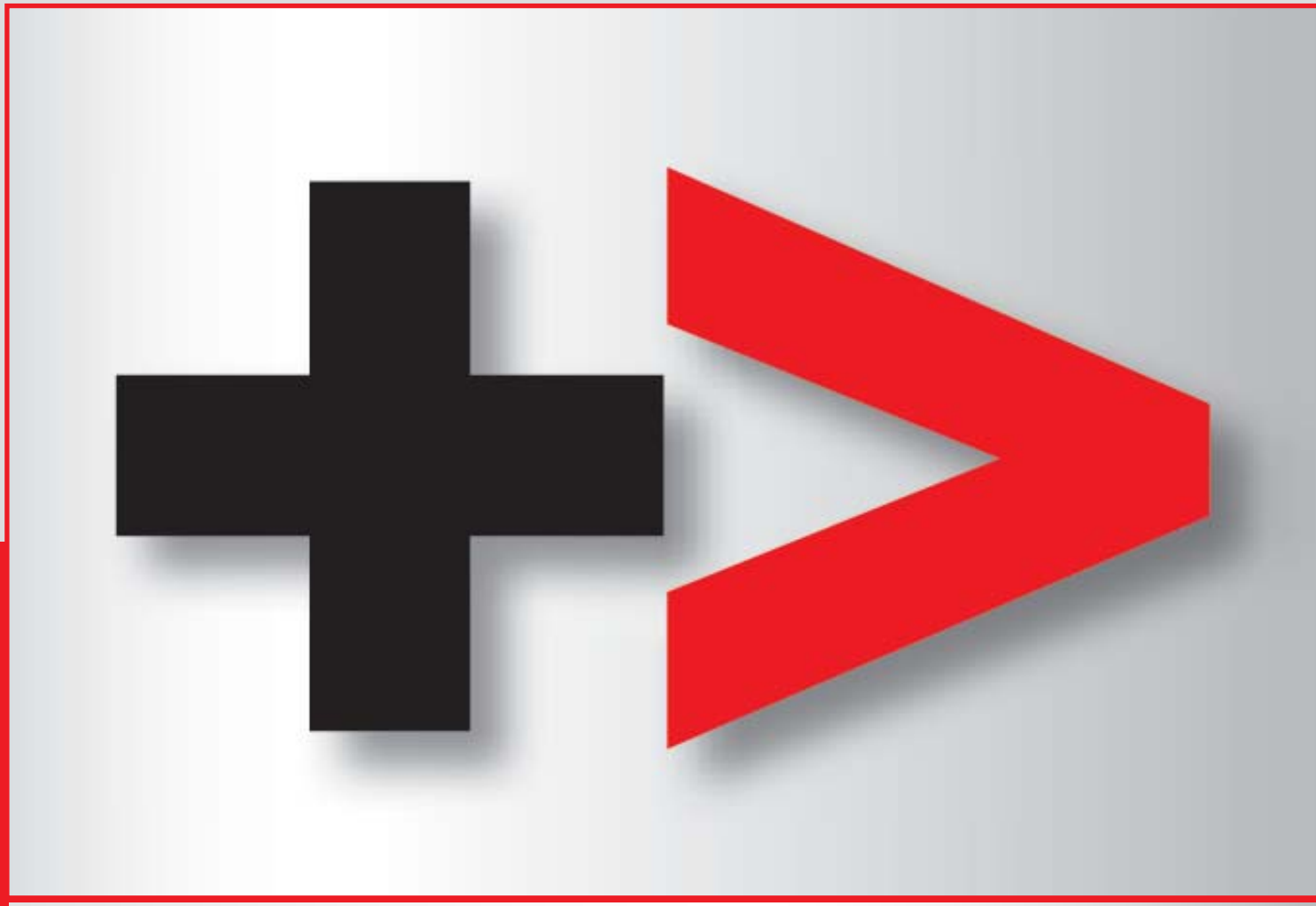
FB Betriebs- und Mitbestimmungspolitik | **Vorstand**

Betriebspolitische Konzepte und Werkzeuge



ARBEIT+INNO>ATION

Anpacken statt abwarten!

Mit „*besser statt billiger*-Strategien“

Beschäftigung und gute Arbeit sichern

Impressum:

Anpacken statt abwarten!
Mit „besser statt billiger-Strategien“ Beschäftigung und gute Arbeit sichern

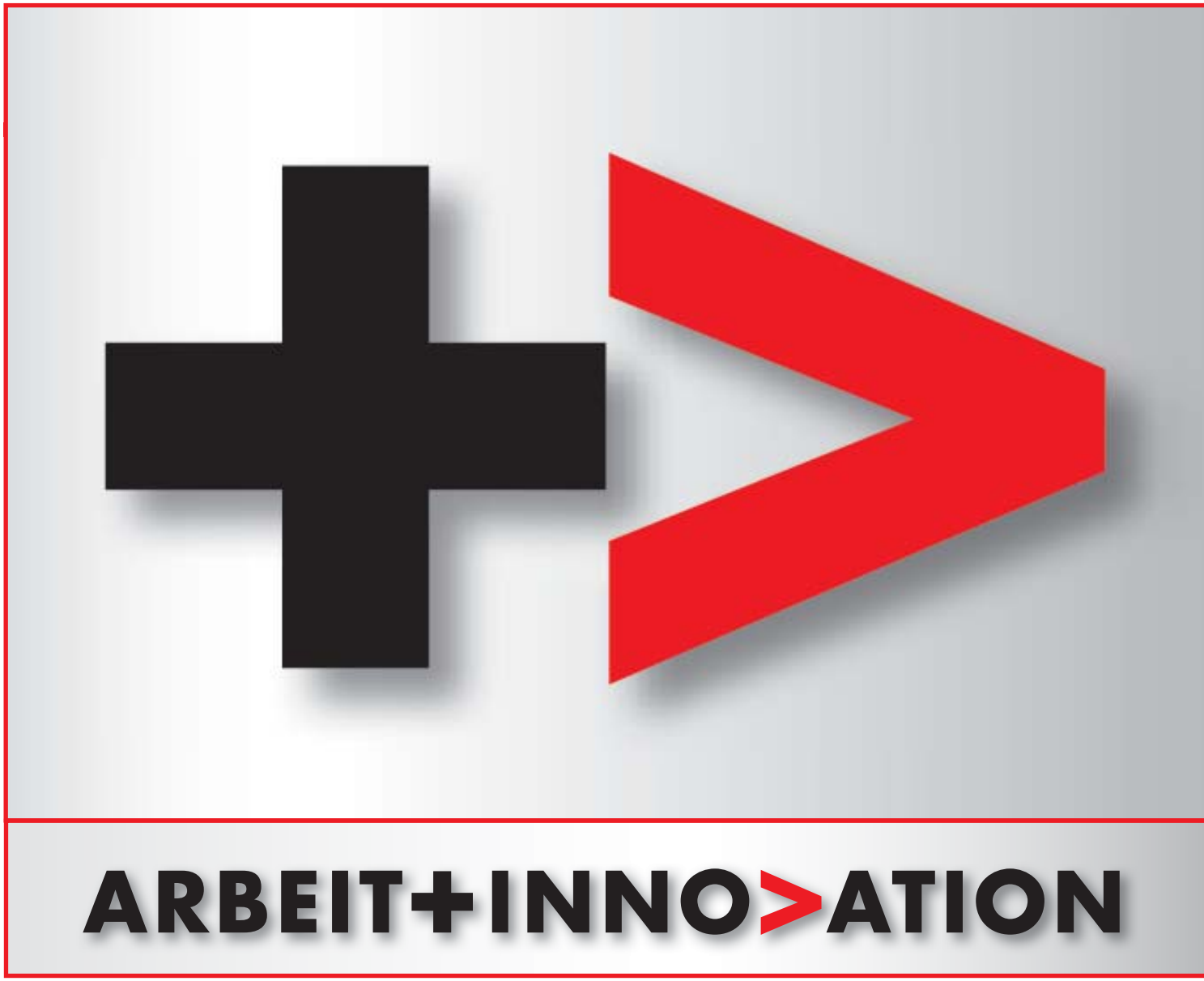
2. erweiterte und aktualisierte Ausgabe der 2007 im Rahmen des Projekts „Arbeit durch Innovation“ im IG Metall Bezirk NRW erschienenen Handlungshilfe „Betrieb verbessern – Arbeit sichern“

Hrsg.: IG Metall Vorstand, FB Betriebs- und Mitbestimmungspolitik, Ressort Arbeit und Innovation, Jochen Schroth, Wilhelm-Leuschner-Straße 79, 60329 Frankfurt/Main

Autorin: Birgit Timmer, SUSTAIN CONSULT GmbH
Textbearbeitung und Layout: Agentur WAHLE & WOLF
Redaktionelle Bearbeitung: Tanja Fondel, Dr. Constanze Kurz, Caterina Messina, Jochen Schroth, IG Metall Vorstand
Karikaturen: Thomas Plassmann
Fotos: Sven Ehlers
Druck: Druckhaus Dresden GmbH
APG-Nr.: 20146-31190

FB Betriebs- und Mitbestimmungspolitik | **Vorstand**

Betriebspolitische Konzepte und Werkzeuge



Anpacken statt abwarten!

Mit „*besser statt billiger*-Strategien“

Beschäftigung und gute Arbeit sichern

Inhalt

Vorwort 5

Teil 1: Verbesserungsprozesse anstoßen – eine Aufgabe für Betriebsräte 6

1.1 **Anpacken statt abwarten** 7
1.2 **Vielfältige Ansätze für Verbesserungen** 8
1.3 **Der Betriebsrat im Verbesserungsprozess** 10
1.4 **Die Handlungshilfe richtig nutzen** 12
1.5 **Gute Praxis: Betriebsräte initiieren Verbesserungsprozesse** 14

Teil 2: Verbesserungsprozesse vorbereiten, umsetzen und nachhaltig sichern 33

2.1 **Den Verbesserungsprozess vorbereiten und einleiten** 36
2.1.1 Chancen ausloten und einschätzen 36
2.1.2 Beschäftigte informieren und beteiligen 39
2.1.3 Mit dem Arbeitgeber verhandeln 52
2.1.4 Die weitere Strategie des Betriebsrats 56
2.2 **Den Verbesserungsprozess organisieren** 60
2.2.1 Das Projekt „Verbesserungsprozess“ einrichten 60
2.2.2 Gut vorbereitet das Projekt starten 68
2.2.3 Lösungen sichern und bewerten 74
2.3 **Nachhaltigkeit sichern** 82
2.4 **Fazit** 90

Teil 3: Serviceangebote und Förderinstrumente 91

3.1 **Schnelle Hilfe für Betriebsräte: Das Beratungsangebot der Task-Force „Krisenintervention“** 92
3.2 **Service für eine innovative Betriebspolitik: ARBEIT+INNO>ATION** 93
3.3 **Finanzielle Unterstützung und Förderprogramme** 94

Liste der Werkzeuge 95

Vorwort

Detlef Wetzel,
Zweiter Vorsitzender der IG Metall

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

selbst der letzte Spatz pfeift es vom Dach: Die Lehre vom Shareholder Value ist gescheitert. Statt kurzfristiger Profitmaximierung ist nachhaltiges Wirtschaften gefragt. Die Politik muss dafür die Rahmenbedingungen schaffen. Die IG Metall hat klare Forderungen benannt: Von einer demokratischen Regulierung und Kontrolle der Finanzmärkte über die Einführung von Mindestlöhnen bis hin zur unverzüglichen Umsetzung des europäischen Rechts zur Leiharbeit.

Das allein reicht jedoch nicht aus. Wir brauchen einen Kurswechsel in den Betrieben. Denn nach wie vor setzen die meisten Unternehmensleitungen auf einen „*billiger*-Wettbewerb" – auf kurzfristige Kostenersparnisse durch den vermehrten Einsatz von Leiharbeit, den Abbau von Arbeitnehmerrechten oder die Unterschreitung von Arbeitsstandards. Sichere Arbeitsplätze und gute Lebens- und Arbeitsbedingungen schaffen sie so nicht. Dazu bedarf es deutlich intelligenterer Initiativen.

Klar ist: Unternehmen in Deutschland sind mittel- und langfristig nur dann erfolgreich, wenn ihre Strategien auf neue Ideen und Qualität, statt auf einen reinen Kostenwettbewerb ausgerichtet sind. Dabei kommt der Innovationskraft der Betriebe eine Schlüsselrolle zu. Ohne neue Produkte und verbesserte Prozesse, kreative Ideen und Zukunftskonzepte sind Unternehmen nicht überlebensfähig. Gerade deshalb müssen Betriebsräte und Vertrauensleute die Innovationsfähigkeit ihres Unternehmens in den Blick nehmen.

Mit ihren Ideen und deren Umsetzung – ob gemeinsam mit dem Management oder im Konflikt – können sie entscheidend dazu beitragen, Beschäftigung zu sichern, Mitbestimmung zu stärken und gute Arbeit zu schaffen.

Unternehmensstrategien hinterfragen, Verbesserungsprozesse anstoßen, die Belegschaften aktiv einbinden, Innovationsinitiativen zur Mitgliederwerbung nutzen und sich bei Bedarf auch nicht scheuen, externes Know-how hinzuzuziehen: Darum geht es.

Wie das erfolgreich angepackt werden kann, dazu liefert diese Handlungshilfe viele nützliche Praxisbeispiele, Konzepte und Werkzeuge.

Detlef Wetzel

Teil 1: Verbesserungsprozesse anstoßen – eine Aufgabe für Betriebsräte

Beschäftigung, Einkommen und gute Arbeit nachhaltig zu sichern, zählt zu den wichtigsten Aufgaben von Betriebsräten. Dabei sind innovative Ideen gefragt, gerade in Krisensituationen. Um langfristig am Markt bestehen zu können, müssen sich Unternehmen ständig verbessern. Dafür können Betriebsräte sorgen – im Interesse der Beschäftigten und gemeinsam mit ihnen. Diese Handlungshilfe will sie dabei unterstützen.

1.1 Anpacken statt abwarten

Die Situation kennt fast jeder Betriebsrat: Der Arbeitgeber will seine Marktchancen optimieren, sich neuen Herausforderungen im Wettbewerb stellen oder sich gegen eine Krise wappnen. Sein „Rezept“ lautet in fast allen Unternehmen gleich, aber perspektivlos: billiger produzieren, Personalkosten senken, abwarten und auf die Marktkräfte vertrauen, Investitionen auf die lange Bank schieben. Damit löst er kein Problem. Eher gefährdet er die Substanz und damit die Zukunft seines Unternehmens. So lassen sich weder Wachstum noch Innovationen erreichen.

Gemeinhin bedeutet Innovation: etwas Neues tun oder etwas, was bereits gemacht wird, auf neue Art machen. In Unternehmen sind Innovationen erfolgreich auf dem Markt oder in der Gesellschaft umgesetzte neue Ideen oder Verbesserungen von Produkten und Dienstleistungen oder Verfahrenserneuerungen. Der Schlüssel liegt dabei im Zusammenspiel von technologischer, organisatorischer und sozialer Kompetenz. Im Zentrum stehen die Beschäftigten. Sie handeln aber nur dann innovativ, wenn die Unternehmenskultur und Arbeitsbedingungen dies zulassen.

Innovationen sind der Motor für Wachstum und Beschäftigung. Sie sichern am ehesten Wettbewerbsvorsprünge und stabile Einkommen. Deshalb ist es notwendig, dass sich Unternehmen kontinuierlich erneuern. Dies allein dem Arbeitgeber zu überlassen, wäre allerdings kurzsichtig und fatal.

Denn nicht jede vom Management geplante Neuerung führt dazu, dass im Betrieb tatsächlich etwas vorangeht. Ganz im Gegenteil. Sehr deutlich wird das zum Beispiel dann, wenn Teile der Produktion ins Ausland verlagert werden sollen oder der Arbeitgeber auf den vermehrten Einsatz von Leiharbeit setzt.

Für Betriebsräte und die IG Metall ist deshalb klar: Nicht alles Neue ist auch innovativ. **Innovationen müssen sich daran messen lassen, ob sie Wachstum und Beschäftigung nachhaltig sichern, gute Arbeitsbedingungen ermöglichen und faire Beteiligung sichern.** Darauf kommt es an. Betriebsräte können dazu erheblich beitragen.

- Sie wissen, woran das Unternehmen krankt – häufig besser als das Management.
- Sie genießen das Vertrauen der Beschäftigten und können sie motivieren, ihr Know-how – als Expertinnen und Experten in eigener Sache – einzubringen.
- Sie können zwischen den Absichten des Arbeitgebers und den innovativen Ideen der Beschäftigten vermitteln und dadurch verlässliche Prozesse einleiten, die dem Betrieb dauerhaft helfen.

Sie können Verbesserungsprozesse selbst anstoßen, vorantreiben und gemeinsam mit den Beschäftigten mitgestalten. Das ist ihr gutes Recht. Und das sollten sie nutzen. Anpacken statt abwarten.

1.2 Vielfältige Ansätze für Verbesserungen

Es gibt viele Hebel, um im Betrieb etwas zu verbessern. Hier ein paar Beispiele. Die Themen sollte der Betriebsrat systematisch angehen – gemeinsam mit den Beschäftigten.

Themen und beispielhafte Handlungsansätze zur Verbesserung	
Folgende Ansatzpunkte ...	**... tragen zur Verbesserung im Unternehmen bei.**
Aufbau- und Ablauforganisation verbessern	Auftragsbearbeitung und -durchfluss optimieren, Termintreue und Lieferflexibilität erhöhen, Fehlerquote reduzieren
Neue Marktpotenziale erschließen	Produktionskapazitäten besser auslasten oder ausbauen
Qualifizierung und Kompetenzentwicklung ausbauen	Produktionsausschuss vermindern, Fach- und Führungskräfte binden, Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen
Strategische Unternehmensplanung verbessern	Verlässliche Basis für Unternehmensentscheidungen schaffen: Nachhaltigkeit, Sicherheit und Transparenz
Qualitätsmanagement optimieren	Produktqualität verbessern, Fehlerquote vermindern, Produktionsabläufe verbessern
Neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln	Zusätzliche Absatzmöglichkeiten schaffen, Produktionskapazitäten besser auslasten oder ausbauen
Arbeitszeitmodelle optimieren	Arbeitszeit flexibler gestalten, Termintreue erhöhen, Maschinenlaufzeiten und Kundenservice optimieren
Neue Vergütungsformen einführen	Mehr Transparenz schaffen, für gleichen Lohn für gleiche Arbeit sorgen, Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen
Betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz verbessern	Betriebliche Unfälle und Krankenstand reduzieren, Gesundheitsvorsorge ausbauen (steigert Imagegewinn)
Chancengleichheit herstellen	(Insbesondere weibliche) Arbeitskräfte stärker binden, Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen
Systematisches Bildungsmanagement einführen	Beschäftigte passgenau und ausreichend qualifizieren, Fachkräftebedarf sichern, Motivation stärken
Arbeit im Wirtschaftsausschuss optimieren	Kenntnisse über die wirtschaftliche Situation erwerben, um sich als Betriebsrat stärker zu positionieren und um Strategien und Maßnahmen besser einschätzen zu können
Forschung fördern und vorantreiben	Innovationsfähigkeit des Betriebes sichern, neue Marktpotenziale durch innovative Produkte erschließen
Ressourcen effizienter nutzen und Energie einsparen	Kosten beim Einsatz der Betriebsmittel einsparen, nachhaltig wirtschaften, Verschwendung vermeiden, Produktivität optimieren

Wolfgang Nettelstroth,
IG Metall Bezirksleitung NRW

Mit „*besser statt billiger*“ in die betriebliche Offensive

Die IG Metall Nordrhein-Westfalen hat die Modernisierungsoffensive „*besser statt billiger*“ im November 2004 gestartet. Anlass waren verstärkte Angriffe von Arbeitgebern, deren Verbänden und Teilen der Politik auf bestehende Tarifverträge, mit dem Ziel, diese zu unterlaufen und Arbeit immer billiger zu machen. Dazu zählte, dass viele Unternehmen permanent damit drohten, die Produktion ins „billigere“ Ausland zu verlagern. In vielen Unternehmen sahen sich Beschäftigte und Betriebsräte dadurch bereits mit dem Rücken an der Wand.

