ARBEIT 4.0
Zukunft neu denken
| in OWL

DIGITALISIERUNGS-PROJEKTE UND BETRIEBSRATSARBEIT

Wie sich Betriebsräte in der Projektwelt des Arbeitgebers orientieren

Unser Projekt „Arbeit 4.0 – AWARE – Arbeitnehmermitgestaltung“

Am Projekt teilnehmende Betriebsräte treffen sich bei einem überbetrieblichen Workshop bei der Lenze Operations GmbH.

INHALTSVERZEICHNIS

Digitalisierung heißt Veränderung –
Veränderung heißt Projektarbeit 4

Projekte sind anders –
Was muss ein Betriebsrat darüber wissen? 5

Ausgangssituationen im Betriebsrat –
Wie viel Wissen ist notwendig? Wie viel Wissen ist nützlich? 6

Chance oder Problem?
Wie der Betriebsrat Projekte für seine Arbeit nutzt 7

Projekte mitgestalten –
Was ist für den Betriebsrat zu tun? 8

1 INFORMATIONEN ZU PROJEKTEN BESCHAFFEN
Was ist dabei wichtig? 9

2 PROJEKTWELT IN DEN BLICK NEHMEN
Wie wählt der Betriebsrat die wichtigen Projekte aus? 10
Wie organisiert der Betriebsrat die eigene Arbeit? 12

3 BESCHÄFTIGTE BETEILIGEN
Wo ist eigentlich was los? 13
Wo drückt der Schuh? Was sollen wir machen? 14

4 VEREINBARUNGEN MIT DEM ARBEITGEBER FINDEN
Was machen wir jetzt daraus? 16

5 NACHHALTIG MITGESTALTEN – EINFLUSS DES BETRIEBSRATES AUF VERÄNDERUNGS- UND DIGITALISIERUNGSPROJEKTE SYSTEMATISCH ANLEGEN 17

Digitalisierung heißt Veränderung – Veränderung heißt Projektarbeit

Projekte sind allgegenwärtig. In vielen Betrieben jagt ein Projekt das nächste und ein „Projektmeeting“ folgt dem anderen. Die Arbeit in und mit Projekten hat in Betrieben eine große Bedeutung – und zwar kreuz und quer durch alle Abteilungen. Erfahrungen der IG Metall in Ostwestfalen-Lippe und Nordrhein-Westfalen zeigen: Projekte sind das für alle wahrnehmbare Gesicht betrieblicher Veränderungen. Auch die Digitalisierung wird im Betrieb über Projekte erprobt und schließlich eingeführt. Geht es um Veränderungen im Betrieb, dann müssen sich Betriebsräte mit den diesbezüglichen Projekten befassen, um letztendlich zu entscheiden, ob sie tätig werden müssen – und vor allem, was sie genau tun wollen! Dabei stellen sich zentrale Fragen:

- Welche konkreten Veränderungen werden ausgelöst?
- Wie wirken diese Veränderungen auf die Arbeit?
- Wie geht es den Beschäftigten damit?

Um diese Fragen besser einschätzen oder beantworten zu können, beschäftigen sich viele Betriebsräte mit Projekten. Dabei stellen sie fest, dass die Geschwindigkeit und Vielschichtigkeit der Projekte die Betriebsratsarbeit auf die Probe stellen. Schon bald geht es für Betriebsräte also um die eigene Vorgehensweise:

- Wie bekommen wir als Betriebsrat die notwendigen Informationen für die eigene Beurteilung solcher Projekte? Wen müssen wir fragen?
- Was machen wir mit unseren Eindrücken?
- Welche Regelungen müssen wir treffen?

Diese Broschüre enthält Ideen und Anregungen zu diesen Fragen, um Betriebsräten den Umgang mit (Digitalisierungs-)Projekten zu erleichtern. Sie versteht sich als ein Zwischenfazit bisher gewonnener Erkenntnisse von Betriebsräten, Gewerkschaftstärinnen und -sekretären sowie Beratungsunternehmen. Sie ist keine fertige Handlungsanleitung. Die gedruckte Version ist zunächst einmal der Einstieg in das Thema. Später sollen – falls gewünscht – Erweiterungen und Vertiefungen im Internet folgen.

UNTERSTÜTZUNG FÜR BETRIEBSRÄTE IM INTERNET

Die in der Broschüre dargestellten Tabellen stellen wir im Internet zum Download bereit:
www.kompetenzkoffer.de

Projekte sind anders – Was muss ein Betriebsrat darüber wissen?

Projekte unterscheiden sich in einigen Aspekten von der „normalen“ alltäglichen Arbeit im eigenen Aufgabenbereich. Das macht sie einerseits spannend und zeigt andererseits, warum Betriebsräte Projekte unter die Lupe nehmen sollten.

