transformation gestalten – Orientierung für Interessenvertretungen“ sind Arbeitnehmervertretungen, Betriebs- und Personalräte. Das Arbeitsministerium NRW unterstützt das Projekt, auch mit REACT-EU-Fördermitteln.

Vor dem Hintergrund teils disruptiver Veränderungen der Arbeitswelt hält es Dr. Christoph Grüninger für erforderlich, die Beschäftigten als tragende Säulen von Betrieben und Unternehmen stärker in den Blick zu nehmen und dafür die Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte auszubauen. Aus Sicht des Beraters an der TBS-Regionalstelle Bielefeld ist längst eine andere Flexibilität und Kompetenz von Mitarbeitenden nötig, die über fachliche Zusam-

menhänge hinausgeht. „Es reicht nach unserer Auffassung nicht mehr aus, im Vertretungsfall auch die Maschine von Kolleginnen und Kollegen bedienen zu können.“ Es gehe vielmehr darum, über den eigenen Arbeitsprozess reflektieren zu können, um ihn aktiv mitzugestalten und so den sich schnell wandelnden, komplexen Anforderungen gerecht werden zu können.

Klarheit über die Firmenstrategie herstellen

Im Projekt ist es den TBS-Berater*innen ein Hauptanliegen, den Kommunikationsprozess zwischen Arbeitnehmervertretungen und Geschäftsleitungen zu wesentlichen Veränderungsthemen zu befördern. Denn es gibt viel zu bereden, und der Impuls dazu könne von beiden Seiten ausgehen, findet Christoph Grüninger. Zum Beispiel aus Richtung der Unternehmensleitung: Wenn Betriebe sich strategisch und operativ an Veränderungen wagen, „funktionieren sie nur dann gut, wenn alle Beteiligten auch verstehen können, warum die Geschäftsleitung etwas unternimmt, das teils weitreichende Konsequenzen hat“. Das sollten Betriebsräte einfordern, denn die Beschäftigten müssten ihre Rolle darin nachvollziehen und leben können. Aber auch aus dem Kreise der Beschäftigten könne eine „Fließrichtung für Ideen“ kommen: Die Vertretungsgremien, sagt Christoph Grüninger, sollten dabei von ihrem Initiativ- und Vorschlagsrecht Gebrauch machen, um nachhaltige Anregungen aus der Belegschaft aufzunehmen und im Austausch mit der Chefetage nach Wegen zu suchen, diese in die innerbetrieblichen Entwicklungsprozesse zu integrieren. Mit dieser Gesprächskultur lasse sich auch ein vielfach von der TBS NRW beobachtetes Manko



Dr. Christoph Grüninger,
Technologieberatungsstelle
beim DGB NRW e. V.,
Regionalstelle Bielefeld

heilen: „Wir beobachten, dass es im Umstrukturierungsprozess oft keine klare Strategie des Unternehmens gibt oder sie den Beschäftigten und Arbeitnehmervertretungen oft unklar bleibt. Dadurch besteht die Gefahr, dass die Betriebe sich unstrukturiert auf den Weg begeben, um sich den neuen Anforderungen anzupassen.“

Die TBS NRW geht im Projekt „Transformation gestalten“ auf Betriebsräte mit dem Angebot zu, Berater*innen aus den Regionalstellen der TBS für alle Transformationsthemen hinzuziehen zu können. Die zur Verfügung stehenden Mittel decken die Kosten für Kurzberatungen oder gleich mehrere Beratungstage. Die TBS NRW unterstützt in der mehrstufigen Beratung Arbeitnehmervertretungen zunächst dabei, ein Bild davon zu bekommen, wie der eigene Betrieb aufgestellt ist. „Wir können in sehr schnellen Schritten erste Klarheit über das Lagebild des Unternehmens und den Veränderungsdruck schaffen“, sagt Christoph Grüninger. Mittels Szenario-Technik entwickeln die Berater*innen dann mit den Teilnehmenden Vorstellungen für die mögliche zukünftige Positionierung des Unternehmens. „Das lässt sich relativ einfach über die Frage erarbeiten, wie das Unternehmen in drei Jahren aufgestellt und wie es um die Arbeitsplätze und -bedingungen beschaffen sein könnte“, so der TBS-Berater. Fester Baustein in der Beratung ist es ferner, diese Ideen und Erkenntnisse der Betriebsräte mit den strategischen Ideen der Geschäftsleitung abzugleichen. In einem weiteren Schritt des noch bis März 2023 laufenden Projekts sollen Arbeitnehmervertretungen Wege angeboten bekommen, wie sie ihr Wissen und ihre Impulse in praktische Handlungsansätze überführen können.