Mit ihrer offensiven Strategie für „*besser statt billiger*“, mit gut organisierten Belegschaften und der Initiative „Tarif aktiv“ gelang es der IG Metall in den Betrieben, aus dieser Situation heraus zu kommen. Denn eines war klar und gilt auch heute: Es sind vor allem die Unternehmen, die sich zu wenig um neue Märkte, veränderte Kundenbedürfnisse, innovative Produkte und gesteigerte Qualität kümmern. Sie wollen „billigere“ Arbeitskräfte. Und sie setzten – und setzen weiterhin – auf kurzfristige Renditen, Wettbewerbsvorteile mittels Lohndumping, Tarifabweichungen und den Abbau von Arbeitnehmerrechten.

Wir haben es vielfach geschafft, diese Vorstöße der Arbeitgeber mit dem „*besser statt billiger*“-Prinzip zu stoppen. Ihren kurzsichtigen Plänen konnten wir damit Anforderungen an alternative betriebliche Innovationsprozesse entgegensetzen. Es geht uns um nachhaltig Beschäftigung sichernde Investitionen in Forschung und Entwicklung, Qualifizierung und neue Produkte sowie in neue Produktionsprozesse. Wir stellen uns klar gegen einen Dumpingwettlauf, bei dem sich schließlich immer einer findet, der es noch billiger versucht.

Bewährt hat sich die Offensive „*besser statt billiger*“ in den Fällen des Pforzheimer Abkommens – auch, um die Rückkehr in den Flächentarifvertrag abzusichern. Erfolg bringt immer, die Mitglieder daran zu beteiligen: mit der Bildung betrieblicher Tarifkommissionen, mit umfassender Information, Befragungen, Ideenpools, Teilversammlungen und vielem mehr. Genau festgelegte Investitionen und überprüfbare Veränderungskonzepte werden zunehmend zu grundlegenden Vertragsbestandteilen.

Die Mitglieder sind auch an der Kontrolle der Umsetzung beteiligt. Das kommt nicht nur bei Tarifabweichungen, sondern ebenfalls bei Verlagerungsdruck, veränderten Produktionsmodellen und Zukunftskonzepten angesichts der Folgen der Finanzmarktkrise zum Tragen.

1.3 Der Betriebsrat im Verbesserungsprozess

Betriebsräte sollten in allen Phasen eines Verbesserungsprozesses eine zentrale Rolle einnehmen.

- Zunächst wirken sie als Wissensvermittler zwischen Beschäftigten und Management, um Probleme zu analysieren und Lösungsideen zu entwickeln.
- Wenn ein Prozess in Gang kommt, nutzen sie ihre Mitbestimmungsrechte und beteiligen die Beschäftigten, um deren Erfahrungswissen in arbeitnehmer- und zukunftsorientierte betriebliche Innovationen einfließen zu lassen.
- Bei der nachhaltigen Umsetzung sorgen sie im Dialog mit dem Arbeitgeber und den Beschäftigten dafür, dass das Ergebnis den selbst gesetzten Zielen entspricht und von der Belegschaft akzeptiert wird.

Die meisten Betriebsräte sind gut aufgestellt, um Verbesserungsprozesse im Interesse der Beschäftigten zu forcieren:

- Die Mitglieder eines Betriebsrats stammen in der Regel aus den verschiedenen Hierarchie- und Funktionsebenen des Unternehmens. Das sichert ihnen umfassende Kenntnisse der betrieblichen Stärken und Schwächen.
- Die Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter haben direkten Kontakt zu den Beschäftigten und Führungskräften. Dadurch können sie arbeitsorientierte Innovationsprozesse besser unterstützen. Und sie können zwischen unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen im Unternehmen vermitteln.
- Betriebsräte befassen sich ständig mit den Chancen und Risiken künftiger unternehmerischer Entwicklungen. Sie können daher auch das betriebliche Innovationsverhalten kompetent ausloten.
- Das Betriebsverfassungsgesetz gibt Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern anspruchsvolle Rechte, angestrebte Veränderungen umzusetzen. Es verpflichtet sie sogar, sich für eine gesicherte Zukunft des Unternehmens im Interesse der Beschäftigten zu engagieren.

Um diese zentrale Rolle jedoch bewusst und aktiv wahrnehmen zu können, sollten Betriebsräte stets die Risiken ihrer Initiativen von vornherein mitdenken und diskutieren. Dies ist oft schwierig, da die Erfolge der von ihnen angestoßenen Verbesserungsprozesse und die Folgen für die Beschäftigten häufig schwer abzuschätzen sind. Sich den möglichen Risiken zu stellen, ist dennoch für Betriebsräte wichtig, um die Interessen der Beschäftigten ins Zentrum zu stellen und nicht aus den Augen zu verlieren.

Auch sollten sich Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Vorfeld klar darüber werden, was es für sie bedeutet, im Unternehmen einen Verbesserungsprozess einzufordern. Sie müs-

sen entscheiden, wie tief sie sich in die Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber einlassen wollen. Auch über das Vorgehen müssen sie sich untereinander verständigen. Vieles hängt von den Gegebenheiten im Unternehmen ab. Dazu einige Fragen:

- **Über welche Kompetenzen verfügt der Betriebsrat?**
- **Kann er für sich externe Hilfe organisieren?**
- **Welchen Weg wird die Belegschaft mitgehen?**
- **Wie stellt sich die Geschäftsführung zu einem Verbesserungsprozess?**
- **Wie groß ist der Handlungsdruck?**
- **Wo liegen die Stärken und Schwächen des Unternehmens?**
- **Welche Innovationen bringen das Unternehmen technisch, sozial und organisatorisch voran?**

Ein breitgefächerter Ansatz schafft am ehesten Wettbewerbsvorsprünge, die ein langfristiges Wachstum, dauerhafte Beschäftigung und gute Arbeit erreichen.

1.4 Die Handlungshilfe richtig nutzen

Mit der vorliegenden Handlungshilfe „Anpacken statt abwarten! Mit ‚*besser statt billiger*-Strategien' Beschäftigung und gute Arbeit sichern" will die IG Metall Betriebsräte dabei unterstützen, die Strategien von Arbeitgebern unter dem Gesichtspunkt „*besser statt billiger*" zu bewerten. Sie zielt darauf, dass Betriebsräte ihre Anforderungen an unternehmerisches Handeln definieren, um Arbeitsplätze, Einkommen und gute Arbeit zu sichern.

Die Handlungshilfe dient Betriebsräten dazu:

- einen Überblick über die relevanten Stärken und Chancen des Betriebs zu erhalten,
- entscheidende Fragen zu stellen, um innovatives Handeln auf den Weg zu bringen,
- eine eigene Strategie zu erarbeiten, um Verbesserungsprozesse einzuleiten, zu steuern, erfolgreich zu organisieren und umzusetzen,
- externe Beratung im eigenen Interesse zu nutzen,
- die Belegschaft in jeder Phase zu beteiligen und
- den Aufwand und Nutzen aller Maßnahmen zu controllen.

Sie basiert auf Erfahrungen und Erkenntnissen von Betriebsräten, IG Metall-Verantwortlichen, Beratern und Wissenschaftlern über betriebliche Verbesserungsprozesse. Im Mittelpunkt der Handlungshilfe steht, wie Verbesserungs-

prozesse optimal vorbereitet, organisiert und nachhaltig im Betrieb umgesetzt werden. Dies wird Schritt für Schritt dargestellt.

Dabei werden drei aufeinander folgende Phasen aufgeführt:

Phase 1: Den Verbesserungsprozess vorbereiten

Phase 2: Den Prozess angehen

Phase 3: Die Nachhaltigkeit sichern

Um sich schnell orientieren zu können, sind die einzelnen Phasen unterschiedlich farbig markiert.

Die Handlungshilfe ist kein Rezeptbuch, denn sie kann nicht jede mögliche Konstellation vor Ort berücksichtigen. Sie gibt vielmehr einen Einblick in die Grundlagen des „*besser*-Prozesses“. Daraus kann der Betriebsrat Ideen und Anleitungen beziehen, die für seine Situation sinnvoll sind – selbst wenn er sich Rat externer Berater/Experten einholt.

Alle Kapitel bieten praktische Handlungsanleitungen, Werkzeuge und Checklisten. Diese Materialien befinden sich auch auf der beigelegten CD. Der Betriebsrat kann einzelne Werkzeuge ergänzen und verändern, um sie den besonderen betrieblichen Verhältnissen anzupassen.

Alternative Wege

Eine Besonderheit stellt das Kapitel 2 „Den Prozess angehen“ dar. Es ist teilweise zweigeteilt (Seiten 56 bis 75). Denn je nachdem, wie der Arbeitgeber auf den Vorschlag des Betriebsrats reagiert, einen Verbesserungsprozess einzuleiten, gibt es zwei alternative Wege:

- **Erstens der (rot unterlegte) Weg auf der linken Seite, den der Betriebsrat gehen kann, wenn er den Prozess organisieren will, ohne dass die Geschäftsführung zugestimmt hat.**
- **Zweitens der (grau unterlegte) Weg für den Betriebsrat, der den Prozess gemeinsam – also im Konsens – mit der Geschäftsführung organisiert.**

1.5 Gute Praxis: Betriebsräte initiieren Verbesserungsprozesse

Stellvertretend für viele Kolleginnen und Kollegen berichten einzelne Betriebsräte und Hauptamtliche der IG Metall, wie sie Verbesserungsprozesse im Unternehmen erfolgreich eingeleitet und begleitet haben.

Carmen Lühr,
Betriebsratsvorsitzende bei der Sterling SIHI GmbH, Itzehoe

Mit Zukunftswerkstatt zu vielen Verbesserungsvorschlägen

Im Hightech-Unternehmen Sterling SIHI in Itzehoe werden Pumpen hergestellt. Dort sind etwa 550 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.

Zufrieden blickt Carmen Lühr auf die in jüngster Zeit erreichten Erfolge des Betriebsrats zurück. „Wir haben jetzt zum dritten Mal innerhalb von zehn Jahren Entlassungen und Standortbedrohungen abgewehrt.“ 1999, 2005 und 2009 plante der Arbeitgeber, Stellen abzubauen. Als er 2005 wieder einmal angekündigt hatte, 30 bis 50 Beschäftigte zu entlassen, ergriff der Betriebsrat die Initiative für einen Innovations- und Verbesserungsprozess, um dadurch Arbeitsplätze zu sichern. „Uns war klar: Das Unternehmen hat mit weiterem Stellenabbau keine Zukunft“, erinnert sich die Betriebsratsvorsitzende.

Carmen Lühr war überzeugt: **„So ein Prozess konnte nur gemeinsam und mit den Beschäftigten erfolgreich sein.“** Die Erfahrungen geben ihr Recht. Es hat nicht alles geklappt, was sich der Betriebsrat vorgenommen hatte. Aber immerhin wurde das angestrebte finanzielle Ziel durch das Engagement der Beschäftigten schon nach zwei statt nach drei Jahren erreicht. Das Unternehmen schrieb wieder schwarze Zahlen. „Aber ohne die Belegschaft zu beteiligen, wären wir auf verlorenem Posten gewesen.“

Um die Beschäftigten zu beteiligen, wurde eine Zukunftswerkstatt eingerichtet. Angestellte und Gewerbliche erarbeiteten gemeinsam viele Verbesserungsvorschläge und -maßnahmen. Diese wurden nach Themen sortiert. Daraus entstanden letztlich neun Projekte, in die jeweils interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen wurden. Geleitet wurden die Projekte von je einem Vertreter der Geschäftsführung und des Betriebsrats.

„Von Beginn an war uns wichtig, eine verlässliche Struktur aufzubauen, um das Gesamtprojekt steuern und effizient umsetzen zu können“, berichtet die Betriebsratsvorsitzende. Gespräche zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung halfen dabei, zu gemeinsamen Entscheidungen zu gelangen. Eine Steuerungsgruppe, in der die Geschäftsleitung, der Betriebsrat und die IG Metall vertreten waren, beriet in größeren Abständen über die Projektarbeit und leitete – wenn notwendig – Kurskorrekturen ein. Um den Erfolg des gesamten Verbesserungsprozesses sicherzustellen, wurden der Fortgang der einzelnen Projekte dokumentiert und die Ergebnisse regelmäßig kontrolliert.

Durch einen vernünftigen Kompromiss konnte ein im November 2009 drohender Arbeitskampf verhindert werden: „Mit ihm haben wir Beschäftigung am Standort Itzehoe für die Zukunft sichern und Entlassungen bis zum 31. Dezember

2010 verhindern können“, stellt die Betriebsratsvorsitzende zufrieden fest. Das Ergebnis wurde von der Belegschaft mehrheitlich akzeptiert.

Trotz der schwierigen Lage, in der sich das Unternehmen aufgrund der bestehenden Wirtschaftskrise befindet, soll die bewährte Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite fortgesetzt werden.

Die IG Metall will nun gemeinsam mit der Geschäftsleitung einen nachhaltigen Innovations- und Verbesserungsprozess auf der Basis eines Ergänzungstarifvertrags gestalten. Der bisherige Verbesserungsprozess ist ausgewertet worden und man ist sich einig, dass am Standort noch Verbesserungspotenzial vorhanden ist. „Nach dem Motto: *‚besser statt billiger‘* soll auch diesmal die Belegschaft wieder beteiligt werden“, sagt Carmen Lühr. „Nur durch beteiligungsorientierte Betriebspolitik, das heißt: gute Information, Kommunikation und aktive Beteiligung der Belegschaft, kann man Innovationsprozesse erfolgreich durchführen.“

Bruno Nehring, Betriebsratsvorsitzender bei der Elektro-Gerätebau GmbH, Oberderdingen

Durch Engagement der Belegschaft Standort gesichert

Die Elektro-Gerätebau GmbH (E.G.O.) gehört weltweit zu den führenden Zulieferern für die Hersteller von Haushaltsgeräten. Der Systemlieferant beschäftigt am Standort Oberderdingen rund 1 300 Mitarbeiter.

Bruno Nehring erinnert sich: „Anfang der 90er Jahre geriet E.G.O. in eine schwere Wirtschaftskrise. Zwischen 800 und 900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten nach den Plänen der Geschäftsführung ihren Arbeitsplatz verlieren. Über einen Interessenausgleich und einen damit verbundenen Standortsicherungsvertrag haben wir jedoch erreicht, dass erheblich weniger Beschäftigte entlassen wurden. Außerdem gelang es uns als Betriebsrat, eine der ersten firmeninternen Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften ins Leben zu rufen. Allerdings wollten wir uns nicht nur damit begnügen, die Krise zu bewältigen, sondern den Blick nach vorne richten. Bei E.G.O sollten die Arbeitsplätze für die Zukunft sicherer werden."

Betriebsrat und Geschäftsführung vereinbarten deshalb einen breit angelegten Veränderungs- und Optimierungsprozess. Er startete mit einer Mitarbeiterinitiative (MAI).

Zunächst wurden etwa 800 Kolleginnen und Kollegen zu ganztägigen Workshops eingeladen, um sich mit Leitlinien zum Verbesserungsprozess auseinanderzusetzen, die zuvor grob skizziert worden waren. Sie sollten die Leitlinienentwürfe unter ihrem Blickwinkel prüfen und verfeinern, um daraus anschließend konkrete Maßnahmen für Veränderungen herzuleiten.

Während der ganzen Zeit des Veränderungs- und Optimierungsprozesses war der Betriebsrat intensiv in die Aktivitäten eingebunden – sowohl in Leitungsgremien als auch bei der Umsetzung. Die wichtigsten erreichten Veränderungen waren:

- mehr Beteiligung (z. B.) durch Gruppenarbeit,
- eine beteiligungsorientierte Führungskultur,
- weniger Schnittstellen,
- beschleunigte Innovationsprozesse,
- verstärkte Eigenverantwortlichkeit.

Für diese Prozessinnovationen wurde E.G.O. sogar im Rahmen eines „Top"-Programms durch das Bundeswirtschaftsministerium ausgezeichnet.

„Messbare Produktivitätssprünge gaben uns Recht und erneut Antrieb", sagt der Betriebsratsvorsitzende. Denn nicht nur die Arbeitsorganisation wurde an verschiedenen Punkten verbessert. **Mit Hilfe verschiedener Betriebsvereinbarungen erreichte der Betriebsrat auch Verbesserungsprozesse bei den Investitionen.**

„Produkte in die damals investiert wurde, machen heute nahezu 50 Prozent des Umsatzes aus", berichtet Bruno Nehring stolz.

Weitere Schwerpunkte der Betriebsratsarbeit waren, Leiharbeit auszuschließen, umfassende Qualifizierungskonzepte auf den Weg zu bringen und Outsourcing zu vermeiden.