- *Projekte sind ein wichtiger Hinweis für strategische Weichenstellungen*
  Durch Projekte werden bestimmte Themen besonders hervorgehoben, die für die Zukunft des Betriebes besonders wichtig sind. Je wichtiger und erfolgsversprechender ein Projekt aus Sicht der Unternehmensleitung ist, desto mehr Ressourcen (z. B. Investitionen, Personal) werden dafür bereitgestellt.
- *Projekte stehen für Zukunftsthemen und helfen, neue Wege zu erproben*
  Alte, herkömmliche Strukturen und Abläufe werden bewusst aufgebrochen. So finden Projekte oft neben den üblichen Verantwortungsbereichen / Unternehmensstrukturen statt: Dies bedeutet, dass Zuständigkeiten und Ansprechpartner nicht immer klar erkennbar sind.
- *Projekte sind oft abteilungs- und berufsübergreifend (interdisziplinär)*
  Das neue Staplerleitsystem wird z. B. zwar für die Logistik eingeführt, es wirkt sich aber auch auf die Produktion aus. In größeren Betrieben / Konzernen sind Projekte oft standortübergreifend bzw. international. Auch sind häufig Externe einbezogen (Kunden, Lieferanten, IT-Dienstleister, Berater etc.). Fachexperten aus den unterschiedlichen Fachabteilungen und Berufen (Informatiker, Maschinenbauer, Logistiker, Prozessgestalter etc.) bringen jeweils ein anderes Denken sowie unterschiedliche Motivationen und Interessen in das Projekt ein.

Wo ein Projekt auf die normale Organisation trifft, …	
negative Veränderungen	**positive Veränderungen**
… da verändert es Arbeitsweisen, … da werden Zuständigkeiten unklarer: „Wer ist jetzt zuständig?“, … da herrscht oft Zeitnot, … da gibt es Zielkonflikte, … da gibt es sachliche Konflikte, … da gibt es zwischenmenschliche Konflikte, … da fühlen sich manche Kolleginnen und Kollegen überrollt, überfordert oder abgehängt.	… da bewegt sich was, … da entsteht eine neue Arbeitskultur, … da entstehen neue Karrieremöglichkeiten, … da gibt es überraschende Lösungsideen, … da gibt es neue Perspektiven, … da fühlen sich manche Kolleginnen und Kollegen in ihrer Rolle plötzlich viel wohler und aufgewertet, … da entsteht Raum für persönliche Entwicklungen.

Ausgangssituationen im Betriebsrat – Wie viel Wissen ist notwendig? Wie viel Wissen ist nützlich?

Spricht man mit Betriebsräten über Projekte, dann werden ganz unterschiedliche Situationen geschildert, z. B.:

- *Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß! Oder vielleicht doch?* Viele Betriebsräte wissen gar nichts über die Projekte, die in ihrem Betrieb aktuell bearbeitet werden. Sie hören nur aus der Gerüchteküche, dass irgendwas passiert. Meistens sind dann bereits wichtige Weichenstellungen erfolgt.
- *Wir wissen jetzt ein bisschen was – aber was sollen wir denn jetzt damit machen?* Betriebsräte haben im Wirtschaftsausschuss oder an anderer Stelle ein paar Informationen erhalten oder aufschnappen können. Das ist für sie aber zu wenig, um daraus konkrete Handlungsanforderungen – wie z. B. den Abschluss einer Betriebsvereinbarung – ableiten zu können.
- *Wir haben so viele Informationen, wir wissen gar nicht, wie wir diese einordnen und uns dazu verhalten sollen.* Auch diese Situation kann einen Betriebsrat lähmen. Wenn der Betriebsrat zu allen laufenden Projekten eine mehrseitige PowerPoint-Präsentation erhalten hat, heißt das noch lange nicht, dass er weiß, wie er seine eigene Betriebsratsarbeit anlegen muss.

Und was wusstet bzw. wisst Ihr über die Projekte bei Euch im Unternehmen?

Bevor wir im Projekt ‚Arbeit 2020' die Betriebslandkarte gemacht haben, wussten wir wirklich nicht viel darüber, was bei uns an Veränderungsprojekten gemacht wurde. In den Workshops für die Betriebslandkarte haben wir uns pro Abteilung angeschaut, was da an Digitalisierung läuft, wie die Arbeit empfunden wird und wie sich die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten darstellen. Danach war ziemlich schnell klar: Das braucht von allen Seiten eine systematischere Herangehensweise.
Daniel Wollny, Betriebsratsvorsitzender Achenbach Buschhütten GmbH & Co. KG in Kreuztal, ca. 450 Beschäftigte

Generell werden bei uns sehr viele Projekte durchgeführt, da wir doch ein größeres Unternehmen sind – mit vielen Standorten in Deutschland. Und das sieht man eben auch an der Projektwelt. Bei Miele gibt es einen sogenannten ‚Masterplan of Action Arbeit 4.0'. Darunter sind acht Themenfelder zusammengefasst, die ihrerseits wiederum aus vielen Projekten bestehen. Darüber hinaus gibt es weitere Projekte im sogenannten ‚Miele Wertschöpfungssystem'. Die werden dann an den einzelnen Standorten bearbeitet und sollen später den anderen Standorten als sogenannte ‚Gute Praxis' zur Verfügung stehen. Und letztlich gibt es natürlich noch unterschiedliche Projekte an den Standorten, die je nach Standortstrategie betrieben werden.
Michael Ullrich, stellv. Betriebsratsvorsitzender Miele & Cie. KG, Werk Bielefeld, ca. 2.000 Beschäftigte

Chance oder Problem?
Wie der Betriebsrat Projekte für seine Arbeit nutzt

Oft betreibt ein Betrieb nicht nur ein Projekt, sondern eine Vielzahl von Projekten. Mancherorts werden ganze Veränderungsprogramme aufgelegt, die eine Reihe von Projekten beinhalten. Diese sind wiederum miteinander verknüpft und verfolgen ein gemeinsames übergreifendes Ziel. Nicht immer ist die „Projektwelt“ in den Unternehmen gut durchdacht. Manchmal widersprechen sich die Ziele unterschiedlicher Projekte. Vielleicht wird ein und dasselbe Thema oder Ziel auch in zwei unterschiedlichen Projekten bearbeitet.