Mitverantwortung für das Unternehmen wächst

Bei allen Bemühungen, das Verständnis von Beschäftigten und Geschäftsleitungen füreinander zu fördern, verfolge das Projekt laut Christoph Grüninger ein Ziel jedoch nicht: das unternehmerische Denken von Mitarbeitenden in den Vordergrund zu stellen. „Wir hören häufig, dass dies eine neue Schlüsselqualifikation von Beschäftigten sein sollte“, so Christoph Grüninger, „wir glauben nicht, dass dies die Lösung ist.“ Gesetzlicher Auftrag an die Betriebsräte ist es schließlich, insbesondere die sozialen Belange der Belegschaft zu vertreten. Dazu braucht es eine sachgerechte Verständigung und Beteiligungskompetenz. „Sich in Veränderungsprozesse aktiv einzubringen, ist keine leichte Aufgabe für Interessenvertretungen“, so Christoph Grüninger. Zumal unter den Bedingungen, dass Betriebsräte in kleineren Firmen nicht freigestellt seien und ihre Tätigkeit als Ehrenamt zusätzlich zur Arbeit erledigten. Auch Wirtschaftsausschüsse zur Erörterung wirtschaftlicher Angelegenheiten zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat gebe es nach Betriebsverfassungsgesetz erst ab einer Firmengröße von über 100 Beschäftigten. Es gehe im Projekt wie allgemein mehr darum, dass sich Mitarbeitende stärker mit betrieblichen Veränderungsprozessen vertraut machen, um sie besser verstehen und stärker mitgestalten zu können.

In diesem Zusammenhang macht Christoph Grüninger auch auf einen Unterschied aufmerksam. Das von der Landesregierung geförderte TBS-Projekt führt zwar im Namen den Begriff „Transformation“, unterscheidet sich aber im Adressatenkreis von dem vom MAGS am 1. Juli

KONTAKT

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e. V. (TBS NRW), Regionalstelle Bielefeld
Dr. Christoph Grüninger, Berater
Tel.: 0521 9663513
christoph.grueninger@tbs-nrw.de

AUTOR

Volker Stephan
Tel.: 0173 3679157
post@volker-stephan.net

ANSPRECHPERSON IN DER G.I.B.

Andreas Bendig
Tel.: 02041 767206
a.bendig@gib.nrw.de

2022 neu eingeführten Förderprogramm der Transformationsberatung. Diese zielt darauf ab, Unternehmen bei ihrer unternehmensstrategischen Entwicklung speziell im Themenkomplex Nachhaltigkeit in Verbindung mit einer Personalentwicklungsplanung zu unterstützen. Als zusätzliches Instrument neben der Potentialberatung NRW spricht diese Transformationsberatung zuvorderst die Leitungen von Unternehmen und Betrieben an und teilfinanziert ihnen eine Beratung durch eine*n externe*n Anbieter*in. Wichtiger Aspekt auch in diesen Beratungsprozessen ist es gleichwohl, die Expertise der Belegschaft einzuholen. Die TBS NRW allerdings bedient mit ihrem projektorientierten Beratungsangebot direkt die Arbeitnehmervertretungen. Es umfasst im Übrigen nicht nur die aktive Beteiligung von Betriebsräten am unternehmerischen Wandlungsprozess, sondern kann auch zum Einsatz gelangen, um die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung selbst zu verbessern. Schließlich würden digital-gestützte Gremienarbeit sowie die Entwicklung passender Beteiligungsstrategien für Beschäftigte rasant an Bedeutung gewinnen, so Christoph Grüninger. Auch hier bräuchten Betriebsräte intensive Unterstützung.