„Wir wollen mitgestalten“, sagt Bruno Nehring. „Unsere Strategie lautet: ‚Aktion statt Reaktion‘. Jüngstes Beispiel, an dem wir mitgewirkt haben, ist die geplante Einführung eines Produktionssystems. Auch hier haben wir unsere Mitbestimmungsrechte genutzt, um Fehlentwicklungen aus der Sicht der Mitarbeiter und des Betriebsrats zu korrigieren. Klassische Toyota-Methoden und -Werkzeuge wurden durch Qualifizierungselemente und Teamstrukturen ergänzt.“

Heute ist der Betriebsrat weit über das gesetzliche Maß hinaus an Entscheidungen beteiligt. Das beginnt mit der Umsetzung eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements, der Erarbeitung eines „Innovationsmanagments“ und der Entwicklung eines Kommunikationskonzepts bis hin zur Mitgestaltung unternehmensstrategischer Konzepte. „Der Arbeitgeber hat den Vorteil erkannt, Prozesse in beiderseitigem Interesse zu gestalten“, so der Betriebsratsvorsitzende. „Als Zulieferer für den Markt von ‚weißer Ware‘ müssen wir ständig an Alleinstellungsmerkmalen arbeiten – nicht nur bei den Produkten, sondern in besonderem Maße auch bei den Prozessen.“

Für die kommenden Monate und Jahre hat sich der Betriebsrat vorgenommen, mit dem Arbeitgeber ein Standortentwicklungskonzept für den Standort Deutschland zu vereinbaren. **„So versuchen wir, pro-aktiv Arbeitsplätze in Deutschland zu sichern und neue Arbeitsplätze entstehen zu lassen.“** Seine Erfahrungen fasst Bruno Nehring so zusammen: „Beteiligung ist keine einfache Form von Betriebsratsarbeit – aber sie hat sich gelohnt !“

Manfred Stallbaum, ehemaliger Betriebsrat bei der Alstom Transport Deutschland GmbH, Salzgitter

Qualifizierungsinitiative, um Beschäftigung zu sichern

Alstom in Salzgitter ist eine der größten Produktionsstätten für Schienenfahrzeuge in Deutschland. Das Unternehmen beschäftigt rund 2 940 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

„Die Massenentlassungen waren schon beantragt“, sagt der ehemalige Betriebsrat rückblickend. Als der Arbeitgeber im Mai 2005 – zu diesem Zeitpunkt waren rund 2 200 Menschen am Standort beschäftigt – ankündigte, 400 Stellen aus dem produzierenden Bereich zu streichen, ging der Betriebsrat in die Offensive: **Nach zähen, zwei Jahre dauernden Verhandlungen konnte er den Arbeitgeber davon überzeugen, dass es trotz der damaligen Auftragsrückgänge sinnvoller war, die Beschäftigten umfassend zu qualifizieren anstatt sie zu entlassen.** „Ohne die Unterstützung durch die IG Metall-Verwaltungsstelle Salzgitter-Peine hätten wir das nicht durchgestanden und die Qualifizierungsinitiative nicht so erfolgreich umgesetzt“, erinnert sich Manfred Stallbaum.

Am Ende erreichte der Betriebsrat ein Standort- und Beschäftigungssicherungskonzept („Betriebsvereinbarung 2010“ und Beschäftigungssicherungstarifvertrag), das betriebsbedingte Kündigungen bis Ende März 2010 ausschloss. Vereinbart wurde eine breit angelegte Qualifizierungsinitiative, in die Alstom mehrere Millionen Euro investierte, zu der aber auch die Beschäftigten einen Beitrag leisten sollten. **In der „Betriebsvereinbarung 2010“ war vorgesehen, dass alle tariflich beschäftigten Mitarbeiter täglich zwölf Minuten länger arbeiten und die entstehenden Zeitguthaben – ohne einen individuellen Anspruch – für Qualifizierungsmaßnahmen verwenden.** Letztere sollten allen Beschäftigten offen stehen.

Eine hauseigene Bildungsmesse, die das Unternehmen 2007 durchführte, an der sich auch Weiterbildungsträger und die Agentur für Arbeit beteiligten, wurde von 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besucht. Interessierte Beschäftigte ließen sich für einzelne Weiterbildungsmaßnahmen auf ihre Eignung testen.

Die Mitarbeiter, die an Weiterbildungsmaßnahmen – wie Studium, Technikerausbildung, Qualifizierung von technischen Zeichnern zu Konstrukteuren – teilnahmen, wurden während der Maßnahme durch den Betriebsrat und die Personalabteilung betreut. Außerdem wurde für sie ein Stammtisch (alle drei Monate) eingerichtet. Dem Betriebsrat war es wichtig, dass die Beschäftigten nicht allein gelassen wurden.

Mit der „Betriebsvereinbarung 2010“ konnte der Betriebsrat ebenfalls durchsetzen, dass die Auszubildenden unbefristet übernommen wurden. „Wie wir das geschafft haben?“, fragt Manfred Stallbaum – und gibt auch gleich die Antwort:

„Glücklicherweise waren die flexiblen Arbeitszeitkonten im Angestelltenbereich rappelvoll. Bis zu 400 Plusstunden pro Mitarbeiter waren keine Seltenheit. Der Arbeitgeber wollte angesichts der immer besser werdenden Auftragslage auf jeden Fall verhindern, dass die Mitarbeiter ihr Zeitkonto in Freizeit ausgleichen. Also haben wir uns 150 Stunden pro Beschäftigen ‚abkaufen lassen' und stimmten der Auszahlung zu. Ein Deal, mit dem natürlich zunächst nicht alle zufrieden waren. Überzeugt hat schließlich alle, dass die Auszubildenden im Gegenzug unbefristet übernommen wurden."

Dennoch hat der Arbeitgeber nach Wegen gesucht, um doch noch betriebsbedingt kündigen zu können. Dabei wandte er sich auch an den Arbeitgeberverband, um die Chancen für eine Kündigung prüfen zu lassen. Allerdings hatte er damit keinen Erfolg.

Die Ergebnisse sprechen für sich:

- Elf technische Zeichnerinnen und Zeichner nahmen für vier Monate an einer Weiterbildung zum Konstrukteur teil. Die Kosten für die zertifizierte Bildungsmaßnahme übernahm der Konzern. Die Löhne wurden während der Schulung weitergezahlt.
- 24 Kolleginnen und Kollegen besuchten – unterstützt durch ein von Alstom finanziertes Stipendium – zwei Jahre lang die Technikerschule. Von ihnen erhielten 15 eine Wiedereinstellungsgarantie. Die anderen neun sollten im Anschluss an die Technikerausbildung bei der Job-Suche innerhalb des Konzerns und in der Region unterstützt werden.
- Fünf Beschäftigte mit Abitur erhielten ein Stipendium für die Hochschule und absolvierten ein Studium der Ingenieur-, Wirtschafts- oder Logistikwissenschaft.
- Weitere 11 Beschäftigte haben den Weg von der Werkbank in den Hörsaal geschafft: Über einen einzigartigen sechsmonatigen Vorbereitungskurs auf ein Ingenieurstudium gelang es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, auch ohne Abitur für das Hochschulstudium zugelassen zu werden. Das Unternehmen finanziert ihnen ein Stipendium und will so das eigene Potenzial an Fachkräften sichern.
- Weil es im Unternehmen an Elektrikern und Schweißern mangelt, wurden außerdem für fünf Monate etwa 30 Facharbeiter bei Salzgitter Flachstahl zu „elektrotechnisch und schweißtechnisch unterwiesenen Personen" umgeschult. Der Lohn wurde ihnen während der Maßnahmen weitergezahlt. Für die Personalplaner in Salzgitter war entscheidend, dass die Mitarbeiter faktisch aus der Firma raus waren.

„Am Ende ist es uns nicht nur gelungen, die ursprünglich geplanten 400 Entlassungen zu verhindern und auf etwa 200 zu verringern“, berichtet der ehemalige Betriebsrat. „Wir haben auch erreicht, dass die Leute, die freiwillig das Unternehmen verließen, wirklich gute Aufhebungsverträge erhielten. Wir haben ferner dazu beigetragen, dass die Beschäftigten besser ausgebildet sind. Außerdem haben wir dafür gesorgt, dass Fachkräfte hier geblieben sind und uns heute – angesichts der guten Auftragslage – mit ihrem Know-how zur Verfügung stehen. Denn kaum war die Aktion beendet, wurden wieder Fachleute gesucht.“

Inzwischen sind in der Konstruktion rund 300 Beschäftigte eingestellt worden. Manfred Stallbaum: **„Gut, dass wir damals nicht klein beigegeben haben. Wir hätten 400 Fachleute entlassen und kurze Zeit später neue Fachkräfte für viel Geld wieder einstellen müssen.“**

Aktuell verhandelt der Betriebsrat darüber, die Betriebsvereinbarung zur Standort- und Beschäftigungssicherung zu verlängern. Im Prinzip haben sich beide Seiten darauf bereits verständigt. Nur über die Laufzeit wird noch mit dem Arbeitgeber gerungen.

Während des gesamten Prozesses hat der Betriebsrat deutlich an Profil gewonnen. Und die IG Metall konnte viele neue Mitglieder aufnehmen.

Die Angebote auf einen Blick:

- Ausscheiden aus dem Alstom Konzern:
  a) Zahlung einer Abfindung gemäß „Betriebsvereinbarung 2010“
  b) Zahlung einer zusätzlichen „Turbo“ – Prämie
- Wechsel innerhalb des Konzerns:
  a) Zahlung einer Mobilitätsprämie, Übernahme der Umzugskosten
  b) bei Bedarf Angebot eines Sprachkurses
- Temporäres Ausscheiden mit dem Ziel der Weiterqualifikation:
  a) Studium oder Technikerausbildung
  b) Weiterqualifikation
  – Zusatzqualifikation: Facharbeiter zu Elektrikern und Schweißern
  – Weiterbildung von CAD-Zeichnern zu Konstrukteuren
- Individuelle Beratung durch die Personalabteilung/Job Center:
  – Angebot eines persönlichen Gesprächs
  – Angebot offener Stellen, Hilfe bei Wegen in die Selbstständigkeit, Bewerbungscheck

Roland Motzigemba, Betriebsratsvorsitzender der Siemens Enterprise Communications Manufacturing GmbH & Co. KG, Leipzig

Mit dem Innovationsnetzwerk zu neuen Produkten

Das Unternehmen stellt schnurlose Telefone und elektronische Bauteile her. Es beschäftigt am Standort Leipzig rund 370 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

„Bereits in den 1990er Jahren traten bei uns die ersten wirtschaftlichen Probleme auf“, erinnert sich Roland Motzigemba. „Gemeinsam mit dem Gesamtbetriebsrat des Siemens AG haben wir nach alternativen Produkten für den Standort Leipzig gesucht. Dabei kam uns die Überproduktion bei Telefonen zugute. Wir erhielten das Angebot, künftig schnurgebundene Systemtelefone zu produzieren. Der Arbeitgeber bestand allerdings darauf, dass wir ein Arbeitszeitmodell mit 18 Schichten fahren würden. Also haben wir unser bestehendes Arbeitszeitmodell den neuen Anforderungen angepasst.“

1997 verlagerte Siemens dann die Produktion von schnurgebundenen Systemtelefonen nach Leipzig. Es stellte sich aber heraus, dass das Gelände und die baulichen Gegebenheiten – produziert wurde über mehrere Etagen – ungünstig war, um Telefone zu fertigen. „Um zu verhindern, dass der Standort geschlossen wird, haben wir mit Hilfe der lokalen Politik versucht, den Bau eines neuen Werks auf einer geeigneten Gewerbefläche in Leipzig durchzusetzen. Das ist uns 1999 auch gelungen“, berichtet der Betriebsratsvorsitzende.

Kurze Zeit später, in den Jahren 2003 und 2004, trennte sich Siemens von der Handysparte. Die Handyfertigung ging zu BenQ. Damit sollten auch 80 Mitarbeiter aus dem Werk Leipzig zu BenQ wechseln.

Das konnte der Betriebsrat verhindern: Im Zuge der Neusortierung der Telefonproduktion im Konzern wurde der Standort Leipzig gemeinsam mit der Produktion in Bocholt aus dem Konzern herausgelöst und als eigenständige GmbH weitergeführt. Damit blieb das Telefongeschäft für den Standort Leipzig erhalten.

Außerdem wurde 2003 die Fertigung von Wireless-Modulen – zur Kommunikation von Maschine zu Maschine – nach Leipzig verlegt. Hierfür verlangte der Arbeitgeber im Gegenzug eine noch stärkere Arbeitszeitflexibilisierung für die damals 460 Beschäftigten. „Mit dem Wechsel können wir nun die geforderte Flexibilität vom 15- bis zum 21-Schichtenmodell bieten“, sagt Roland Motzigemba.

Dann kam die nächste Phase der Umstrukturierung: Das Unternehmen wurde verkauft und Teil eines Joint Venture zwischen der Gores Group und der Siemens AG. Jetzt hieß es: „Wir konzentrieren uns auf das Kerngeschäft.“ Das aber hatte zur Folge, dass am Standort Leipzig 140 Leute entlassen werden sollten.

Der Arbeitgeber kündigte den Personalabbau an. „Daraufhin haben wir gemeinsam mit der Werksleitung und unterstützt durch die IG Metall eine Unternehmensberatung damit beauftragt, die Zahlen und die wirtschaftliche Entwicklung des Standorts zu prüfen“, so der Betriebsratsvorsitzende. „Das Ergebnis lässt sich kurz zusammenfassen: Danach hätte das Unternehmen in fünf Jahren vor dem Aus gestanden.“

Das Ergebnis wurde auch im Wirtschaftsausschuss vorgestellt. Am Ende erreichte der Betriebsrat, dass 80 Leute über einen Interessenausgleich und Sozialplan in einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft qualifiziert wurden.

Roland Motzigemba: **„Es ging uns aber auch darum, den Standort langfristig zu sichern. Deshalb gründeten wir ein Innovationsnetzwerk. Für uns stand fest, dass wir weg mussten von der Funktion einer verlängerten Werkbank im Konzern.** Der Standort sollte in die Lage versetzt werden, alle Aufgaben und Funktionen eines erfolgreichen und stabilen Unternehmens selbst zu erfüllen. Wir wollten in eigener Regie Produkte akquirieren, um so selbstständig am Markt bestehen zu können. Dabei war uns wichtig, dass auch die Belegschaft in diesen Prozess einbezogen wurde, um Innovations- und Produktvorschläge zu entwickeln.“

Mittlerweile sind die Gesellschafter bereit, am Standort zu investieren und unterstüzen die Idee des Innovationsnetzwerks. Die Geschäftsleitung bemüht sich zusammen mit einer Beratungsgesellschaft um Drittgeschäfte und hat den Vertrieb entsprechend neu aufgebaut. Es konnten bereits zwei neue Produkte für den Standort akquiriert werden. Inzwischen bestehen 60 bis 70 Kontakte zu Betrieben, mit denen über neue Produkte und Möglichkeiten zur Lohnfertigung gesprochen wurde.

Der Betriebsratsvorsitzende ist zuversichtlich: „Der Standort Leipzig ist mit der Produktion der systemgebundenen Telefone, der Fertigung der Wireless-Module und mit der Lohnfertigung für Dritte auf einem guten Weg: Erste – wenn auch bescheidene – Investitionszusagen lassen uns hoffen. **Wir fertigen wieder innovative Produkte und entwickeln eigene Märkte. Als Betriebsrat sorgen wir dafür, dass die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten bleiben**: Die Fertigung von neuen Produkten und der Wandel weg von Einfachmontagearbeitsplätzen hin zu solchen mit komplexeren Anforderungen, stellen hohe Ansprüche an die Qualifikation der Beschäftigten und erfordern angepasste Weiterbildungen.“ Um hier die richtigen Schritte einleiten zu können, ist der neu eingesetzte Weiterbildungsausschuss dabei, einen Bildungsplan zu erarbeiten.

„Unsere Stärken – Qualität, Termintreue und Flexibilität – haben bis heute zum Erhalt des Standorts beigetragen.“

Reinhard Voges, Betriebsrat bei der Salzgitter Service und Technik GmbH, Salzgitter

Forschung und Praxis verbinden: gutes Fundament für nachhaltige Impulse

Die Salzgitter Service und Technik GmbH (SZST) ist Dienstleister für die Stahlgesellschaft und führt in der zentralen Hauptwerkstatt in Salzgitter vor allem technische Reparaturen in den Bereichen Elektrotechnik, Meß-, Steuer- und Regeltechnik sowie Krantechnik durch. Das Unternehmen beschäftigt rund 2 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das Betriebsverfassungsgesetz ermöglicht es Betriebsräten, eigene Initiativen zu ergreifen, um neue Technologien im Unternehmen voranzubringen und dadurch Arbeitsplätze zu sichern und zu schaffen. Deshalb beschloss der Betriebsrat 2007, einen Innovationsausschuss zu gründen. An ihm beteiligten sich drei Betriebsratsmitglieder und ein Vertreter aus dem Vertrauenskörper der IG Metall.

Auf einer Klausurtagung befasste sich der Ausschuss zunächst mit den Chancen und Potenzialen im Unternehmen. Aus der Diskussion kristallisierten sich rund 30 Ideen heraus. **„Unser Ziel war es, auf der Basis der vorhandenen Fertigung und des Know-hows der Belegschaft über neue Produkte und Dienstleistungen nachzudenken, um neue Kunden zu gewinnen und weitere Märkte zu erschließen“**, sagt Reinhard Voges. So schlug der Ausschuss zum Beispiel vor, die technische Vermessung mit Lasertechnologie auch anderen Unternehmen in der Region anzubieten.

Die 30 Ideen wurden nicht nur im Innovationsausschuss des Betriebsrats intensiv diskutiert. „Wir standen außerdem im ständigen Dialog mit Experten sowie Kolleginnen und Kollegen aus unterschiedlichen Fachdisziplinen im Unternehmen, die uns immer wieder unterstützten und Anregungen gaben.“

Fünf oder sechs Vorschläge wurden näher betrachtet und schließlich zu Projekten weiterentwickelt und konkretisiert. „Unter anderem“, so der Betriebsrat, „gründeten wir – gemeinsam mit der Geschäftsführung – eine Arbeitsgruppe zur Ressourceneffizienz. Sie sollte den Einsatz verschiedener Medien, wie beispielsweise Druckluft, in der Zentralwerkstatt optimieren.“

Mit Hilfe des IG Metall-Bezirks ist es dem Betriebsrat auch gelungen, Kontakte zu Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen sowie zu Technologie-Netzwerken in Niedersachsen herzustellen. Die Arbeit des Innovationsausschusses hat außerdem dazu geführt, dass die IG Metall SüdOstNiedersachsen zusammen mit „Arbeit und Leben“ ein regionales Innovationsforum gegründet hat.

Ein Highlight der Innovationsoffensive im Unternehmen ist ein Projekt zum Bau einer kontinuierlichen Anlage zur Hydrothermalen Carbonisierung – HTC. Es handelt sich dabei um ein Verfahren, mit dem aus Biomasse CO_2-neutrale Biokohle hergestellt werden kann. Diese Biokohle lässt sich auch als Reduktionsmittel in die Hochöfen einblasen. Die Idee wurde in Kooperation mit der Uni Oldenburg entwickelt. Ein Student beschäftigte sich mit dem Thema HTC in seiner Diplomarbeit. „Wir sind nun technisch in der Lage, eine solche Versuchsanlage zu bauen und sind Profis im Umgang mit hohen Drücken und Temperaturen. Was lag da näher, als nach weiteren Kooperationspartnern zu suchen?“, fragt Reinhard Voges.