Das ist in jedem Unternehmen anders und häufig vielschichtig. Vieles davon ist für die Beschäftigten und auch den Betriebsrat nicht ohne Weiteres erkennbar oder sichtbar. Das kann dazu führen, dass sich der Betriebsrat so lange nicht mit den Projekten befasst, bis negative Auswirkungen sichtbar werden. Eine Nach- oder Umsteuerung ist dann in jedem Fall aufwendiger und komplizierter als vorbeugendes Handeln.

Gleichzeitig liegen gerade in dem auf Seite 5 geschilderten neuartig-innovativen Charakter Chancen für den Betriebsrat und die Belegschaft, ihr Gestaltungsinteresse an guter Arbeit und langfristiger Arbeitsplatz-Perspektive einzubringen. Denn: Beteiligt sich ein Betriebsrat an Projekten, dann hat er eine gute Möglichkeit, Einfluss zu nehmen auf zukünftige

- Strukturen,
- Abläufe,
- Arbeitsweisen- und -formen sowie
- alles andere, das gerade verändert wird.

Er gestaltet und wirkt somit an der Zukunft des Unternehmens mit – und zwar aus der Perspektive der Beschäftigten. Er tut dies, um Risiken für Arbeitsplätze durch unterlassene Verbesserungen oder Veränderungen zu vermeiden. Und er versucht, das Blatt für die Beschäftigten nach dem Motto „Mitgestalten oder gestaltet werden“ zu wenden.

Typische Beispiele für Projekt-Themen	Chance zur Mitgestaltung / Verbesserung der
Einführung von → Assistenzsystemen → Staplerleitsystemen → Robotern → Künstlicher Intelligenz → Agilen Arbeitsmethoden	→ Arbeitsorganisation → Arbeitsbedingungen → Qualifikationsmöglichkeiten und Aufstiegschancen → Gesundheit der Beschäftigten → Strukturen der Eingruppierung → Anforderungen an Arbeitszeit-Flexibilität → Psychischen Belastungen

Projekte mitgestalten – Was ist für den Betriebsrat zu tun?

Will der Betriebsrat – unabhängig von der Situation, in der er sich befindet – Projekte mitgestalten, sind immer die gleichen Bearbeitungsschritte durchzuführen:

- **Informationen zu Projekten beschaffen:** Der Betriebsrat braucht erst einmal Grundlagen und besorgt sachdienliche Informationen zu Projekten im eigenen Betrieb.
- **Projektwelt in den Blick nehmen:** Der Betriebsrat entscheidet: Welche Projekte will er begleiten? Welche Projekte will er erst mal nur beobachten? Wie organisiert er seine eigene Arbeit?
- **Beschäftigte beteiligen:** Der Betriebsrat will mit Unterstützung der Beschäftigten verstehen, wie die Projekte die Arbeit und die Arbeitsbedingungen verändern.
- **Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber finden:** Der Betriebsrat trifft Regelungen mit dem Arbeitgeber über die zuvor mit den Beschäftigten herausgearbeiteten Themen.
- **Nachhaltig mitgestalten – Einfluss des Betriebsrates auf Veränderungs- und Digitalisierungsprojekte systematisch anlegen:** Nach dem Projekt ist vor dem Projekt. Der Betriebsrat sucht mit dem Arbeitgeber ein Verfahren, das regelt, wie er in Zukunft bei Projekten mitgestalten kann.

1 INFORMATIONEN ZU PROJEKTEN BESCHAFFEN
Was ist dabei wichtig?

In manchen Betrieben fängt an dieser Stelle das Problem für den Betriebsrat bereits an. Nicht immer werden dem Betriebsrat alle Informationen, die er zur Wahrnehmung seiner Rolle und Aufgaben benötigt, auch tatsächlich übermittelt. In vielen Fällen ist es schwierig, rechtzeitig und umfassend informiert zu werden. Genau das entspricht jedoch dem durchsetzbaren Recht eines Betriebsrates.

Der Gesetzgeber legt im § 80 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) fest, worüber, und wie der Betriebsrat vom Arbeitgeber zu informieren ist: „(...) (2) Zur Durchführung seiner Aufgaben nach diesem Gesetz ist der Betriebsrat rechtzeitig und umfassend vom Arbeitgeber zu unterrichten; die Unterrichtung erstreckt sich auch auf die Beschäftigung von Personen, die nicht in einem Arbeitsverhältnis zum Arbeitgeber stehen, und umfasst insbesondere den zeitlichen Umfang des Einsatzes, den Einsatzort und die Arbeitsaufgaben dieser Personen. Dem Betriebsrat sind auf Verlangen jederzeit die zur Durchführung seiner Aufgaben erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen (...)“. Es handelt sich dabei um ein nach § 23 (3) BetrVG einklagbares Recht, wenn der Arbeitgeber seinen Pflichten nicht nachkommt.

Vor diesem Hintergrund gibt es die Möglichkeit, dass sich der Betriebsrat Informationen besorgt. Er tut dies am besten, indem er den Arbeitgeber erstens um eine **Liste der im Unternehmen bereits laufenden und der geplanten Digitalisierungs- und Veränderungsprojekte** bittet.