Eigene Anlagen zu entwickeln und zu bauen, in denen diese Kohle hergestellt wird, wäre aus seiner Sicht für die SZST als Dienstleisterin rund um die Stahlerzeugung ein wichtiges Innovationsfeld, um langfristig Beschäftigung zu sichern. „Vor einem Jahr haben wir gemeinsam mit weiteren Forschungseinrichtungen – wie der FH Osnabrück, Uni Clausthal-Zellerfeld und TU Braunschweig – unterstützt durch die IG Metall-Bezirksleitung ein Umsetzungsprojekt entwickelt, dass aktuell zur Bewilligung beim Land vorliegt. Wenn alles gut geht, kann das auf vier Jahre angelegte Projekt zum 1. Januar 2011 starten. Dann wird in Niedersachsen die erste kontinuierliche Anlage zur Verarbeitung von Biomasse zu Biokohle gebaut – und wir sind hoffentlich dabei.“

Rund um die IG Metall in Salzgitter ist inzwischen ein zukunftsweisendes Netzwerk entstanden, an dem fünf niedersächsische Hochschulen mit verschiedenen Forschungsschwerpunkten beteiligt sind. **„Die enge Zusammenarbeit zwischen Theorie und Praxis – zwischen Hochschulen und Betriebsräten – ist bislang einzigartig in der IG Metall“**, stellt Reinhard Voges stolz fest. Durch das beim Land beantragte Projekt HTC wird die Kooperation weiter ausgebaut. Aufgabe der Gewerkschaft ist es, den Kontakt zu kleinen und mittleren Betrieben herzustellen und sie in den Bau der Pilotanlage einzubinden.

„Was das Netzwerk am Ende noch alles präsentieren kann, weiß heute noch niemand“, so der Betriebsrat. „Klar ist aber: Betriebsräte kennen ihre Betriebe und können eine tragfähige Brücke zu Forschungseinrichtungen schlagen. **Wir suchen die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft, um gemeinsam mit Fachleuten aus den Betrieben innovative Lösungen zu finden.“**

Letztlich sind mit dem Netzwerk neue Kontakte zwischen Betriebsräten und Wissenschaftlern in der Region entstanden sowie verlässliche und stabile Strukturen aufgebaut worden. „Es ist somit ein gutes Fundament für nachhaltig wirkende Impulse. Es kann das Innovationsgeschehen weiter beobachten, Anstöße geben und einen guten Ort für weitere innovative Ideen bieten“, fasst Reinhard Voges zusammen.

Wolfgang Rörig, Betriebsratsvorsitzender bei der OHL Technologies GmbH, Limburg

Mitarbeiter beteiligen: vom Ingenieur bis zum Hilfsarbeiter

Das Unternehmen OHL Technologies stellt Produkte für die Kraftwerksindustrie und andere verfahrenstechnische Bereiche her. Es beschäftigt in Limburg 85 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das bis dahin tarifgebundene Unternehmen ging 2004 in die Insolvenz. Anschließend wurde es von der Firma Schöller übernommen, hat aber den Durchbruch noch nicht geschafft: Die Gewinne sinken. Mitverantwortlich sind eigene Fehler, insbesondere immer wieder aufgeschobene Verbesserungen. Die IG Metall und der Betriebsrat haben seit 2004 immer wieder versucht, das Unternehmen in die Tarifbindung zurück zu bringen.

Wolfgang Rörig: „So konnte es nicht weitergehen. Obwohl die Hütte voller Arbeit und der Umsatz gut war, fielen die Gewinne immer dünner aus. Irgendwann haben wir die Initiative ergriffen, um wieder zurück in den Tarif zu kommen."

Die Geschäftsführung forderte im Gegenzug einen weitreichenden Modernisierungskurs. Es gab ein erstes Sondierungsgespräch zwischen Betriebsrat, IG Metall und Arbeitgeber. „Am Ende machten wir uns gemeinsam daran, nach hausgemachten Fehlern zu suchen", so der Betriebsratsvorsitzende.

„Im Juli 2008 haben wir dann einen Verbesserungsprozess gestartet. Wir wurden dabei von einer arbeitsorientierten Beratungseinrichtung unterstützt. **In drei Workshops und weiteren Arbeitsgruppen haben wir zunächst Ideen für Verbesserungen im Unternehmen gesammelt. Dabei gelang es uns, Mitarbeiter quer durch alle Abteilungen und Funktionsbereiche – vom Ingenieur bis zum Hilfsarbeiter – zu beteiligen.** Die Ergebnisse haben wir dann dem Arbeitgeber präsentiert", berichtet Wolfgang Rörig.

Die Geschäftsführung würdigte die Ideen und die vorgeschlagenen Maßnahmen der Belegschaft. Teilweise wurden sie auch umgesetzt. Dazu zählt beispielsweise eine optimierte Arbeitsorganisation in der Fertigung. Wolfgang Rörig: „Die Leute hatten dort manchmal den Eindruck, dass sie mehr Zeit damit verbrachten, sich passendes Werkzeug zu suchen, statt dieses produktiv einzusetzen. Und weil lange Zeit nicht mehr in den Maschinenpark investiert worden war, war es kaum möglich, effizient zu arbeiten."

Ein Workshop mit Abteilungsleitern und Teilen der Geschäftsführung kam zu ähnlichen Ergebnissen wie die Belegschaft. Allerdings zogen einzelne Führungskräfte – obwohl sie die bestehenden Defizite erkannten – nicht rechtzeitig die notwendigen Konsequenzen. Damit wurde die Führungsschwäche im Unternehmen deutlich. Und auch dieses Thema wurde – wenngleich ganz behutsam – angegangen.

„Auf der Produktseite haben wir ebenfalls einiges bewegt“, berichtet der Betriebsratsvorsitzende. „Die Produkte im Bereich Wärmetechnik und Trocknung prägen immer noch das Kerngeschäft des Unternehmens. Aber wir gehen jetzt auch neue Wege. Mit einem Behälter für Wärmespeicher hat sich die Firma auf den Markt für erneuerbare Energien begeben. Es gibt aktuell den Auftrag aus Spanien, eine solarthermische Großanlage zu konstruieren und zu bauen. Das ist für uns ein wichtiger Pilot. Sollte sich das Unternehmen hier gut schlagen, sind wir bestens gerüstet, um uns an der Ausschreibung für eine ähnliche Anlage zu bewerben, die im September 2010 vergeben wird.“

Besonders stolz ist Wolfgang Rörig darüber, dass es gelang, die Tarifbindung wieder herzustellen. „Das hat wesentlich damit zu tun, dass wir in diesem ganzen Prozess unseren Organisationsgrad und damit auch den Druck auf den Arbeitgeber erhöhen konnten. Allerdings liefen wir beim neuen Geschäftsführer, der aus einem Unternehmen der Montanindustrie kommt, offene Türen ein. Für ihn sind die Tarifbindung, die gute Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft und die Mitbestimmung des Betriebsrats eine wichtige Basis für ein wettbewerbsfähiges und innovatives Unternehmen.“

Erst kürzlich hat der Arbeitgeber bei einer Betriebsversammlung dargestellt, wie weit der Verbesserungsprozess vorangekommen ist. Hier eine erste Bilanz:

- Der Auftragsdurchlauf hat sich verbessert.
- Die interne Auftragsbearbeitung – von der Akquisition bis hin zur Auslieferung – ist erheblich effizienter geworden; gleiches gilt für die interne Kommunikation.
- Die besseren Arbeitsabläufe führen dazu, dass das Unternehmen bei den einzelnen Aufträgen wieder mehr Gewinne macht.
- Die Fehlerhäufigkeit konnte reduziert und die Qualität der Produkte verbessert werden.

„Außerdem haben wir es geschafft“, so Rörig, „den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine bessere Weiterbildung zu ermöglichen: Der Arbeitgeber trägt die Kosten der Lehrgänge, und der Arbeitnehmer bringt seine Zeit ein. Techniker, Ingenieure und Facharbeiter – alle nutzen dies mittlerweile, um sich beruflich weiterzuentwickeln. Momentan haben wir das Problem, qualifizierte Schweißer zu bekommen. Unser Ziel ist es, die als Schweißer tätigen Leiharbeitskräfte zu übernehmen oder Mitarbeiter als Schweißer zu qualifizieren.“

Durch die gute Arbeit der IG Metall und des Betriebsrats hat sich der Organisationsgrad in den letzten beiden Jahren erheblich erhöht. „Damit wird unsere gewerkschaftliche Arbeit toll bestätigt und anerkannt. Inzwischen geht es dem Unternehmen so gut, dass wir sogar einen Blick nach vorne wagen: Die Firmenleitung plant für 2012 den Neubau des Werks in Limburg“, resümiert der Betriebsratsvorsitzende.

Reiner Liebl-Blöchinger, Betriebsratsvorsitzender bei der Continental Automotive GmbH, Schwalbach am Taunus

Wettbewerbsfähigkeit prüfen: wissen, wo das Unternehmen aktuell steht

Schwalbach war der ehemalige Hauptsitz der VDO Adolf Schindling AG und seit 1990 der Hauptsitz der Mannesmann VDO AG. Nach der Übernahme durch Siemens im Jahr 2000 wurde der Hauptsitz der dann entstandenen Siemens VDO AG nach Regensburg verlagert. Im Jahr 2007 verkaufte Siemens das Unternehmen an die Continental AG. Daraus wurde dann die Continental Automotive GmbH, die in Deutschland rund 16 000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigt.

Durch den Verkauf des Unternehmens an Continental und die 2008 erfolgte Übernahme von Continental durch Schaeffler ist das gesamte Firmengebilde mit hohen Schulden belastet. Zudem muss es noch jedes Jahr enorme Zinsen für die aufgenommenen Kredite zahlen. Die Continental Automotive GmbH zählt zwar zu 100 Prozent zur Continental AG, wird aber rechtlich eigenständig geführt.

War also der Druck auf das Unternehmen schon vor der Krise groß, setzte die Krise noch eins drauf. Am Ende waren die Produktionswerke der Continental Automotive GmbH dadurch kaum noch in der Lage, die Fixkosten zu erwirtschaften. Alle Standorte produzierten Monat für Monat ein Minus.

Angesichts der angespannten Lage ging es dem Arbeitgeber darum, die Krise zu bewältigen, ohne dass die Banken die Kredite aufkündigen. Sein Interesse war es, trotz der schwierigen Lage die erforderlichen Zinsen zahlen zu können. Vorrangig für den Betriebsrat war, die Krise ohne Arbeitsplatzabbau zu überwinden. Zusammen einigte man sich auf zwei Maßnahmen:

- Erstens sollte an allen Standorten Kurzarbeit eingeführt und eine Betriebsvereinbarung dazu abgeschlossen werden.
- Zweitens war beabsichtigt, die im Mai 2009 fällige Tariferhöhung auf den Dezember 2009 zu verschieben, um dem Unternehmen finanziellen Spielraum zu verschaffen.

Im Gegenzug konnte der Betriebsrat durchsetzen, dass das Unternehmen auf betriebsbedingte Kündigungen verzichtet.

Am Standort Schwalbach sind rund 800 Mitarbeiter (größtenteils Ingenieurinnen und Ingenieure) in der Forschung und Entwicklung sowie 300 in der Administration beschäftigt.

Ende 2008, noch vor der Krise, startete der Arbeitgeber einen ersten Versuch, zu einem Ergänzungstarifvertrag zu gelangen. Damit wollte er eine Arbeitszeitverlängerung ohne Lohnausgleich erreichen. Das Vorhaben scheiterte zu

Beginn des Jahres 2009, weil das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt beschlossen hatte, wegen der sich immer stärker bemerkbar machenden Krise Kurzarbeit einzuführen. „Auf der einen Seite Kurzarbeit einführen und gleichzeitig mehr Arbeitszeit von der Belegschaft fordern: Das hat sich widersprochen“, sagt Reiner Liebl-Blöchinger.

Mit dem Ende der Kurzarbeit – Anfang 2010 – wurden die Verhandlungen zum Ergänzungstarifvertrag wieder aufgenommen. Denn noch immer will der Arbeitgeber die Arbeitszeit ohne Lohnausgleich verlängern.

Das hat den Betriebsrat dazu veranlasst, den Standort durch eine von ihm ausgewählte Beratungsfirma auf seine Wettbewerbsfähigkeit hin überprüfen zu lassen. **„Wir wollten wissen, wie es um den Standort aktuell steht und ob ein möglicher Verzicht der Beschäftigten überhaupt etwas dazu beitragen kann, die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern“**, so der Betriebsratsvorsitzende.

Die von der Tarifkommission des Standorts als Verhandlungsführer gewählten Betriebsräte wollen in den Gesprächen mit dem Arbeitgeber unter anderem erreichen, dass eine bestimmte Anzahl von Vollzeitarbeitsplätzen am Standort verbleibt und betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen werden. Ihr Ziel ist es, das Überleben des Standorts zu sichern. Zusätzlich fordern sie ein Investitionsbudget, um Innovationen voranzutreiben und sicherzustellen, dass der Standort weiterhin gut ausgestattet wird.

„Wir sehen eigentlich keine Notwendigkeit für einen Ergänzungstarifvertrag. Dennoch verhandeln wir mit dem Arbeitgeber und fordern einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess für die Arbeitsabläufe, den die betroffenen Mitarbeiter mitgestalten sollen. Auch das Thema Arbeitszeitflexibilität wollen wir anpacken“, berichtet Reiner Liebl-Blöchinger. „Dabei geht es uns darum, flexible Arbeitszeitsysteme zu entwickeln und einzuführen, die auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter attraktiv sind. Hierzu haben wir die Leute bereits befragt.“

Die Beschäftigten zu beteiligen, war für den Betriebsrat von Anfang an sehr wichtig. Reiner Liebl-Blöchinger: **„Ziele und Maßnahmen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen zu erarbeiten und das Erreichte immer wieder transparent zu machen: Das betrachten wir als unsere wichtigste Aufgabe.** Das geschieht auf Belegschaftsversammlungen, in Sprechstunden für alle Beschäftigten und unter Beteiligung der IG Metall-Mitglieder an allen Entscheidungen. **Diese Beteiligung wurde bereits honoriert: Wir konnten unseren Organisationsgrad mehr als verdoppeln.“**

Michael Klug (r.), Betriebsratsvorsitzender und Ralf Feldhoff (l.), stellvertretender Betriebsratsvorsitzender, bei der Ritter Elektronik GmbH, Remscheid

Mit kreativen Ideen Kündigungen abwehren

Die Ritter Elektronik GmbH in Remscheid entwickelt, konstruiert und fertigt Antriebsumrichter, Mess-, Regel- und Steuerungselektronik. Das Unternehmen liefert und produziert außerdem Schaltschränke. Es beschäftigt 240 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Die Ritter Elektronik GmbH wurde 2004 von der Barmag AG abgespalten – eigentlich ein klassisches Outsourcing. Seitdem erwirtschaftet das Unternehmen den Hauptanteil seines Umsatzes, indem es der Barmag AG zuliefert. Nun aber will die Barmag AG den Zulieferer wechseln und kooperiert bereits seit einiger Zeit mit Siemens.

Von einem einzigen Kunden abhängig zu sein, ist für ein Unternehmen ein großes Risiko. Dies hatte der Betriebsrat rechtzeitig erkannt und vorgeschlagen, den Vertrieb in den Bereichen Schaltschrankbau und Leiterplattenbestückung zu stärken, um neue Kunden zu gewinnen. Die Geschäftsleitung konnte von den Argumenten überzeugt werden. Sie hat daraufhin die entsprechenden Maßnahmen veranlasst und umgesetzt. „Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Arbeitgeberseite ist bei uns eher konstruktiv“, sagt Ralf Feldhoff. **„Natürlich hat die Geschäftsleitung immer wieder damit gedroht, Leute zu entlassen. Aber bisher ist es uns jedes Mal gelungen, mit kreativen Ideen drohende Kündigungen abzuwehren und bessere Lösungen zu finden.“**

Beispielsweise hat sich der Betriebsrat vor gut eineinhalb Jahren für Kurzarbeit als Alternative zu Entlassungen und für einen Sozialplan ausgesprochen. Problematisch war damals jedoch der hohe Anteil an „indirekt produktiven“ Beschäftigten. 140 Beschäftigten in den „indirekt produktiven“ Bereichen – der gesamte kaufmännische Bereich, Entwicklung, Konstruktion und Logistik – standen nur 110 produktive Arbeitskräfte (zuzüglich 30 Leiharbeitnehmern) gegenüber. Dies hatte zur Folge, dass die Kurzarbeit nicht die Wirkung entfalten konnte, die sich der Betriebsrat davon versprach. Für die 30 Beschäftigten aus der Verwaltung etwa konnte sie nur teilweise umgesetzt werden. Um den laufenden Betrieb sicherzustellen, wurden letztlich nur acht Leute in 100 Prozent-Kurzarbeit geschickt.

Es lag nach dieser Erfahrung nahe, den Overhead abzubauen und gleichzeitig die Fertigung zu stabilisieren. „Im ersten Schritt haben wir uns dafür eingesetzt, dass es Leuten aus dem Angestelltenbereich auf freiwilliger Basis und ohne finanzielle Einbußen ermöglicht wird, sich für die Fertigung umschulen zu lassen und dort einen neuen Job anzutreten“, erklärt Michael Klug. „Danach haben wir damit begonnen, die Leiharbeit abzubauen. Wir mussten in der Krise auch Zugeständnisse machen. Aber es ging uns immer um das Ziel, so viele Arbeitsplätze wie

möglich zu retten.“ Die Betriebsvereinbarung zum Weihnachtsgeld hat der Betriebsrat verlängern können – auch wenn der Betrag auf maximal 100 Prozent gekürzt wurde.

Um über weitere Perspektiven des Unternehmens nachdenken zu können, nahm der Betriebsrat 2010 an einer Orientierungsberatung teil, die extern angeboten wurde. „Für uns war das eine Art Prüfstein. Wir haben dabei festgestellt, dass wir mit unseren Ideen auf dem richtigen Weg sind, dass aber noch mehr Steine weggeräumt werden müssen“, sagt Ralf Feldhoff. Beispielsweise gehe es jetzt darum, den Vertrieb weiter voranzubringen und verstärkt eigene – also herstellerunabhängige – Produkte zu entwickeln. „Das sind Aufgaben, die wir gemeinsam lösen werden.“

Beide Betriebsräte handeln nach dem „Vier-Augen“-Prinzip. Michael Klug: „Wir treten immer als Team auf. Wir sind jeder zu 50 Prozent freigestellt. Und zu Terminen mit der Geschäftsleitung gehen wir immer zu zweit. Bei diesen Gesprächen ergänzen wir uns gegenseitig. Anschließend informieren wir den Betriebsrat – und das zeitnah und nicht erst auf der wöchtlichen Sitzung. Damit wollen wir mehr Transparenz in der Betriebsratsarbeit erreichen. Das ist nicht nur unser Anspruch, das leben wir auch vor.“

Johannes Katzan, IG Metall Kooperationsbüro SüdOstNiedersachsen

Innovationsforum als regionales Netzwerk für Betriebsräte

Auf Wunsch einzelner Betriebsräte gründete die IG Metall in SüdOstNiedersachen ein Innovationsforum. Darin arbeiten die Verwaltungsstellen Braunschweig, Salzgitter-Peine und Wolfsburg eng zusammen, um Betriebsräte kompetent beraten zu können.