Zweitens sollte der Betriebsrat zu jedem Projekt einen sogenannten **Projektsteckbrief** anfordern (oder: Projektantrag, Projektauftrag, Projektübersicht, Onepager etc.). Dabei handelt es sich um eine übersichtliche Vorstellung eines Projektes. Wichtig ist dabei, dass der Betriebsrat eine Antwort auf die folgenden Fragen bekommt:

Erste Fragen zu Projekten	Gefragt (Datum)	Beantwortet (Datum)
▪ Was ist der zentrale Nutzen des Projektes?		
▪ Welche Verbesserung zur aktuellen Situation wird angestrebt?		
▪ Warum soll das Projekt überhaupt durchgeführt werden?		
▪ Was hat das Unternehmen davon? Und: Was haben die Beschäftigten davon?		
▪ Welche Rahmendaten hat das Projekt (Projektbeschreibung, Beteiligte, Termine, Kosten, mögliche Risiken)?		
▪ etc.		

1) Fragen zu Projektsteckbrief

Sollte es dem Betriebsrat schwerfallen, die Informationen auf Papier zu erhalten, gibt es weiterhin die Möglichkeit, sich bei denjenigen durchzufragen, die mehr wissen: Projektleiter und -mitarbeiter. Die aufgeführten Fragen können dabei zur Orientierung dienen.

2 PROJEKTWELT IN DEN BLICK NEHMEN
Wie wählt der Betriebsrat die wichtigen Projekte aus?

Wenn sich der Betriebsrat diese Informationen besorgt hat, geht es für ihn nun um die weitere Planung der eigenen Arbeit. Mit Blick auf Digitalisierungs- und Veränderungsprojekte ist dieser Schritt für viele Betriebsräte neu. Letztlich geht es darum, als Betriebsrat eine Reihe von Fragen durchzugehen und nach bestem Wissen und Gewissen gemeinsam zu Einschätzungen zu gelangen. Das ermöglicht es, Schwerpunkte in der eigenen Arbeit zu setzen und gut auszuwählen, an welchen Stellen der Betriebsrat tätig wird.

- Welches Projekt soll sich der Betriebsrat noch genauer anschauen?
- Welches Projekt bedarf keiner weiteren Begleitung durch den Betriebsrat?

Für uns geht es erst mal darum, den Überblick zu behalten. Aufgrund der Vielzahl von Projekten und deren Vielfältigkeit und Komplexität ist das schon kaum möglich. Jetzt sind aber in vielen Projekten mitbestimmungsrelevante Themen berührt. Und die Projekte laufen ja noch neben der normalen Arbeit als Betriebsrätin und als Beschäftigte des Unternehmens. Da müssen wir einfach Schwerpunkte setzen. Wichtig sind uns Themen wie Arbeitsplatzerhalt, Reduzierung der Anforderungen an Arbeit, Entgeltsicherung, Leistungs- und Verhaltenskontrolle sowie Datenschutz.

Birgit Bäumker, Betriebsratsvorsitzende Miele & Cie. KG, Werk Oelde, ca. 620 Beschäftigte

Für den Betriebsrat kommt es in dieser Situation darauf an, die richtige Auswahl zu treffen. Eine gute Möglichkeit ist es, die gewonnenen Informationen im Hinblick auf drei zentrale Themengebiete auszuwerten:

- Strategischer Nutzen des Projektes
- Betroffenheit der Beschäftigten
- Einschätzungen zu den Folgen für die Betriebsratsarbeit

Die nebenstehende Tabelle „2a) Sortierung“ zeigt mögliche Fragestellungen, die sich für den Betriebsrat ergeben. Sie ist im Internet herunterladbar (Variante 1: Fragenliste). Dort besteht auch die Möglichkeit, die Fragen in Form eines Ampelsystems zu bewerten. Je öfter der Betriebsrat in seinen Einschätzungen zu „rot“ neigt, desto eher sollte er das Projekt in seinen Fokus nehmen (Variante 2: Ampelsystem). Zusätzlich können die einzelnen Fragen auch untereinander gewichtet werden (Variante 3: Nutzwertanalyse).

Die unten stehenden Fragen dienen einer ersten Bewertung der Projekte. Sie basieren auf den Informationen, die sich der Betriebsrat organisiert oder bis dahin erhalten hat. Die Bewertung kann sich natürlich im Zuge der fortschreitenden Arbeit auch noch verändern.

	Einschätzungen zu folgenden Fragen
Strategischer Nutzen des Projektes	Welche **Bedeutung** misst die **Unternehmensleitung** dem Projekt bei (z. B. Ankündigung als ausgewiesenes Vorzeigeprojekt)?
	Wie ist der **strategische Nutzen**? Verbessert oder stärkt das Projekt die Marktstellung/ Position beim Kunden?
	Setzt das Projekt an den **richtigen Problemen** des Unternehmens oder des Standortes an?
	Passt das Projekt in die **Digitalisierungsstrategie**?
	Wie ist der gesteckte **finanzielle Rahmen** für das Projekt (im Vergleich zu anderen Projekten)?
Betroffenheit der Beschäftigten	Wie hoch ist die Anzahl der **betroffenen Beschäftigten**?
	Wird es Auswirkungen auf die **Anzahl der Arbeitsplätze** in den betroffenen Bereichen geben?
	Sind (tief greifende) Auswirkungen auf die betriebliche **Arbeitsorganisation** zu erwarten?
	Sind Veränderungen bei der **Arbeitsbelastung** der Beschäftigten zu erwarten?
	Werden sich die **Qualifikationsanforderungen** an die Beschäftigten verändern?
	Sind Wirkungen in Richtung der **Leistungs- und Verhaltenskontrolle** absehbar?
	Sind Wirkungen in Richtung des **Datenschutzes** absehbar?
	Sind **übergreifende Auswirkungen** zu erwarten (also über mehrere Abteilungen und/oder Berufsgruppen)?
Einschätzungen zu den Folgen für die Betriebsratsarbeit	Wie bekannt ist dem Betriebsrat der aktuelle **inhaltliche Stand** des Projektes?
	Ist der Betriebsrat bisher aktiv am Projekt **beteiligt** worden? Steht das an?
	Sind bereits mögliche **Handlungsfelder** für den Betriebsrat erkennbar?
	Handelt es sich um einen Sachverhalt, der **einigungsstellenfähig** ist (§ 87 BetrVG)?
	Wird eine neue **(Gesamt-)Betriebsvereinbarung** notwendig sein? Oder die Veränderung einer bestehenden (Gesamt-)Betriebsvereinbarung?
	Wird sich das auf tarifvertraglich relevante Themen wie **Arbeitszeit/Entgelt** auswirken?
	FAZIT: Soll/muss der Betriebsrat tätig werden?