In dieses zukunftsweisende Netzwerk sind auch fünf niedersächsische Hochschulen mit verschiedenen Forschungsschwerpunkten integriert. **„Das Thema Innovation ist entscheidend für sichere Arbeitsplätze in einem zukunftsfähigen Unternehmen“**, sagt Johannes Katzan.

Das Innovationsforum wird organisiert von der IG Metall in SüdOstNiedersachsen zusammen mit der Bildungsvereinigung „Arbeit und Leben“, dem IMU Institut sowie der Kooperationsstelle Hochschulen – Gewerkschaften SüdOstNiedersachsen. „Damit haben wir eine Struktur geschaffen, die es Betriebsräten ermöglicht, sich über Fachthemen zu informieren, regelmäßig auszutauschen, mit Experten zu vernetzen und Hilfe einzuholen“, so der Metaller.

Darüber hinaus bietet das Innovationsforum betrieblichen Interessenvertretungen an, sich zu qualifizieren. Johannes Katzan: „Es geht dabei nicht nur darum, dass Betriebsräte in Innovationsprozessen ihre rechtlichen Möglichkeiten ausschöpfen. Sie sollen auch erkennen, dass gute Arbeit krisenfest gestaltet und erhalten werden kann.“

Für den Metaller ist Innovation ein sozialer Prozess: „Die Ideen der Mitarbeiter sind wichtig. Sie wissen, wo die Probleme liegen, nicht nur die Geschäftsführung.“

Teil 2: Verbesserungsprozesse vorbereiten, umsetzen und nachhaltig sichern

Verbesserungsprozesse helfen, Beschäftigung, Einkommen und gute Arbeit im Betrieb nachhaltig zu sichern. Damit sie Erfolg haben und dauerhaft wirken können, müssen sie gut vorbereitet, organisiert und umgesetzt werden. Betriebsräte sollten dabei systematisch vorgehen und in allen Phasen die Beschäftigten – als Experten in eigener Sache – einbeziehen.

Die drei Phasen des

PHASE 1

Den Verbesserungsprozess vorbereiten

- Chancen ausloten und einschätzen
- Unterstützung und Beteiligung organisieren
- Erste Ideen für Verbesserungen sammeln
- Strategien festlegen

Verhandlungen mit der Geschäftsführung.
Gegebenenfalls Vorschläge nach § 92a BetrVG einreichen.

PHASE 2

Den Verbesserungsprozess angehen

Die zwei Alternativen:

Die Geschäftsführung sagt **Nein** und lehnt einen Verbesserungsprozess ab.

Der Betriebsrat initiiert und organisiert den Verbesserungsprozess in eigener Regie.

- Das Projekt „Verbesserungsprozess“ im Betrieb einrichten
- Eine geeignete Beratungseinrichtung finden
- Beteiligung und Unterstützung der Belegschaft organisieren
- Ziele formulieren
- Lösungen sichern und bewerten
- Unterstützung durch die IG Metall einholen

Die Geschäftsführung sagt **Ja** und befürwortet einen Verbesserungsprozess.

Der Betriebsrat begleitet den gemeinsam mit der Geschäftsführung getragenen Verbesserungsprozess .

- Das Projekt „Verbesserungsprozess“ im Betrieb einrichten
- Eine geeignete Beratungseinrichtung finden
- Beteiligung der Belegschaft organisieren
- Eigene Ziele formulieren
- Lösungen sichern und bewerten
- Unterstützung durch die IG Metall einholen

PHASE 3

Den Verbesserungsprozess nachhaltig sichern

- Ergebnisse dokumentieren
- Erfahrungen auswerten
- Strukturen überprüfen

Verbesserungsprozesses

Den Verbesserungsprozess vorbereiten

Darum geht es: In der Phase 1 werden erste Ideen und Ansätze für Verbesserungen erarbeitet und mit Fakten aufbereitet. Daneben wird eine stichhaltige Argumentation gegenüber dem Arbeitgeber entwickelt. Die Ergebnisse der Gespräche mit dem Arbeitgeber oder dessen Reaktion auf den Vorschlag, einen Verbesserungsprozess einzuleiten, bestimmen – ob positiv oder negativ – den weiteren Weg.
Rolle des Betriebsrats: Dieser initiiert den Verbesserungsprozess und bezieht die Beschäftigten von Anfang an ein.

Hinweis: Wie die nachfolgenden Phasen durchlaufen werden, ist abhängig davon, ob die Geschäftsführung einem Verbesserungsprozess zugestimmt hat oder nicht. Ein einvernehmlicher Verbesserungsprozess ist naturgemäß konfliktärmer, oft effektiver und erfolgversprechender. Ein Verbesserungsprozess, dem der Arbeitgeber nicht zugestimmt hat, ist zwar schwieriger, aber möglich. **Beispiele aus der betrieblichen Praxis zeigen: Der Weg lohnt sich.**

PHASE 1

Den Verbesserungsprozess angehen

Die zwei Alternativen:

Der Betriebsrat initiiert und organisiert den Verbesserungsprozess in eigener Regie.
Darum geht es: Start des vom Betriebsrat initiierten und organisierten Verbesserungsprozesses, dem die Geschäftsführung nicht zugestimmt hat. Die Phase endet mit einem erarbeiteten Handlungs- oder Maßnahmenplan, der konkrete Verbesserungen beinhaltet. Über letztere muss der Betriebsrat mit dem Arbeitgeber verhandeln. Da es sich bei den geplanten Verbesserungen fast ausschließlich um mitbestimmungspflichtige Maßnahmen (§ 87 BetrVG) handeln dürfte, müssen sich Geschäftsführung und Betriebsrat einigen. Gegebenenfalls muss die Einigungsstelle entscheiden. Damit die Interessen der Beschäftigten angemessen berücksichtigt werden können, sollte die Belegschaft von Anfang an am Prozess beteiligt werden.
Rolle des Betriebsrats: Dieser ist Initiator und verantwortlich für den Verbesserungsprozess. Er managt und kontrolliert ihn und beteiligt die Beschäftigten. Das bedeutet:
1. Ziele und Meilensteine festlegen,
2. das Projekt einrichten und geeignete Strukturen entwickeln,
3. den Gesamtprozess steuern und organisieren,
4. die Belegschaft beteiligen.

Der Betriebsrat begleitet den gemeinsam mit der Geschäftsführung getragenen Verbesserungsprozess.
Darum geht es: Start des gemeinsam vom Betriebsrat und der Geschäftsführung getragenen Verbesserungsprozesses. Die Phase endet mit einem gemeinsam erarbeiteten Handlungs- oder Maßnahmenplan. Dieser Plan beinhaltet konkrete Verbesserungen und ist maßgeblich für den weiteren Verlauf und die Umsetzung des Prozesses. Damit die Interessen der Beschäftigten angemessen berücksichtigt werden können, sollte die Belegschaft von Anfang an beteiligt werden. Um den Prozess weiter in der Hand zu behalten und maßgeblich mitzubestimmen, muss der Betriebsrat jeden Schritt gut vorbereiten.
Rolle des Betriebsrats: Dieser ist nun nicht mehr Initiator, sondern Partner im Prozess. Er begleitet, kontrolliert ihn und stellt sicher, dass die Beschäftigten einbezogen werden. Das bedeutet:
1. eigene Positionen und Ziele entwickeln und in den Gesamtprozess einbringen,
2. die Belegschaft beteiligen,
3. den gesamten Prozess kritisch begleiten.

Hinweis: Betriebsräte und Geschäftsleitungen können Fördermittel für Beratungen beantragen. (Hinweise zu Förderinstrumenten befinden sich auf der dieser Handlungshilfe beigefügten CD)

PHASE 2

Den Verbesserungsprozess nachhaltig sichern

Darum geht es: Die Erfahrungen aus dem Verbesserungsprozess gilt es zu sichern und das Unternehmen auf zukünftige – eigentlich permanente – Veränderungen vorzubereiten. Damit dies nachhaltig und dauerhaft geschieht, sollte von vornherein darauf geachtet werden, dass Methoden eingeführt und Strukturen geschaffen werden, die auch nach erfolgreichem Verbesserungsprozess Bestand haben. Um dies zu erreichen, empfiehlt es sich, diesen mit bestehenden Organisationsstrukturen zu verzahnen. Es sollten beispielsweise wichtige Akteure eingebunden und geeignete Controlling-Methoden eingesetzt werden.
Rolle des Betriebsrats: Dieser begleitet den Prozess auch weiterhin. Er prüft über die Zeit des Verbesserungsprozesses hinaus, ob die Maßnahmen umgesetzt und nachhaltige Strukturen aufgebaut wurden.

PHASE 3

2.1 Den Verbesserungsprozess vorbereiten und einleiten

Was kann der Betriebsrat beitragen, um den Betrieb für die Zukunft besser aufzustellen? Welche Chancen hat das Unternehmen, und über welche Innovationspotenziale verfügt es? Wie können die Beschäftigten in Verbesserungsprozesse integriert werden? Und wie gewinnt man den Arbeitgeber dafür, innovative Ideen zu verwirklichen?

Der Betriebsrat sollte sich zu Beginn eines Verbesserungsprozesses klar positionieren, eigene Ideen entwickeln und die Beschäftigten frühzeitig beteiligen. Mit guten Argumenten gilt es, den Arbeitgeber davon zu überzeugen, Innovationen voranzutreiben und den Betrieb zu verbessern.

Dabei können Betriebsräte auf hilfreiche Werkzeuge zurückgreifen, um

- **einen Strategie-Workshop durchzuführen und Verbesserungsvorschläge zu sammeln (Werkzeug Nr. 1),**
- **Stärken und Schwächen des Unternehmens besser zu beurteilen (Werkzeug Nr. 2),**
- **Beschäftigte zu befragen und sie für Verbesserungsprozesse zu gewinnen (Werkzeug Nr. 3),**
- **die Innovationsfähigkeit des Betriebs abzuschätzen (Werkzeug Nr. 4),**
- **die Ergebnisse des Workshops und eigene Ideen des Betriebsrats anschaulich zu präsentieren (Werkzeug Nr. 5),**
- **Verhandlungen mit dem Arbeitgeber gut vorzubereiten (Werkzeug Nr. 6),**
- **dem Arbeitgeber die gesammelten Vorschläge überzeugend zu präsentieren (Werkzeug Nr. 7).**

2.1.1 Chancen ausloten und einschätzen

Mit Verbesserungsprozessen können Beschäftigungs- und Einkommensrisiken, hohe Arbeitsbelastungen und mögliche Verzichtsforderungen des Arbeitgebers an die Beschäftigten abgewehrt werden. Die Betriebsratsmitglieder sollten sich gemeinsam darauf verständigen, was sie erreichen möchten. Dies geschieht am besten mit einem Strategie-Workshop (Werkzeug Nr. 1). Dabei ist zu prüfen, ob ausschließlich nur Betriebsratsmitglieder teilnehmen sollten oder ob es hilfreich ist, ausgewählte betriebliche Expertinnen und Experten hinzuzuziehen.

Ziel des Strategie-Workshops ist, die Unternehmenssituation näher zu betrachten und zu bewerten sowie eine gemeinsame Position im

Betriebsrat zum Verbesserungsprozess zu entwickeln.

Zu Beginn empfiehlt es sich, eine **Potenzialanalyse** (Werkzeug Nr. 2) zu erarbeiten. So können alle teilnehmenden Betriebsratsmitglieder gemeinsam die Stärken und Schwächen des Unternehmens (interne Sicht) sowie dessen Chancen und Risiken für die Umwelt (externe Sicht) beleuchten. Daraus ergeben sich dann erste Hinweise und Ideen für Verbesserungen.

Bereits im Vorfeld des Strategie-Workshops können sich die Teilnehmenden mit Hilfe von **InnoKenn** (Werkzeug Nr. 4) ein erstes Bild über die Innovationsfähigkeit des Unternehmens machen. Den InnoKenn-Bewertungsbogen auszufüllen, dauert etwa 20 Minuten. Werden die Befragungsbögen noch vor dem Workshop ausgewertet, können die Ergebnisse als Einstieg in die Diskussion für die Strategiebildung genutzt werden.

Am Ende des Workshops muss der Betriebsrat entscheiden, ob er sich bereits gut dafür gerüstet fühlt, mit seinen Erkenntnissen und Ideen auf den Arbeitgeber zuzugehen und ihn aufzufordern, darüber zu verhandeln. Andernfalls sollte er sich die Zeit nehmen, die erwogenen Verbesserungen noch weiter zu konkretisieren und zu bewerten, um sie noch überzeugender vertreten zu können.

Gegebenenfalls ist es erforderlich, weitere Fakten zusammenzutragen. Zusätzliche Informationen könnte der Betriebsrat unter anderem bei Experten aus dem Betrieb (beispielsweise bei einem Betriebswirt oder einem Controller) einholen. Parallel dazu könnte er die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vertiefenden Gesprächen oder Befragungen einladen. Sinnvoll ist auch, sich mit Betriebsräten aus anderen Unternehmen auszutauschen, die bereits über stichhaltige Argumente für Verbesserungsprozesse verfügen.

Ein Strategie-Workshop ist dreifach nützlich:

1. **Es werden sachliche Argumente, über die mit dem Arbeitgeber verhandelt werden könnte, zusammengetragen und diskutiert.**
2. **Wenn betriebliche Expertinnen und Experten frühzeitig hinzugezogen werden, erhöht sich die Chance, diese später als Bündnispartner im Prozess zu gewinnen.**
3. **Der Betriebsrat positioniert sich inhaltlich und entwickelt eine gemeinsame Strategie.**

Tipp

Hilfreich ist, den Workshop von externen Beratern moderieren zu lassen. Die IG Metall-Verwaltungsstellen können Betriebsräte hierbei unterstützen.

Strategie-Workshop

Werkzeug Nr. 1

Ausgangssituation:
Der Betriebsrat möchte einen betrieblichen Verbesserungsprozess anstoßen oder, weil der Arbeitgeber Verzichtsforderungen stellt, Alternativen dazu entwickeln. Die Themen und das Vorgehen beim Verbesserungsprozess sind jedoch noch nicht klar.

Der Workshop sollte von Anfang an dokumentiert werden (Fotodokumentation, Protokoll oder ähnliches). Die Ergebnisse sind für den weiteren Prozess und für weitere Klärungsprozesse des Betriebsrats immer wieder wertvoll.

Werkzeug Nr. 2 Potenzialanalyse

Ausgangssituation:
Der Betriebsrat möchte ein möglichst umfassendes Bild von den Stärken und Schwächen sowie von den Chancen und Risiken des Betriebs erhalten. Daraus kann er eine Strategie und Ideen entwickeln, um den Verbesserungsprozess voranzutreiben.

Deckt das Betriebsverfassungsgesetz den Einsatz von externen Beratern und Moderatoren beim Strategie-Workshop ab?
Die Antwortet lautet: Ja, nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber. Der Workshop unterstützt den Betriebsrat dabei, seine Aufgaben zu erfüllen. Dazu kann er sich von Sachverständigen (Beratern, Moderatoren, Vertretern der IG Metall usw.) unterstützen lassen. Die entsprechenden Paragraphen lauten:

- **§ 80 BetrVG:** Zu den Aufgaben des Betriebsrats gehört es, die Beschäftigung im Betrieb zu fördern und zu sichern (Absatz 1, Ziffer 8). Um seinen Aufgaben nachgehen zu können, ist der Betriebsrat rechtzeitig und umfassend vom Arbeitgeber zu unterrichten (Absatz 2). Nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber kann der Betriebsrat Sachverständige hinzuziehen, soweit dies zur ordnungsgemäßen Erfüllung seiner Aufgaben erforderlich ist (Absatz 3).
- **§ 92a BetrVG:** Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge unterbreiten, um Beschäftigung zu sichern und zu fördern. Diese können insbesondere darauf zielen:
  – die Arbeitszeit flexibel zu gestalten,
  – Teilzeitarbeit und Altersteilzeit zu fördern,
  – neue Formen der Arbeitsorganisation einzuführen,
  – Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe zu verändern,
  – Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu qualifizieren,
  – Alternativen zu entwickeln, um zu verhindern, dass Arbeit ausgegliedert oder an andere Unternehmen vergeben wird,
  – ein Produktions- und Investitionsprogramm aufzustellen (Absatz 1).

2.1.2 Beschäftigte informieren und beteiligen

Entscheidend für den Erfolg eines Verbesserungsprozesses ist, dass die Belegschaft den Betriebsrat dabei von Anfang an unterstützt. Aber nicht nur das: Später kommt es darauf an, dass die Beschäftigten die Verbesserungen mit umsetzen helfen. Die Betroffenen sollen zu aktiv Beteiligten werden. Daher sollte sich der Betriebsrat bereits zu Beginn darüber klar sein, wann und in welcher Form die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Verbesserungsprozess eingebunden werden.

Vorteile einer frühen Beteiligung der Belegschaft

- **Der Informationsgewinn:**
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlicher Funktionsbereiche bringen ihre Sicht und ihre Erfahrungen über die Stärken und Schwächen des Betriebes in die Diskussion ein.
- **Die Beteiligung:**
Die Diskussion über die Verbesserungsstrategie wird auf das gesamte Unternehmen ausgeweitet – und es werden Bündnispartner gewonnen.
- **Die Signalwirkung:**
Eine breite Diskussions- und Analysebasis stärkt die Argumentation des Betriebsrats und verbessert seine Verhandlungsposition gegenüber dem Arbeitgeber.
- **Die Mitgliedergewinnung:**
Die Beschäftigten frühzeitig zu beteiligen, schafft Transparenz und Vertrauen – eine wichtige Grundlage für Metallerinnen und Metaller, um Mitglieder zu gewinnen.

Wege zur Beteiligung der Belegschaft. Das kann der Betriebsrat tun:

- **Betriebliche Experten zum Strategie-Workshop (Werkzeug Nr. 1) einladen.**
- **Belegschaftsfragebogen einsetzen (Werkzeug Nr. 3), um die Beschäftigten für einen Verbesserungsprozess zu mobilisieren und zu sensibilisieren.**
- **InnoKenn (Werkzeug Nr. 4) anwenden, wenn es darum geht, tiefere Kenntnisse über das Innovationsverhalten des Betriebs zu erhalten.**
- **Die Ergebnisse der Befragungen mit wichtigen Meinungsträgern diskutieren.**
- **Auf Betriebsversammlungen und in Gesprächen die Belegschaft informieren und die Handlungsbedarfe erläutern.**
- **Positive Beispiele aus anderen Unternehmen bekannt machen.**

Der Betriebsrat muss die Beschäftigten darüber aufklären, wie ein Verbesserungsprozess im Grundsatz funktioniert und warum er für sie und das Unternehmen sinnvoll ist. Er sollte sie darüber informieren, wovon es abhängt, dass ein Verbesserungsprozess zustande kommt und wie wichtig es ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Erfolge und Misserfolge bewerten und sich mit eigenen Aktivitäten an ihm beteiligen.

Dazu kann er verschiedene Informationswege nutzen:

- **das Vorgehen auf Betriebs- und Abteilungsversammlungen präsentieren (Werkzeug Nr. 5),**
- **Einzelgespräche mit Beschäftigten führen,**
- **das Vorgehen und vertiefende Informationen für Gewerkschaftsmitglieder aufbereiten,**
- **über Aushänge an „Schwarzen Brettern“ und in Belegschaftszeitungen die Beschäftigten informieren.**

Gutes Beispiel

Zukunftswerkstatt als Auftakt

»Wir standen damals vor der Frage, wie der Innovationsprozess aussehen kann. Zwar haben wir uns in Betrieben, die damit bereits Erfahrungen hatten, informiert. Ein solcher Prozess ist aber nicht 1:1 übertragbar. Also haben wir aus eigener Kraft ein geeignetes Verfahren entwickelt. In dessen Mittelpunkt stand, die Beschäftigten zu beteiligen.

Uns war klar, dass hier ein großes Potenzial schlummert, das für den Innovationsprozess nutzbar gemacht werden muss. Eine Zukunftswerkstatt bildete den Auftakt zum Verbesserungsprozess im Unternehmen. Alle Beschäftigten waren eingeladen, sich hier einzubringen und eigene Ideen beizusteuern. Die Leute sollten sich zunächst einmal Luft verschaffen und ihre Ansichten und Einschätzungen loswerden. Nachdem der Frust raus war, war es ihnen möglich, Kreativität und Ideenreichtum freizusetzen. Die Vorschläge sprudelten nur so heraus. Die Kolleginnen und Kollegen gaben sich gegenseitig Anstöße. Am Ende kamen viele Ideen für Innovationen und Verbesserungen zusammen. Diese wurden nach Themen sortiert, als interne Projekte angelegt und verantwortlichen Projektleitern übergeben.

Anschließend ging es darum, die Beschäftigten auch weiterhin auf dem Laufenden zu halten und am Prozess zu beteiligen. Das Faltblatt ‚fitAktuell‘ erschien quartalsweise und berichtete jeweils über den Innovationsprozess, insbesondere über den Stand von einzelnen Projekten und über die Resonanz in der Belegschaft. Dazu dienten auch die Betriebsversammlungen. Zu einzelnen Teilprojekten haben wir sogar Ausstellungen gemacht, um die Kolleginnen und Kollegen zu informieren.«

Carmen Lühr, Betriebsratsvorsitzende bei der Sterling SIHI GmbH, Itzehoe

Darf der Betriebsrat aus eigener Initiative eine Belegschaftsbefragung durchführen?
Ja. Belegschaftsbefragungen sind im Betrieb immer dann zulässig, wenn sie der Erfüllung betriebsverfassungsrechtlicher Aufgaben dienen. Beschäftigung sichern und fördern gehört nach §§ 80 Abs. 1 Nr. 8, 92a BetrVG zu den Aufgaben des Betriebsrats. Möchte er diese wahrnehmen, kann er aus eigener Initiative heraus auch Belegschaftsbefragungen durchführen (siehe hierzu BAG; Urt. v. 08.06.1999, 1 ABR 28/97; BAG, Urt. v. 08.02.1977, 1 ABR 82/74).

Beschäftigte befragen, um Verbesserungschanchen zu erkennen

Werkzeug Nr. 3

Ausgangssituation:
Der Betriebsrat will seine Argumentation auf eine breitere Basis stellen und die Belegschaft mobilisieren.

Die Innovationsfähigkeit des Betriebs einschätzen (InnoKenn)

Werkzeug Nr. 4

Ausgangssituation:
Der Betriebsrat möchte die Innovationsfähigkeit des Unternehmens einschätzen, dessen Stärken und Schwächen erkennen und daraus Ansätze für Verbesserungen ableiten.

Präsentationsvorlage

Werkzeug Nr. 5

Ausgangssituation:
Der Betriebsrat möchte die Beschäftigten über sein Vorhaben, einen Verbesserungsprozess anzustoßen, informieren. Hierfür eignet sich eine Power-Point-Präsentation.

1 Werkzeug Nr. 1: Strategie-Workshop

Ausgangssituation:
Der Betriebsrat möchte einen betrieblichen Verbesserungsprozess anstoßen oder, weil der Arbeitgeber Verzichtsforderungen stellt, Alternativen dazu entwickeln. Die Themen und das Vorgehen beim Verbesserungsprozess sind jedoch noch nicht klar.

Ablauf des Workshops:

- **1. Schritt: Bestandsaufnahme durchführen**
  Mit Hilfe der Metaplan-Methode spürt der Betriebsrat die Stärken und Schwächen im Unternehmen auf und entwickelt erste Ideen für Themen bzw. Handlungsansätze, um den Betrieb zu verbessern (siehe Werkzeug Nr. 2: Potenzialanalyse).

- **2. Schritt: Ergebnisse bewerten**
  Der Betriebsrat diskutiert und bewertet die Ergebnisse der Bestandsaufnahme anhand von Leitfragen. Er will dabei vor allem abschätzen, wie der Verbesserungsprozess im Interesse der Beschäftigten genutzt werden kann.

- **3. Schritt: Strategie entwickeln**
  Ausgehend von den Ergebnissen verabredet der Betriebsrat eine Arbeitsplanung und Strategie zu der Frage: Wie gehen wir vor, um den Verbesserungsprozess einzuleiten?

Warum diese Schrittfolge? Und was ist zu beachten?

Bestandsaufnahme durchführen – eigene Ideen entwickeln (Schritt 1)

Die Bestandsaufnahme hilft dem Betriebsrat, Ideen und Ansätze für Verbesserungen im Unternehmen zu entwickeln. Die Potenzialanalyse (Werkzeug Nr. 2) ist ein wichtiges Instrument, um die bestehende Situation und die Perspektiven des Unternehmens systematisch zu analysieren. Gemeinsam tragen die Teilnehmenden des Strategie-Workshops zunächst die – aus ihrer Sicht vorhandenen – Stärken und Schwächen des Unternehmens zusammen (Stufe 1).

Da ein Unternehmen aber auch äußeren Bedingungen und Einflüssen ausgesetzt ist, werden die von außen wirkenden Chancen und Gefahren (wie beispielsweise Umweltgesetze, Marktveränderungen, technologische Entwicklungen) ebenfalls diskutiert und bewertet (Stufe 2).

Aus der Analyse der inneren Stärken und Schwächen sowie der externen Chancen und Gefahren lassen sich Handlungsansätze ableiten, die mit dazu beitragen, die Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit des Unternehmens zu stärken (Stufe 3).

Ergebnisse diskutieren und bewerten (Schritt 2)

Nachdem die mehr oder weniger konkreten Vorschläge zusammengetragen wurden, müssen sie diskutiert und bewertet werden. Die folgenden Leitfragen sind dafür hilfreich.

Leitfragen zur Bewertung der Ergebnisse aus der Bestandsaufnahme:

- **Welche Strategie verfolgt die Unternehmensleitung? Wie beurteilt der Betriebsrat diese Strategie angesichts der bestehenden Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken des Betriebs?**
- **Wie kann der Verbesserungsprozess dabei helfen, die Stärken und Chancen des Betriebs zu fördern und die Schwächen und Gefahren abzumildern?**
- **Wie kann er genutzt werden, um Beschäftigung zu sichern und zu fördern?**
- **Was muss der Verbesserungsprozess aus Sicht des Betriebsrats erreichen?**
- **Worin bestehen für den Betriebsrat die Chancen und Risiken, wenn er sich für einen Verbesserungsprozess einsetzt?**
- **Wie kann er diesen nutzen, um Mitglieder zu gewinnen?**
- **Was sind wesentliche Rahmenbedingungen für den Betriebsrat, um einen Verbesserungsprozess durchzuführen oder zu unterstützen?**

Eine Strategie entwickeln (Schritt 3)

Am Ende des Workshops sollte sich der Betriebsrat über das weitere Vorgehen verständigt haben und klare Maßnahmen verabreden.

Leitfragen zur Planung des weiteren Vorgehens:

- **Was sind die weiteren Schritte (Arbeitsplan aufstellen)?**
- **Wo benötigt der Betriebsrat weitergehende Informationen (etwa, um Stärken und Schwächen zu konkretisieren)? Wie können die fehlenden Informationen beschafft werden?**
- **Welche betrieblichen Akteure sollten in den Verbesserungsprozess eingebunden werden?**
- **Wo findet der Betriebsrat weitere Hilfe und Bündnispartner?**
- **Wie sollen die Beschäftigten informiert, überzeugt und beteiligt werden?**
- **Wie kann der Prozess genutzt werden, um Mitglieder zu gewinnen?**

Arbeitsplanung/weitere Verabredungen

wer?	macht was?	mit wem?	bis wann?

2 Werkzeug Nr. 2: Potenzialanalyse

Ausgangssituation:
Der Betriebsrat möchte ein möglichst umfassendes Bild von den Stärken und Schwächen sowie von den Chancen und Risiken des Betriebs erhalten. Daraus kann er eine Strategie und Ideen entwickeln, um den Verbesserungsprozess voranzutreiben. Hierfür betrachtet er die Unternehmenssituation in drei Stufen.

Ablauf der Potenzialanalyse:

1. Stufe

Die Analyse der innerbetrieblichen Stärken und Schwächen bezieht sich zunächst nur auf die gegenwärtige Lage des Betriebs. Es geht darum, das Unternehmen aus dem Innern heraus zu beurteilen.

Wie ist der Betrieb aktuell aufgestellt?

In welchen Bereichen sind wir stark?	Wo haben wir Schwächen?
Zum Beispiel ein Automobilhersteller: ■ **Gut qualifizierte Mitarbeiter** ■ **Weltweite Vertriebsstrukturen** ■ **Besondere Stärke im Sicherheitsbereich (v. a. Insassenschutz)** ■ **Eigene FuE-Abteilung** ■ **Hohes Investitionsvolumen** ■ **...**	Zum Beispiel ein Automobilhersteller: ■ **Wir bauen nur Limousinen (einseitiges Produktprogramm)** ■ **Emissionswerte vergleichsweise hoch** ■ **Marktanteile verringern sich** ■ **Altersstruktur der Belegschaft ist problematisch** ■ **...**

2. Stufe

Die Potenzialanalyse nimmt jetzt die zukünftige Entwicklung der Umwelt in den Blick, schaut also von außen auf das Unternehmen. Die externen Chancen und Gefahren werden diskutiert (etwa Veränderungen im Markt, in der technologischen, sozialen oder ökologischen Umwelt). Diese Bedingungen sind für das Unternehmen weitgehend vorgegeben.

Welche Chancen und Gefahren bergen die Trends und Veränderungen der Umgebung für den Betrieb?

Ich sehe folgende Chancen für unseren Betrieb ...	Ich sehe folgende Gefahren für unseren Betrieb ...
Zum Beispiel ein Automobilhersteller: ■ **Weltweit wachsender Markt** ■ **Nachfrage bei Kleinwagen steigt** ■ **Gute Infrastruktur** ■ **...**	Zum Beispiel ein Automobilhersteller: ■ **Steigende Rohstoffpreise** ■ **Neue Mobilitätskonzepte** ■ **Verändertes Konsumentenverhalten** ■ **...**

3. Stufe

Aus der Kombination der Stärken-Schwächen-Analyse und der Chancen-Gefahren-Analyse lassen sich Verbesserungsstrategien ableiten. Die Leitfrage dabei lautet: Wie könnte der Betrieb angesichts der äußeren, sich verändernden Bedingungen verbessert werden?

Analyse zur Ausrichtung und Entwicklung des Unternehmens

	Chancen	Gefahren
Stärken	Welche Stärken passen zu welchen Chancen? Wie können Stärken eingesetzt werden, um so Chancen besser zu nutzen? **Strategie: Neue Chancen verfolgen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen.**	Welchen Gefahren können wir mit welchen Stärken begegnen? Wie können welche Stärken eingesetzt werden, um bestimmte Gefahren abzuwenden? **Strategie: Stärken nutzen, um Bedrohungen abzuwenden.**
Schwächen	Wo können aus Schwächen Chancen entstehen? Wie können Schwächen zu Stärken entwickelt werden? **Strategie: Schwächen beseitigen, um neue Möglichkeiten zu nutzen.**	Wo liegen unsere Schwächen, und wie können wir uns vor Schaden schützen? **Strategie: Verteidigungsstrategien entwickeln, damit aus vorhandenen Schwächen nicht Bedrohungen werden.**

Praxisbeispiel

Beispiel aus der Automobilindustrie für eine Potenzialanalyse

	Chancen	Gefahren
Stärken	**Chance:** Weltweit wachsender Markt (insbesondere Asien) **Stärke:** Weltweite Vertriebsstrukturen und Unternehmenspräsenz **Strategie: Vertriebsstrukturen in China nutzen, um neue Märkte zu erschließen**	**Gefahr:** Steigende Rohstoffpreise **Stärke:** Eigene FuE-Abteilung **Strategie: Initiativen für mehr Material- und Ressourceneffizienz verstärken**
Schwächen	**Chance:** Wachstum bei Kleinwagen **Schwäche:** Fehlende Erfahrungen bei Kleinwagen **Strategie: Kooperation mit oder Aufkauf von Kleinwagenherstellern**	**Gefahr:** Klimawandel **Schwäche:** Emissionswerte vergleichsweise hoch **Strategie: Verbrauchsarme Motoren entwickeln/alternative Antriebsstränge stärken**

3 Werkzeug Nr. 3: Beschäftigte befragen, um Verbesserungschancen zu erkennen

Ausgangssituation:
Der Betriebsrat will seine Argumentation auf eine breitere Basis stellen und die Belegschaft mobilisieren. Er steht vor der Frage, welche Stärken und Schwächen die Beschäftigten sehen und welche Verbesserungsmöglichkeiten es aus ihrer Sicht gibt. Mit dem Fragebogen kann der Betriebsrat die Beschäftigten hierzu gezielt beteiligen. Die Rückmeldungen können später genutzt werden, wenn mit dem Arbeitgeber verhandelt wird. Der Fragebogen befindet sich auf der beigefügten CD und kann gegebenenfalls verändert und ergänzt und so an den Betrieb angepasst werden.

Belegschaftsbefragung „Wo können wir besser werden?“ bei der XX GmbH
Liebe Kolleginnen und Kollegen,
wir möchten Euch bitten, diesen Fragebogen auszufüllen, damit wir alle zeigen können, was man bei uns im B
wollt, dass sich etwas verändert, macht mit! Die Ergebnisse werden Euch auf der nächsten Betriebsversamml
Euer Betriebsrat

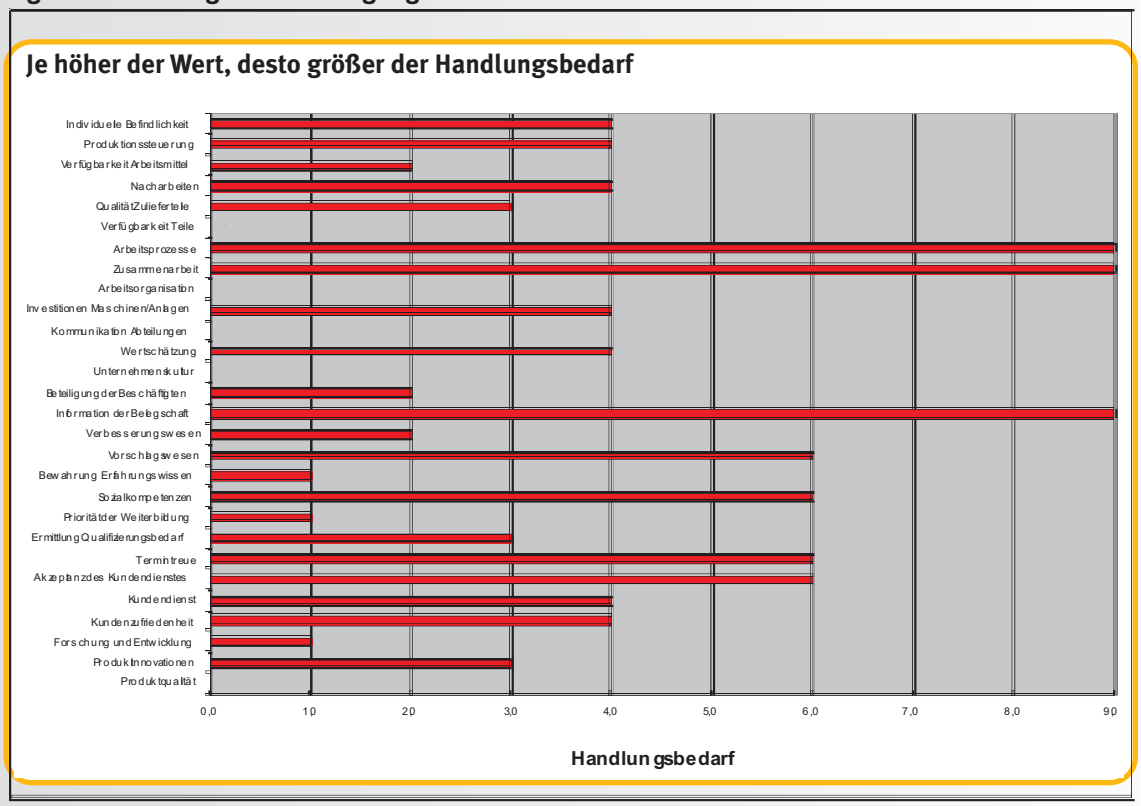
		3 = sehr wichtig 2 = wichtig 1 = nicht so wichtig 0 = unwichtig	
Nr.	**Welche Bedeutung hat das Handlungsfeld für uns?**	Bitte jeweils eine Zahl eintragen	**Stimmt diese Aussage**
1	Produktqualität		Die Qualität unserer P
2	Produktinnovationen		Wir haben einen Techn
3	Forschung und Entwicklung		Die Forschung und Ent
4	Kundenzufriedenheit		Die Kundenzufriedenh
5	Kundendienst		Wir machen viel Umsa
6	Akzeptanz des Kundendienstes		Die Kunden sind mit d
7	Termintreue		Liefertermine werden
8	Qualifizierungsbedarf ermitteln		Der Weiterbildungsbe
9	Weiterbildung hat Priorität		Notwendige Weiterbil
10	Sozialkompetenzen		Soziale Kompetenzen
11	Erfahrungswissen bewahren		Das Erfahrungswissen
12	Vorschlagswesen		Unser Vorschlagwese
13	Verbesserungswesen		Bei uns wird ständig a
14	Information der Belegschaft		Bei Veränderungsproz
15	Beteiligung der Beschäftigten		Veränderungsprozess
16	Unternehmenskultur		Bei uns traut sich jede
17	Wertschätzung		Die Beschäftigten fühl
18	Kommunikation Abteilungen		Die Kommunikation de
19	Investitionen Maschinen/Anlagen		Unsere Produktionsma
20	Arbeitsorganisation		Die Arbeitsabläufe sin
21	Zusammenarbeit		Die Zusammenarbeit i
22	Arbeitsprozesse		Die Arbeitsprozesse fu
23	Verfügbarkeit Teile		Es sind alle erforderlic
24	Qualität Zulieferteile		Unsere Zulieferteile k
25	Nacharbeiten		Nacharbeiten sind bei
26	Verfügbarkeit Arbeitsmittel		Es sind alle erforderlic
27	Produktionssteuerung		Unsere Produktionsste
28	Individuelle Befindlichkeit		Ich fühle mich wohl ar

Belegschaftsfragebogen anwenden:
Der Fragebogen wird an die Beschäftigten verteilt, mit der Bitte, ihn auszufüllen und zu einem bestimmten Termin zurückzugeben. Bei jeder Frage sollen sie beurteilen, wie bedeutsam das Thema ist und wie weit es momentan im Betrieb umgesetzt ist. Heraus kommen Durchschnittswerte, die in eine Tabelle eingegeben werden müssen. Eine Balkengrafik hilft, die Ergebnisse leicht zu überblicken. Die Grafik wird automatisch erstellt und kann bei Bedarf in eine Power-Point-Präsentation kopiert werden.