2a) Sortierung – Variante 1: Fragenliste

2 PROJEKTWELT IN DEN BLICK NEHMEN
Wie organisiert der Betriebsrat die eigene Arbeit?

Wir nehmen im Folgenden beispielhaft an, dass sich der Betriebsrat entschieden hat, das Projekt „Staplerleitsystem“ zu begleiten. Dann gilt es also, nun die eigene Arbeit zu organisieren. Betriebsratsarbeit ist üblicherweise in Ausschüssen organisiert. Projekte liegen damit nicht nur quer zu bestimmten Arbeitsabläufen und Prozessen im Betrieb. Sie liegen auch quer zu der Ausschussarbeit von Betriebsräten, weil sie meist mehrere Ausschüsse thematisch berühren. Daraus ergibt sich ein bestimmtes Profil an Themenstellungen, das sich letztlich auch auf die Planung der Begleitung des Projektes durch den Betriebsrat auswirkt.

Und genau das kann der Betriebsrat nutzen, um sich sein eigenes Team für die Begleitung des Projektes zusammenzustellen. Neben Abteilungsherkunft und Interesse für das Thema könnte die Ausschusstätigkeit ein Auswahlkriterium sein.

„Ein Staplerleitsystem (SLS) ist ein Logistiksystem, das den Einsatz von Flurfördergeräten, insbesondere Gabelstaplern, steuert. Aufgabe des Systems ist es, die Bearbeitungsfolge der Aufträge und die Routen der Flurfördergeräte zu optimieren.“ *Quelle: Wikipedia. Abgerufen November 2020*

	Projekte		
Ausschuss z. B. für	**Projekt „Staplerleitsystem“**	**Projekt 2**	**Projekt 3**
Arbeitsschutz	X	X	X
Personal	X		X
IT/Datenschutz	X	X	

2b) Sortierung Projektthemen und Ausschussarbeit

Der Betriebsrat kann eine eigene Teamplanung für das Projekt nach dem obigen Schema angehen. Er sollte darüber hinaus auch die Kapazitäten beachten, die die jeweiligen Projektteammitglieder für die Arbeit haben und dies beispielsweise mit einem Ampelsystem kennzeichnen. Auch vor diesem Hintergrund ist die Planung mit Meilensteinen sowie Anfangs- und angestrebtem Enddatum anzugehen.

Projekt	**Ziele der Begleitung durch BR**	**Anstehende Aufgaben**	**Angesprochene Ausschüsse**						
			Betriebs-ausschuss	Wirtschafts-ausschuss	Arbeits- und Gesundheits-schutz	EDV/ Datenschutz	Personal	Arbeitszeit	Arbeits-sicherheit
Staplerleitsystem					Egon	Isabell	Murat		

2c) Planung der Betriebsratsarbeit

Wir haben uns dafür entschieden, immer ein Projektteam zusammenzustellen. Dabei haben wir überlegt und geprüft: Wer interessiert sich für das Thema? Wer kommt vielleicht aus einer Abteilung, die mit dem Thema/Projekt zu tun haben wird? Wir haben dann geschaut: Wer ist in welchen Ausschüssen? Dann haben wir ein Team zusammengestellt. So verteilt sich auch die Arbeit besser!

Daniel Wollny, Betriebsratsvorsitzender Achenbach Buschhütten GmbH & Co. KG in Kreuztal, 450 Beschäftigte

3 BESCHÄFTIGTE BETEILIGEN
Wo ist eigentlich was los?

Der Betriebsrat hat sein Betriebsratsteam zur Projektbegleitung ausgewählt. Ein Kollege kommt aus der Logistik und ist im Arbeitsschutz-Ausschuss. Jetzt geht es dem Betriebsrat darum, den Projektsteckbrief der Unternehmensleitung und seine eigenen Einschätzungen durch die Wahrnehmungen der Beschäftigten zu ergänzen und so seinen Kompass für seine spätere Betriebsratspolitik zu finden.

Dazu überlegt sich der Betriebsrat, in welchen Abteilungen Beschäftigte beheimatet sind, die an dem Projekt „Staplerleitsystem“ beteiligt sind. Hierbei bekommt er zunächst ein Gefühl für die Anzahl der betroffenen Abteilungen: Sind es nur einige mit wenigen Beschäftigten – oder viele Abteilungen mit entsprechend vielen Beschäftigten? Neben der reinen Quantität ist auch die folgende Frage wichtig: In welcher der folgenden drei Rollen sind die Beschäftigten am Projekt beteiligt:

- → als **direkt betroffene Beschäftigte** (Nutzer), weil das System die eigene Arbeit direkt verändert?
- → als **indirekt Beteiligte** (Einführende), weil ihre Arbeit eher am Rande mit dem neuen System in Berührung kommt?
- → als **Mitglieder im Projektteam** (Projektleitung, Entwickler, IT-Beschäftigte, Ideengeber, Umsetzer)?