Betrieb noch besser machen könnte. Wenn Ihr mit dazu beitragen lung vorgestellt.	**0 = Stimme voll zu.** Da sind wir super! **1 = Stimme zu.** Da können wir kaum besser werden! **2 = Stimme nur teilweise zu.** Da könnten wir schon besser werden! **3 = Stimme nicht zu.** Da könnten wir viel besser werden!
e für unseren Betrieb?	Bitte jeweils eine Zahl eintragen
rodukte ist sehr gut.	
nologievorsprung gegenüber dem Wettbewerb.	
twicklung hat bei uns einen hohen Stellenwert.	
eit bei den Produkten ist hoch.	
tz mit produktbegleitenden Dienstleistungen.	
em Kundendienst und den Serviceangeboten zufrieden.	
bei uns eingehalten.	
darf aller Beschäftigten wird systematisch ermittelt.	
dungsmaßnahmen werden durchgeführt.	
zu schulen, hat bei uns einen hohen Stellenwert.	
unserer langjährigen Kollegen wird systematisch weitergegeben.	
en ist sehr erfolgreich.	
n Verbesserungen gearbeitet.	
essen wird die Belegschaft frühzeitig und umfassend informiert.	
e werden von den betroffenen Beschäftigten mitgestaltet.	
r, Kritik zu üben.	
len sich respektiert und wertgeschätzt.	
er Abteilungen untereinander klappt gut.	
aschinen und Anlagen werden kontinuierlich modernisiert.	
d bei uns gut organisiert.	
nnerhalb des Aufgabenbereichs ist gut.	
unktionieren reibungsarm.	
chen Zulieferteile und Rohmaterialien verfügbar.	
ommen in der von uns benötigten Qualität.	
uns kaum nötig.	
chen Arbeitsmittel verfügbar.	
euerung arbeitet effizient.	
n meinem Arbeitsplatz.	

3 Werkzeug Nr. 3: Beschäftigte befragen, um Verbesserungschancen zu erkennen

Ergebnis der Belegschaftsbefragung



Nach der Belegschaftsbefragung hat der Betriebsrat eine Übersicht darüber, welche Themen für die Beschäftigten besonders wichtig sind und wo sie Ansätze für Verbesserungen sehen. Um konkrete Maßnahmen zu entwickeln, bieten sich vertiefende Workshops oder Zukunftswerkstätten an (Werkzeug 13).

Belegschaftsbefragung gut gemacht

Um bei Belegschaftsumfragen eine hohe Rücklaufquote zu erreichen, unnötige Missverständnisse zu vermeiden und am Ende klare Ergebnisse zu erzielen, empfehlen sich die folgenden Regeln:

- **Transparenz:** Auf einer Betriebsversammlung die Befragung ankündigen und die Gründe hierfür erläutern; am „Schwarzen Brett“ den zeitlichen Ablauf darlegen und darüber informieren, wozu die Ergebnisse verwendet werden; Ergebnisse zeitnah kommunizieren: Dies alles trägt dazu bei, Vertrauen zu bilden und die Befragung erfolgreich durchzuführen.
- **Die Beschäftigten beteiligen:** Die Fragen zunächst in kleiner Runde testen und es den Befragten ermöglichen, Vorschläge zu machen.
- **Sprechstunden anbieten** sowie Ansprechpartner benennen, die Nachfragen beantworten.
- Bei der **Auswahl der Fragen** unbedingt darauf achten, dass jede auch nur einen Aspekt abfragt, ansonsten gibt es unsaubere Ergebnisse.
- **Genaue und verständliche Fragen:** Viele Fragen sind wichtig. Die Akzeptanz der Belegschaft droht aber zu sinken, wenn die Befragung zu umfangreich oder kompliziert wird.
- **Anonymität:** Wichtig ist, dass Informationen, die vertraulich gegeben wurden, auch vertraulich bleiben. Das heißt, dass auf keinen Fall Inhalte mit Namen in Verbindung gebracht werden dürfen.
- **Aufgabenteilung:** Eine Belegschaftsbefragung ist mit Arbeit verbunden, daher ist es wichtig, die Aufgaben innerhalb des Betriebsrats zu verteilen.

Werkzeug Nr. 4: Die Innovationsfähigkeit des Betriebs einschätzen (InnoKenn)

4

Ausgangssituation:
Der Betriebsrat möchte die Innovationsfähigkeit des Unternehmens detaillierter beurteilen, dessen Stärken und Schwächen erkennen und daraus Ansätze für Verbesserungen ableiten. Mit Hilfe von **InnoKenn** können die wichtigsten Faktoren für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens bewertet werden.

Was ist InnoKenn?
InnoKenn ist ein arbeits- und beschäftigungsorientiertes Diagnosewerkzeug, das Betriebsräte und Beschäftigte dabei unterstützt, Innovationen im Unternehmen zu beurteilen, anzuregen und umzusetzen. Es eignet sich darüber hinaus, Verbesserungen im Unternehmen zu initiieren und auf den Weg zu bringen, indem es betriebliche Stärken und Schwächen offenlegt.

Das Diagnosewerkzeug **InnoKenn**, das dazugehörige Handbuch und die CD-ROM wurden im Rahmen eines Forschungsprojekts der Hans-Böckler-Stiftung gemeinsam mit der Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen e. V., dem IMO Institut in Mainz, der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg und der verdi-innotec gGmbH entwickelt.

InnoKenn hilft dabei, die Innovationsfähigkeit eines Betriebs systematisch zu durchleuchten. Das Werkzeug konzentriert sich auf vier zentrale betriebliche Themenfelder: Strategie, Prozess, Struktur und Mitarbeiter. In diese lassen sich wichtige Merkmale innovativer Unternehmen einordnen. **InnoKenn** ist wie ein Fragebogen aufgebaut: Den einzelnen Merkmalen (siehe Grafik) sind jeweils drei Aussagen zugeordnet, die von den Anwendern auf der Basis einer Notenskala von eins („trifft immer zu“) bis fünf („trifft nie zu“) beurteilt werden. Je nachdem wer und wie viele Beschäftigte den Bewertungsbogen ausfüllen, lassen sich Durchschnittswerte zu einzelnen Innovationsfeldern der ganzen Belegschaft oder unterschiedlicher Beschäftigtengruppen ermitteln.

Dimension Strategie – Merkmale: ■ Zielbildung und Strategieformulierung ■ Führung ■ Vernetzung ■ Kundenorientierung	**Dimension Prozesse – Merkmale:** ■ Ideenmanagement ■ Produkt-/Dienstleistungsorientierung ■ Prozessorientierung ■ Methodeneinsatz
Dimension Struktur – Merkmale: ■ Arbeits-/Aufbauorganisation ■ Arbeitsbedingungen ■ Finanzen ■ Personalstruktur	**Dimension Mitarbeiter – Merkmale:** ■ Wissen und Kompetenz ■ Kultur ■ Beteiligung ■ Interessenvertretung

Wie wird InnoKenn eingesetzt?
InnoKenn kann Beschäftigte motivieren, sich an Verbesserungsprozessen zu beteiligen und fördert den Dialog zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung. Es werden keine harten Fakten abgefragt. Vielmehr geht es darum zu erfahren, wie Beschäftigte oder einzelne Beschäftigtengruppen unterschiedliche Aspekte innovativen Handelns im Betrieb bewerten.

Wo bekommt man InnoKenn?
Die CD-ROM mit Handbuch, Auswertungstool und zahlreichen Hintergrundmaterialien bis hin zu Musterbausteinen einer Betriebsvereinbarung zum Einsatz von **InnoKenn** kann kostenlos beim Ressort **ARBEIT+INNO>ATION** des IG Metall-Vorstands bestellt werden. (Ansprechpartner ist Jochen Schroth, siehe Seite 93).

Werkzeug Nr. 4: Die Innovationsfähigkeit des Betriebs einschätzen (InnoKenn)

Beispiel für InnoKenn-Bewertungsbogen:

Kurzfassung *InnoKenn*

Gruppe: **Nr.**

Dimension Strategie

	Trifft immer zu	Trifft meistens zu	Trifft teils/ teils zu	Trifft selten zu	Trifft nie zu	Kann ich nicht beant-worten
Zielbildung und Strategieformulierung						
1. Unser Betrieb hat eine Innovationsstrategie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Unser Betrieb passt seine Strategien veränderten Rahmenbedingungen an.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Unser Betrieb hat mittel- und langfristige Ziele.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Führung						
4. Mitarbeiterorientierte Führungsgrundsätze werden gelebt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Es findet ein regelmäßiger Austausch über die persönliche Weiterentwicklung statt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Führungskräfte unterstützen bei der Lösung von Problemen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vernetzung						
7. Wir tauschen unsere Erfahrungen im Unternehmen zwischen allen Abteilungen aus.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Es gibt mit Kunden bzw. Lieferanten regelmäßigen Austausch über Produktentwicklung bzw. Beschaffung.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. In unserem Betrieb wird mit Experten, Hochschulen oder Fachkreisen mit dem Ziel der Weiterentwicklung der Produkte/ Dienstleistungen/Verfahren zusammengearbeitet.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kundenorientierung						
10. Unser Betrieb kennt seine Kunden bzw. seine Kundenstruktur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Die Anforderungen der Kunden werden systematisch ermittelt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung wird an den Anforderungen der Kunden ausgerichtet.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Werkzeug Nr. 5: Präsentationsvorlage

5

Ausgangssituation:
Der Betriebsrat möchte die Beschäftigten über sein Vorhaben, einen Verbesserungsprozess anzustoßen, informieren. Hierfür eignet sich eine Power-Point-Präsentation. Der Aufwand lohnt sich, denn die gesamte Präsentation oder einzelne Bausteine können immer wieder aktualisiert und in verschiedenen Zusammenhängen eingesetzt werden. Die Präsentation kann auch die Diskussionen innerhalb des Betriebsrats unterstützen. Die vollständige Präsentationsvorlage befindet sich auf der beigelegten CD.

Die Präsentation anwenden:
Einsatz bei Betriebs- und Abteilungsversammlungen, Arbeitsgruppenbesprechungen u. a.

2.1.3 Mit dem Arbeitgeber verhandeln

Wie der Verbesserungsprozess umgesetzt wird, ist davon abhängig, ob der Arbeitgeber ihm zustimmt oder nicht. Im Normalfall muss der Arbeitgeber davon überzeugt werden, dass ein Verbesserungsprozess notwendig ist und Chancen für das Unternehmen eröffnet. Der Betriebsrat sollte fundiert argumentieren können und auf jeden Fall gut vorbereitet sein (Werkzeuge Nr. 6 und 7). Dazu helfen ihm die Erkenntnisse und Argumente aus dem Strategie-Workshop, der Belegschaftsbefragung und aus vorangegangenen Diskussionen.

Verbesserungsprozesse sollten im Unternehmen zur ständigen Aufgabe und nicht erst dann auf die Tagesordnung gesetzt werden, wenn sich ein Betrieb in einer Krisensituation befindet. Gute Chancen, Verbesserungsprozesse anzustoßen, haben Betriebsräte dann, wenn der Arbeitgeber aufgrund einer Krisensituation vom Tarifvertrag abweichen will. Die Unternehmensleitung ist in diesem Fall gezwungen, mit der IG Metall und dem Betriebsrat darüber zu sprechen, wie die kritische Lage bewältigt werden kann.

Droht der Arbeitgeber beispielsweise mit Lohnverzicht, sollten der Betriebsrat und die IG Metall vom Arbeitgeber auf jeden Fall Gegenleistungen einfordern. Dazu zählen verbindliche strukturelle Maßnahmen, um langfristig Arbeitsplätze zu sichern, oder auch der Abschluss eines Tarifvertrags. Sie könnten auf einen Verbesserungsprozess drängen und mit dem Arbeitgeber darüber eine Betriebsvereinbarung abschließen (Kopplungsgeschäft). Generell sollten sie dies zuvor mit den Mitgliedern der IG Metall beraten und abstimmen. Ratsam ist auch zu vereinbaren, dass die Geschäftsführung externe Beratung des Betriebsrats finanziert. Die zuständige IG Metall-Verwaltungsstelle unterstützt Betriebsräte in diesem Prozess.

Werkzeug Nr. 6 Checkliste zur Verhandlungsvorbereitung

Ausgangssituation:
Der Betriebsrat will mit dem Arbeitgeber verhandeln. Er bereitet sich gründlich auf den Termin vor.

Werkzeug Nr. 7 Checkliste zur Verhandlungsführung

Ausgangssituation:
Der Betriebsrat befindet sich in den Verhandlungen mit dem Arbeitgeber. Jetzt gilt es, alle Überzeugungskraft zu mobilisieren und die Argumente darzulegen.

Kann sich der Betriebsrat auf das Betriebsverfassungsgesetz berufen, wenn er Verbesserungsprozesse anstoßen will?

Wenn der Betriebsrat einen Verbesserungsprozess einleiten will, wird er im Betrieb unter Umständen häufig gefragt: „Gehört das überhaupt zu euren Aufgaben?“ Die Antwortet lautet: **Ja. Hier ein Blick auf die entsprechenden Paragraphen im Betriebsverfassungsgesetz:**

§ 80 Abs. 1 Ziffer 8 BetrVG: Der Betriebsrat hat die Aufgabe, die Beschäftigung im Betrieb zu sichern und zu fördern. Damit der Betriebsrat seine Aufgaben ordnungsgemäß durchführen kann,

- ist er rechtzeitig und umfassend vom Arbeitgeber zu unterrichten (§ 80 Abs. 2 S. 1),
- sind ihm auf Verlangen jederzeit die erforderlichen Unterlagen zu übergeben (§ 80 Abs. 2 S. 2),
- hat der Arbeitgeber ihm sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftspersonen zur Verfügung zu stellen, soweit dies erforderlich ist (§ 80 Abs. 2 S. 3),
- kann er nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber Sachverständige hinzuziehen (§ 80 Abs. 3).

§ 92a Abs. 1 BetrVG: Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge unterbreiten, um Beschäftigung zu sichern und zu fördern.

- Die Vorschläge können insbesondere darauf zielen:
  - die Arbeitszeit flexibel zu gestalten,
  - Teilzeitarbeit und Altersteilzeit zu fördern,
  - neue Formen der Arbeitsorganisation einzuführen,
  - Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe zu verändern,
  - Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu qualifizieren,
  - Alternativen zu entwickeln, um zu verhindern, dass Arbeit ausgegliedert oder an andere Unternehmen vergeben wird,
  - ein Produktions- und Investitionsprogramm aufzustellen.
- Der Arbeitgeber muss die Vorschläge mit dem Betriebsrat beraten (§ 92a Abs. 2 S. 1). Verweigert er das Gespräch darüber, kann er im Beschlussverfahren dazu verpflichtet werden.
- Hält der Arbeitgeber die Vorschläge des Betriebsrats für ungeeignet, muss er dies begründen (§ 92a Abs. 2 S. 2).
- In Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern muss die Ablehnung schriftlich begründet werden (§ 92a Abs. 2 S. 2).

Der Betriebsrat hat bei der Beschäftigungssicherung und -förderung (§§ 80 Abs. 1 Nr. 8, 92a BetrVG) kein echtes Mitbestimmungsrecht, aber ein Informations-, Beratungs- und Vorschlagsrecht. Das bedeutet: Die Vorschläge des Betriebsrats können nicht gegen den Willen des Arbeitgebers durchgesetzt werden. Der Betriebsrat muss daher überlegen, ob es andere Rechtsgrundlagen im Betriebsverfassungsgesetz gibt, über die er entsprechende Maßnahmen durchsetzen kann.

§ 111, 112, 112 a BetrVG: Vorschläge für „*besser*“-Projekte kann der Betriebsrat auch in Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen nach §§ 111, 112,112a BetrVG oder in Tarifvereinbarungen einbringen. Plant der Arbeitgeber Entlassungen oder andere Maßnahmen, die eine Betriebsänderung darstellen, kann der Betriebsrat beispielsweise fordern, dass ein Innovationsprozess ins Leben gerufen wird, der sich mit alternativen und zukunftsorientierten Produktentwicklungen befasst (Kopplungsgeschäft).

6 Werkzeug Nr. 6: Checkliste zur Verhandlungsvorbereitung

Ausgangssituation:
Der Betriebsrat will mit dem Arbeitgeber verhandeln. Er bereitet sich gründlich auf den Termin vor.