		Projekt: Staplerleitsystem						
		nach der Einführung				während der Einführung		
Nr.	Abteilung (oder Werk)	Direkte Anwender		Indirekt Beteiligte		Mitglieder im Projektteam		Anmerkung
		Anzahl Beschäftigte	Wen beteiligen?	Anzahl Beschäftigte	Wen beteiligen?	Anzahl Beschäftigte	Wen beteiligen?	
1	Logistik	10	Meier, Engels			3	Werner, Jansen, Arp	
2	Montage			50	Hansmann	1	de Vos	
3	Produktion			398	Böter	1	Dierke	
4	Service							
5	Administration							
6	IT					2	Müller, Schulze	
7	Musterbau							
8	Personal							

3a) Verortung: Wo sind Betroffene und wen wollen wir beteiligen?

Der Betriebsrat überlegt nicht nur, wen er als Beteiligten sieht. Wichtig ist ihm darüber hinaus die Frage, wen er als sachkundigen Arbeitnehmer nach § 80 (2) BetrVG in den nächsten Schritt seiner Arbeit einbeziehen möchte.

3 BESCHÄFTIGTE BETEILIGEN
Wo drückt der Schuh? Was sollen wir machen?

Mit den Beschäftigten, die der Betriebsrat für die weitere Einbeziehung ausgewählt hat, sind im Grunde zwei Themen zu erörtern:

- **Bewertung der Arbeitssituation vor der Umsetzung des geplanten Staplerleitsystems:** „Wie sind die Arbeitsbedingungen vor der Einführung (gewesen)?“
- **Bewertung der Wirkung des Staplerleitsystems auf die Arbeitsbedingungen:** „An welchen Stellen wirkt sich das Staplerleitsystem positiv auf die Arbeitsbedingungen aus? An welchen Stellen negativ?“

Dieser Schritt ist für den Betriebsrat zentral, um die Probleme, Herausforderungen und positiven Wirkungen des Staplerleitsystems aus Sicht der Beschäftigten zu verstehen und seine Betriebsratspolitik daran auszurichten. Dazu stellen sich folgende Fragen:

- Ergeben sich Regelungssachverhalte?
- Gibt es ungeplante Effekte?
- Kann und will der Betriebsrat zum Gelingen des Projektes beitragen?
- Sind wesentliche Fragen so ungeklärt oder problematisch, dass er das Projekt in seiner Bearbeitung anhalten muss, um wichtige Klärungen herbeizuführen?

Wichtig für die Beteiligung vor Ort sind an den jeweiligen Miele-Standorten unsere IG Metall-Vertrauensleute. Die sind vor Ort und bekommen viele Informationen und Probleme hautnah mit. Gut, um wichtige Einschätzungen zu den einzelnen Projekten einzuholen, sind natürlich Workshops. Wir hatten vor Kurzem einen Online- Workshop mit betroffenen Mitarbeitenden aus dem Bereich Konstruktion/Entwicklung zum Thema ‚Agile Entwicklung‘. Es ging uns erst mal darum, die Erfahrungen mit der neuen Methode ‚Agil‘ mitzubekommen. Chancen und Risiken sind uns viel klarer geworden. Es wurde sehr deutlich, wo die Beschäftigten die Unterstützung des Betriebsrates benötigen.

Birgit Bäumker, Betriebsratsvorsitzende Miele & Cie. KG, Werk Oelde, ca. 620 Beschäftigte

Für diesen Schritt gibt es viele sinnvolle Wege. So kann sich der Betriebsrat beispielsweise die Tabellen 3b) auf der nachfolgenden Seite zunutze machen. Dort werden verschiedene Aspekte der Arbeitsbedingungen abgefragt und von den Beschäftigten mit einer Bewertung zwischen „rot“ (sehr schlecht) und „dunkelgrün“ (sehr gut) eingeschätzt. Wichtig sind dabei die Anmerkungen, die der Betriebsrat nachhält (z. B. durch Notizen im Workshop).

Dabei ergibt sich beispielhaft folgendes Bild, das dem Betriebsrat zeigt, dass es in der Abteilung Logistik schon *vor* der Einführung des Staplerleitsystems Handlungsbedarf bei den Arbeitsbedingungen gab. Dieses Bild kann der Betriebsrat für alle anderen betroffenen Abteilungen einholen:

Abteilung	Logistik	Staplerleitsystem
DAVOR: Wie werden die Arbeitsbedingungen VOR dem Projekt eingeschätzt?		

Einzelne Aspekte von Arbeitsbedingungen	Typische Leitfragen	DAVOR	Anmerkungen/Erläuterungen
Arbeitsplatzsicherheit	...	2	
Betriebliche Prozesse	...	1	Extrem chaotisch
Anforderungsgerechte Qualifikation	...	0	Learning by doing klappt nicht.
Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten	...	2	
Entgeltsituation	...	0	Faire Bezahlung
Arbeitsergonomie	...	-2	Hebearbeiten, Probleme mit EDV
Arbeitszeitsituation	...	0	Oft Überstunden
Gesundheitsschutz	...	1	
Belastungssituation	...	-2	Unglaublich viel Stress
Beteiligungskultur	...	0	Werden eher nicht gefragt

sehr schlecht	schlecht	weder noch	gut	sehr gut
-2	-1	0	1	2

3b) Beteiligung – *davor*: Wie werden die Arbeitsbedingungen *vor* Umsetzung des Projektes eingeschätzt?

Der nächste Schritt hängt davon ab, wie viel die Beschäftigten bereits über das Projekt „Staplerleitsystem“ wissen. Entweder der Betriebsrat informiert seinerseits über das Projekt (siehe hierzu Broschüre „Empfehlung zur Durchführung einer Informationsveranstaltung“) oder aber die Beschäftigten wissen schon gut Bescheid. Dann sollte der Betriebsrat gemeinsam mit ihnen den nächsten Bewertungsschritt machen und sie einschätzen lassen, wie das Projekt die Arbeitssituation verändern wird.

Abteilung	Logistik	Staplerleitsystem
Einschätzung zur Wirkung des Projektes: Wie werden die Arbeitsbedingungen NACH Einführung sein?		

	Einschätzung der Arbeitsbedingungen durch/nach Umsetzung des Projektes	Anmerkungen/Erläuterungen
Arbeitsplatzsicherheit	2	Keine Veränderung, hängt von anderen Faktoren ab
Betriebliche Prozesse	1	
Anforderungsgerechte Qualifikation	0	Wir haben während des Einführungsprozesses genau das gelernt, was wir brauchen.
Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten	2	Wir haben Sachen gelernt, die man woanders im Betrieb auch brauchen kann.
Entgeltsituation	0	
Arbeitsergonomie	-2	System ist noch schwierig zu bedienen. Hebearbeiten trotzdem schwer
Arbeitszeitsituation	2	
Gesundheitsschutz	2	
Belastungssituation	-2	Das System hilft, die Arbeit besser zu planen. Weniger Stress
Beteiligungskultur	1	Waren am Projekt beteiligt, daher besser

sehr schlecht	schlecht	weder noch	gut	sehr gut
-2	-1	0	1	2

3b) Beteiligung – Einschätzungen zur möglichen Wirkung des Projektes. Wie werden die Arbeitsbedingungen durch/nach Umsetzung des Projektes sein?

Neben den in der Tabelle festgehaltenen Eindrücken der Beschäftigten aus der Logistik hat der Betriebsrat mit dem Projektleiter bzw. weiteren Mitgliedern aus dem Projektteam Einzelgespräche geführt. Auf dieser Basis leitet der Betriebsrat die Erkenntnis ab, dass er mit dem Arbeitgeber über die Themen „Arbeitsergonomie“ und „Belastung“ in der Logistik sprechen möchte. Er hat sich zudem vorgenommen, sein Bild durch Einschätzungen von Beschäftigten aus der Montage und der mechanischen Fertigung abzurunden.

4 VEREINBARUNGEN MIT DEM ARBEITGEBER FINDEN
Was machen wir jetzt daraus?

Nun geht es darum, die eigene Position des Betriebsrates zu erarbeiten. Der Betriebsrat hat seine Erkenntnisse zusammengefasst und in einer Betriebsratssitzung diskutiert. Er hat möglicherweise zu den benannten Themen Seminare besucht oder sich externen Sachverstand organisiert. Insgesamt hat er ein recht eindeutiges Bild zu der Frage entwickelt, welche Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber notwendig sein dürften.

Nun sucht der Betriebsrat die erneute **Rückkopplung mit der Belegschaft**. Er bereitet für diesen Zweck eine Präsentation vor, um diese vor den Beschäftigten zu halten (etwa im Rahmen einer Abteilungs- bzw. Betriebsversammlung). Darin trifft er folgende Aussagen:

- **Warum haben wir uns mit dem Projekt beschäftigt?**
  Dazu kann er seine Überlegungen etwa wie aus Kapitel 2, Seite 11 anführen.
- **In welchen Bereichen wird das Projekt „Staplerleitsystem“ eine Rolle spielen?**
  Dazu kann er eine Übersicht zeigen, wie sie in Kapitel 2, Seite 13 zu finden ist.
- **Welche Wahrnehmung haben die Beschäftigten zu dem Projekt „Staplerleitsystem“? (Wen haben wir warum und zu welchem Zweck beteiligt?)**
  Hier kann der Betriebsrat die Ergebnisse seiner Workshops mit Beschäftigten präsentieren.
- **Wo liegen jetzt die Handlungsaufträge für den Betriebsrat?**
  Hier wertet der Betriebsrat die Ergebnisse der Workshops/Gespräche mit Beschäftigten aus und stellt dar, welche Erkenntnisse er daraus gezogen hat und wie ein weiteres Vorgehen aussehen kann.

Auf dieser Grundlage stellt der Betriebsrat seine Erkenntnisse und Vorhaben zur Diskussion. Er holt sich damit ein Votum und möglicherweise weitere Hinweise bei den Beschäftigten ab.

Gut gerüstet kann er nunmehr das **Gespräch mit dem Arbeitgeber suchen**. Er schildert ihm seine Erkenntnisse aus den Gesprächen mit dem Projektteam und den Workshops mit den Beschäftigten sowie seine diesbezüglichen Erkenntnisse. Daraus leitet er seine Vorstellung über eine etwaige Betriebsvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ab. Je nach betriebspolitischer Gemengelage ist dies gut möglich oder bedarf noch mal einer Unterstützung durch Meinungsäußerungen aus der Belegschaft.

5 NACHHALTIG MITGESTALTEN – EINFLUSS DES BETRIEBSRATES AUF VERÄNDERUNGS- UND DIGITALISIERUNGSPROJEKTE SYSTEMATISCH ANLEGEN

Da betriebliche Veränderungen wie Digitalisierung und die Umsetzung in Projekten – wie am Beispiel mit dem Staplerleitsystem beschrieben – sicher immer wieder auf der Tagesordnung stehen, sollte der Betriebsrat überlegen, wie er seine Arbeit in ein systematisches Vorgehen bzw. in einen regelmäßigen nachhaltigen Projektprozess überführt.

> *Ausgehend von den guten Erfahrungen im Projekt ‚Arbeit 2020' haben wir uns gemeinsam mit der Unternehmensleitung entschieden, einen Prozess zu definieren, der unseren Betriebsrat zu einem Partner bei der Projektbearbeitung macht. Die Basis für alle Veränderungsprojekte sind sogenannte Projektsteckbriefe, die von der Projektleitung und dem Auftraggeber auszufüllen sind. Erst wenn beide Betriebsparteien diese freigeben, kann das Projekt starten. Zum anderen – und das war uns besonders wichtig – haben wir einen Werkzeugkasten der Beteiligung entwickelt. Auf dieser Basis müssen in allen Projekten ausdrücklich Schritte der Beteiligung geplant und durchgeführt werden. Das verbessert unsere Projekte nachhaltig.*
>
> **Daniel Wollny, Betriebsratsvorsitzender Achenbach Buschhütten GmbH & Co. KG in Kreuztal, ca. 450 Beschäftigte**

Dabei kann sich ein Vorgehen wie in der folgenden Abbildung ergeben. Wichtig daran ist die systematisch angelegte Einbeziehung des Betriebsrates über den Lenkungsausschuss und in die Projektbegleitung sowie die Beteiligung der Beschäftigten.

5) Nachhaltig mitgestalten: Systematischer Einfluss des Betriebsrates

Der Betriebsrat wird durch ein derartiges Vorgehen so rechtzeitig eingebunden, dass er auf die Ziele von Projekten, ihre Anlage und die Art der Projektumsetzung noch sinnvoll Einfluss nehmen kann. Das verhindert teure, weil zu späte Nach- oder Umsteuerungen.

Unser besonderer Dank geht an die sechs IG Metall-Geschäftsstellen in Ostwestfalen-Lippe, die das Projekt „Arbeit 4.0 – AWARE – Arbeitnehmermitgestaltung“ unterstützt und mitgewirkt haben:

Ute Herkströter, Geschäftsführerin IG Metall Bielefeld
Erich Koch, Geschäftsführer IG Metall Detmold
Thomas Wamsler, Geschäftsführer IG Metall Gütersloh-Oelde
Peter Kleint, Geschäftsführer IG Metall Herford
Lutz Schäffer, Geschäftsführer IG Metall Minden
Carmelo Zanghi, Geschäftsführer IG Metall Paderborn

An der Erstellung der Broschüre haben mitgewirkt:

Oliver Dietrich
IG Metall Bielefeld

Birgit Bäumker
Betriebsratsvorsitzende
Miele & Cie. KG, Werk Oelde

Inger Korflür
SUSTAIN CONSULT GmbH,
Dortmund

Michael Ullrich
stellv. Betriebsratsvorsitzender
Miele & Cie. KG, Werk Bielefeld

Thomas Gebauer
SUSTAIN CONSULT GmbH,
Dortmund

Daniel Wollny
Betriebsratsvorsitzender
Achenbach Buschhütten GmbH & Co. KG,
Kreuztal

Ansprechpartner

Oliver Dietrich
IG Metall Bielefeld
Büro: +49 521 9643869
E-Mail: oliver.dietrich@igmetall.de

Unser Projekt
„Arbeit 4.0 – AWARE – Arbeitnehmermitgestaltung“

Was brauchen Mensch, Organisation und Technik in der Arbeitswelt, um die digitale Transformation gestalten zu können? In dem Projekt „AWARE“ des Technologie-Netzwerks Intelligente Technische Systeme OstWestfalenLippe (it’s OWL) ist die IG Metall in allen acht Teilprojekten vertreten, sodass die Betriebsratsgremien der beteiligten Unternehmen einbezogen sind. Teil der Leitstrategie des Netzwerks it’s owl ist es, neben der Spitzentechnologie die Erfordernisse fairer und menschlicher Arbeitsbedingungen zu berücksichtigen. Die IG Metall ist dabei als Sozialpartner ein wichtiger Bestandteil im Rahmen des Themenfeldes „Arbeit 4.0“ und gestaltet zusammen mit den Betriebsräten und Beschäftigten die Arbeitswelt von morgen mit. Die IG Metall wurde dabei von folgenden Partnern im Projekt unterstützt:

SUSTAIN | CONSULT

TBS NRW

SALUBRIS Betriebliches Gesundheitsmanagement

gefördert durch

Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

betreut von

PtJ Projektträger Jülich Forschungszentrum Jülich

IMPRESSUM

Herausgeber
IG Metall Bielefeld
Marktstraße 8
33602 Bielefeld
in Kooperation mit den
IG Metall-Geschäftsstellen
in Ostwestfalen-Lippe

Autoren
Oliver Dietrich, IG Metall Bielefeld
Inger Korflür, SUSTAIN CONSULT GmbH

Gestaltung
VISIO Kommunikation GmbH

Fotos
IG Metall Bielefeld; iStockphoto.com – gorodenkoff, Marat Musabirov, piranka; privat; SUSTAIN CONSULT GmbH