Genaue Infomationen einholen und Material zusammenstellen: ■ Erkenntnisse aus den Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ■ Ergebnisse aus dem „Strategie-Workshop“ ■ Auswertung der Belegschaftsbefragung oder des InnoKenn-Bewertungsbogens **Rücksprache mit Beschäftigten, Betriebsrat und Fachleuten halten, Mitglieder informieren und Absprachen treffen**	**Sich sachkundig machen**
Verhandlungspunkte genau festlegen: ■ Einen Verbesserungsprozess im Betrieb durchführen ■ Maximal-/Minimalforderungen festlegen (Verhandlungsspielraum): z. B. Start mit Verbesserungsprozess in einer Funktionseinheit **Interessen und Forderungen der Mitglieder berücksichtigen**	**Forderungen klären**
Forderungen begründen: ■ Erläuterungen zum Projekt „Verbesserungsprozess“ vorbereiten ■ Nutzen für das Unternehmen darstellen ■ Gemeinsamkeiten und Gegensätze zur Position des Arbeitgebers überlegen ■ Gute Beispiele darstellen	**Argumente sammeln**
Unterstützung sammeln (innerbetrieblich, juristisch, öffentlich usw.), **auf Durchführbarkeit und Wirksamkeit prüfen:** ■ z. B: Befragung der Mitarbeiterinnen und Mirarbeiter ■ Vorschläge nach § 92a BetrVG **Maßnahmen mit anderen absprechen**	**Überzeugungskraft darstellen**
Rollenverteilung (wer bringt was ein, schreibt Protokoll usw.?) **und Verhandlungszeit festlegen:** ■ Verhandlungsstrategie fixieren ■ Kriterien entwickeln, um Verhandlungen abzubrechen	**Koordiniertes Vorgehen absprechen**
Absprachen in Stichworten notieren (Informationen, Forderungen, Argumente, Überzeugungskraft): ■ Schriftliches Material mit in die Verhandlung nehmen ■ Notieren, was noch zu klären ist	**Wichtiges schriftlich festhalten**

Werkzeug Nr. 7: Checkliste zur Verhandlungsführung mit dem Arbeitgeber

7

Ausgangssituation:
Der Betriebsrat befindet sich in den Verhandlungen mit dem Arbeitgeber. Jetzt gilt es, alle Überzeugungskraft zu mobilisieren und die Argumente darzulegen. Die Verhandlungsergebnisse werden den Gewerkschaftsmitgliedern bekannt gemacht, sodass sie darüber abstimmen können.

Geplantes Vorgehen noch einmal ins Gedächtnis rufen **Alle wichtigen Unterlagen bereithalten** **Die eigenen Notizen durchsehen**	**Auf die Verhandlung einstimmen**
Forderungen vortragen und begründen **Wichtige Argumente darlegen und Überzeugungskraft darstellen** **Darauf achten, dass die eigenen Themen behandelt werden**	**Verhandlungsablauf selbst bestimmen**
Forderungen vortragen und durch Überzeugungskraft untermauern **Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur Arbeitgeberposition herausarbeiten** **Verdeutlichen, dass der Betriebsrat im Auftrag und Interesse der Belegschaft handelt** **Gute Beispiele und Erfolge von Verbesserungsprozessen darstellen**	**Eigene Ziele und Strategien durchsetzen**
Anfangs Maximalforderung stellen, im Verlauf keinesfalls unter Minimalforderung gehen **Keine Kompromisse schließen, deren Folgen nicht klar überschaubar sind** **Verhandlungspause bewusst einsetzen** **Notfalls Verhandlungen unterbrechen** (bei Unsicherheit, Meinungsverschiedenheiten der Betriebsratsmitglieder, unerwarteten neuen Informationen, unüberschaubaren „Angeboten“)	**Keine übereilten Kompromisse schließen**
Klare Ja- und Nein-Fragen stellen **Zusagen (wörtliche) notieren**	**Klare Stellungnahme erzwingen und Ergebnis schriftlich festhalten**
Ablauf und Ergebnis der Verhandlungen bewerten **Ergebnis mit dem Auftrag der Mitglieder vergleichen** **Rückkopplung vorbereiten**	**Verhandlung nachbereiten**

Mit dem Arbeitgeber verhandeln:

Alternative 1: Konflikt

2.1.4 Die weitere Strategie des Betriebsrats

Erkennt der Arbeitgeber nicht an, dass ein Verbesserungsprozess notwendig ist, kann der Betriebsrat vielfältige rechtliche und betriebspolitische Hebel nutzen, um ans Ziel zu kommen. Welche sind das?

- Im Krisen- oder Konfliktfall kann er zunächst einmal das Beratungsangebot der Task-Force „Krisenintervention“ beim Vorstand der IG Metall nutzen (siehe Förderprogramme).
- Er kann seine Zustimmung zu mitbestimmungspflichtigen Maßnahmen davon abhängig machen, ob der Arbeitgeber den Verbesserungsprozess unterstützt (sogenannte Kopplungsgeschäfte).
- Er sollte prüfen, ob weitergehende Mitbestimmungsrechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz anwendbar sind, um einen Verbesserungsprozess im Unternehmen einzuleiten.
- Vorschläge für Verbesserungsprozesse kann der Betriebsrat auch bei Verhandlungen über Interessenausgleich und Sozialplan nach §§ 111, 112,112a BetrVG oder in Tarifvereinbarungen einbringen.
- Plant der Arbeitgeber, Stellen abzubauen, kann der Betriebsrat versuchen, in Verhandlungen über Interessenausgleich und Sozialplan auch einen Innovationsprozess zu vereinbaren.

Über den konkreten Weg und die richtigen Hebel, um den Verbesserungsprozess einzuleiten, muss der Betriebsrat gemeinsam entscheiden. Er sollte sich zudem mit der IG Metall und den Gewerkschaftsmitgliedern über mögliche Alternativen und Folgen rückkoppeln. Dabei steht die Frage im Vordergrund, ob der Betriebsrat und die Mitglieder bereit sind, den Konflikt mit dem Arbeitgeber aufzunehmen.

Darüber hinaus kann sich der Betriebsrat weitere Druckmittel verschaffen:

- Das Thema „betriebliche Verbesserungsmöglichkeiten“ wird immer wieder in Monatsgesprächen thematisiert.
- Um im Unternehmen eine positive Stimmung für einen Verbesserungsprozess zu erzeugen, werden die Beteiligungsinstrumente zu dem Thema (Belegschaftsbefragung, InnoKenn, Belegschaftsversammlungen, Einzelgespräche etc.) weiter genutzt.
- Der Betriebsrat reicht Verbesserungsvorschläge nach § 92 a ein. Er bittet innerbetriebliche Auskunftspersonen (beispielsweise einen Betriebswirt oder Controller), ihn zu unterstützen. Zudem kann er nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber einen Sachverständigen nach § 80 Abs. 3 beauftragen. Bei Vorliegen einer Betriebsänderung nach §§ 111, 112, 112a BetrVG kann der Betriebsrat in Unternehmen mit mehr als 300 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auch ohne nähere Vereinbarung mit dem Arbeitgeber einen Berater hinzuziehen.
- In Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten kann der Betriebsrat über den Wirtschaftsausschuss eine mittel- bis langfristige Unternehmensplanung einfordern (§ 106 BetrVG).

Alternative 2: Konsens

2.1.4 Die weitere Strategie des Betriebsrats

Erkennt der Arbeitgeber an, dass ein Verbesserungsprozess notwendig ist, können Betriebsrat und Geschäftsführung gemeinsam weitere Schritte einleiten.

Der gefundene Konsens schließt nicht aus, dass zwischen beiden Parteien in anderen Punkten Konflikte bestehen.

Um die weiteren Schritte zu planen – auch wenn ein Konsens erreicht wurde –, muss sich der Betriebsrat klare eigene Positionen und realistische Ziele erarbeitet haben. Er sollte den Prozess so organisieren, dass die Beschäftigten beteiligt und die Interessen der Arbeitnehmer berücksichtigt werden.

Es ist ratsam, dass der Betriebsrat mit dem Arbeitgeber ein Eckpunktepapier – besser aber eine Betriebsvereinbarung – abschließt. Darin sollten das gemeinsame Grundverständnis sowie die wichtigsten Ziele und Maßnahmen festgehalten werden.

Das Eckpunktepapier beziehungsweise die Betriebsvereinbarung
- markiert den offiziellen Startschuss für den Verbesserungsprozess,
- signalisiert den Beschäftigten, dass Betriebsrat und Arbeitgeber in dieser Angelegenheit an einem Strang ziehen,
- ist ein Zeichen dafür, dass Verbesserungsprozesse zukünftig Teil der Unternehmenskultur sind und dauerhaft betrieblich verankert werden,
- ist eine Richtschnur für die zukünftige Zusammenarbeit.

Konkrete Hinweise für eine Betriebsvereinbarung gibt Werkzeug Nr. 8 „Betriebsvereinbarung zum Verbesserungsprozess“.

Betriebsvereinbarung zum Verbesserungsprozess

Werkzeug Nr. 8

Ausgangssituation:
Der Betriebsrat bereitet eine Betriebsvereinbarung zum Verbesserungsprozess vor.

Detlef Weidenthal, Betriebsratsvorsitzender bei der Maschinenfabrik Kurt Neubauer, Wolfenbüttel

Mehrarbeit als Hebel genutzt

Die Maschinenfabrik Kurt Neubauer (MKN) produziert maßgefertigte Großküchen mit Profi-Kochtechnik. Das Unternehmen hat rund 400 Beschäftigte.

Arbeitssicherung und Arbeitsplatzgestaltung werden bei MKN großgeschrieben. Das war nicht immer so. Vor ungefähr 20 Jahren haben die Mitarbeiter noch gebückt gearbeitet. Daran wollte die Geschäftsführung eigentlich auch nichts ändern. Bis der Betriebsrat mal wieder Mehrarbeit zustimmen sollte. Das war unser Hebel. Wir haben den Antrag abgelehnt: Unsere Zustimmung haben wir davon abhängig gemacht, dass längst fällige Hubtische angeschafft werden. Der Druck auf die Geschäftsleitung wuchs – schließlich stimmten sie der Investition zu. Für uns war das der Anlass, die Themen Arbeitssicherheit und Arbeitsplatzgestaltung nachhaltig anzupacken. Inzwischen ist MKN in diesen Bereichen ein Vorzeigebetrieb. Bei uns gibt es keine prekären Arbeitsbedingungen mehr. Gute Arbeit wird bei uns gelebt.

Wir haben gezeigt, dass wir streikfähig sind und haben eine Belegschaft, die hinter uns steht. Immer wieder haben wir darauf bestanden, Mehrarbeit nur dann zuzustimmen, wenn wir andere Dinge durchsetzen können, beispielsweise höhere Investitionen. Mittlerweile hat die Geschäftsführung erkannt, dass uns das Thema wichtig ist. Wir sind glaubwürdig, haben gute Argumente und Konzepte. Und im Zweifel können wir auch genügend Druck aufbauen.

Damit das Thema weiterhin auf der Tagesordnung bleibt, finden vierteljährlich Sitzungen des Arbeitsschutzausschusses statt. Wir können die Themen allerdings nicht allein bewältigen, sondern werden durch einen gut funktionierenden Vertrauenskörper unterstützt. Darüber hinaus geben Workshops mit den betroffenen Beschäftigten nicht nur Hinweise darauf, wo der Schuh drückt. Sie sind auch eine hervorragende Börse für gute Ideen, um Druckstellen zu beseitigen.

Werkzeug Nr. 8: Betriebsvereinbarung zum Verbesserungsprozess

8

Ausgangssituation:
Der Betriebsrat bereitet eine Betriebsvereinbarung zum Verbesserungsprozess vor. Seine Antworten auf die Fragen der „Checkliste zur systematischen Beteiligung des Betriebsrats“ (Werkzeug Nr. 9) sind dafür eine gute Grundlage. Er hat bereits konkrete Vorstellungen darüber, wie er sich in diesem gemeinsamen Projekt einbringen und die Interessen der Beschäftigten berücksichtigen will. In der Betriebsvereinbarung werden die Anforderungen an den Verbesserungsprozess und seine vorraussichtlichen Resultate festgehalten. Dabei werden die Ergebnisse nicht vorweggenommen, sondern eher die Ziele und Grundsätze des Verbesserungsprozesses beschrieben.

Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung zum Verbesserungsprozess:

Geltungsbereich
- Räumlich, sachlich, persönlich

Definition
- Anlass und Ziele des Verbesserungsprozesses
- Ressourcen und Budget für den Verbesserungsprozess

Ablauforganisation
- Meilensteine definieren
- Terminplanung, Laufzeit
- „Spielregeln“

Aufbauorganisation
- Entscheidungs- und Arbeitsgruppen
- Beteiligung des Betriebsrats
- Beteiligung der Beschäftigten
- Betriebsinterne Prozessbegleiterinnen und -begleiter benennen und ausbilden
- Informationswesen/Informationsmanagement

Controlling
- Ziele überprüfen
- Bewertungsmaßstäbe festlegen

Alternative 1: Konflikt

2.2 Den Verbesserungsprozess organisieren

Wie kann der Betriebsrat den Verbesserungsprozess organisieren und strukturieren? Die Ergebnisse von Veränderungsprozessen sind am Anfang noch nicht abzuschätzen. Umso wichtiger ist es, den Prozess gut vorzubereiten und kontinuierlich zu steuern. Dabei kann sich der Betriebsrat auf folgende Instrumente stützen, um

- **den Verbesserungsprozess zu organisieren und Strukturen für den Prozess einzurichten (Werkzeug Nr. 11),**
- **eigene Ziele zu entwickeln (Werkzeug Nr. 12),**
- **Potenziale zu analysieren (Werkzeug Nr. 2),**
- **Lösungen zu erarbeiten und zu bewerten (Werkzeug Nr. 14),**
- **eine qualifizierte Beteiligung der Beschäftigten zu sichern,**
- **die Verbesserungen gegenüber dem Arbeitgeber zu thematisieren (Werkzeuge Nr. 6 und Nr. 7).**

2.2.1 Das Projekt „Verbesserungsprozess“ einrichten

Wie läuft das Projekt „Verbesserungsprozess“ ab?

Ablauf und Organisation des Verbesserungsprozesses müssen den betrieblichen Anforderungen angepasst sein. Der Prozess kann sich zum Beispiel zunächst auf einzelne Abteilungen oder von Beginn an auf das gesamte Unternehmen beziehen. Sinnvoll ist, ihn als Projekt zu organisieren und in unterschiedliche Phasen einzuteilen, die nicht als ein enges zeitliches Korsett zu verstehen sind. Sie sollen vielmehr Raum für verschiedene Vorgehensweisen lassen.

Der Verbesserungsprozess gliedert sich in der Regel in vier Phasen: Projekt einrichten – analysieren – umsetzen – überprüfen. Die einzelnen Handlungsschritte während der jeweiligen Projektphasen sind unten aufgeführt.

2.2 Den Verbesserungsprozess organisieren

Wie kann der Betriebsrat den Verbesserungsprozess organisieren? Die Ergebnisse von Veränderungsprozessen sind am Anfang noch nicht abzuschätzen. Umso wichtiger ist es, den Prozess gut vorzubereiten und kontinuierlich zu begleiten. Dabei kann sich der Betriebsrat auf folgende Instrumente stützen, um

- **seine Beteiligung am Prozess zu sichern (Werkzeug Nr. 9),**
- **eigene Ziele zu entwickeln (Werkzeug Nr. 12),**
- **die vorgeschlagenen Konzepte und Wege zu beurteilen,**
- **die Lösungen nach eigenen Kriterien und aus Sicht der Interessenvertretung zu bewerten (Werkzeug Nr. 14),**
- **eine qualifizierte Beteiligung der Beschäftigten zu sichern.**

2.2.1 Das Projekt „Verbesserungsprozess“ einrichten

Wie läuft das Projekt „Verbesserungsprozess“ ab?

Ablauf und Organisation des Verbesserungsprozesses müssen den betrieblichen Anforderungen angepasst sein. Die Maßnahmen können sich zum Beispiel zunächst nur auf einzelne Abteilungen beziehen. Sinnvoll ist, den Verbesserungsprozess als Projekt zu organisieren und in unterschiedliche Phasen einzuteilen, die nicht als ein enges zeitliches Korsett zu verstehen sind. Sie sollen vielmehr Raum für verschiedene Vorgehensweisen lassen.

Der Verbesserungsprozesses gliedert sich in der Regel in vier Phasen: Projekt einrichten – analysieren – umsetzen – überprüfen. Die einzelnen Handlungsschritte während der jeweiligen Projektphasen sind unten aufgeführt.

Alternative 1: Konflikt

Ablauf des Projekts „Verbesserungsprozess“

	1 Projekt einrichten	2 Analyse	3 Umsetzung	4 Überprüfung
	■ Beraterinnen und Berater auswählen ■ Projekt planen ■ Projektstruktur entwickeln und festlegen	■ Ziele finden ■ Stärken und Schwächen analysieren ■ Lösungen erarbeiten	■ Maßnahmen einleiten und durchführen	■ Wirkung der Maßnahmen prüfen
Aufgaben	■ Projektstruktur aufbauen ■ Unterstützung gewinnen ■ Beschäftigte beteiligen	■ Ziele bestimmen ■ Projektfortschritt kontrollieren ■ Projektsteuerung	■ Beteiligung umsetzen ■ Abgleich zwischen Analyse und Maßnahmen	■ Controlling
Checkliste/ Werkzeuge	■ Kriterien zur Auswahl geeigneter Beraterinnen und Berater erarbeiten ■ Checkliste zum Einrichten eines Projekts	■ Betriebsvereinbarung zum Verbesserungsprozess ■ Checkliste zum Festlegen von Projektzielen	■ Soll-Ist-Abgleich zwischen geplanten Maßnahmen und eigenen Vorstellungen	■ Nachhaltigkeitscheck

Projektverlauf transparent halten

Um ein Projekt einzurichten, sollte der Betriebsrat im ersten Schritt eine geeignete Beratungseinrichtung auswählen, die den Prozess organisiert, dokumentiert und moderiert. Bereits zu Beginn sollten auch die Projektstrukturen entwickelt, festgelegt und verbindlich vereinbart werden. Das ermöglicht es, von vornherein die Rolle des Betriebsrats und die der betrieblichen Experten festzulegen und sicherzustellen, dass die Beschäftigten zu Wort kommen.

Alternative 2: Konsens

Ablauf des Projekts „Verbesserungsprozess“

	1 Projekt einrichten	2 Analyse	3 Umsetzung	4 Überprüfung
	■ Beraterinnen und Berater auswählen ■ Projektstruktur festlegen	■ Ziele finden ■ Stärken und Schwächen analysieren ■ Lösungen erarbeiten	■ Maßnahmen einleiten und durchführen	■ Wirkung der Maßnahmen prüfen
Aufgaben	■ Beteiligung des Betriebsrats sichern ■ Beschäftigte beteiligen	■ Ziele aus der Sicht des Betriebsrats bestimmen	■ Beteiligung umsetzen ■ Abgleich zwischen Analyse und Maßnahmen	■ Controlling
Checkliste/ Werkzeuge	■ Kriterien zur Auswahl geeigneter Beraterinnen und Berater erarbeiten ■ Checkliste zur systematischen Beteiligung des Betriebsrats	■ Betriebsvereinbarung zum Verbesserungsprozess ■ Checkliste zum Festlegen von Projektzielen	■ Soll-Ist-Abgleich zwischen geplanten Maßnahmen und eigenen Vorstellungen	■ Nachhaltigkeitscheck

Um ein Projekt einzurichten, sollten im ersten Schritt Geschäftsführung und Betriebsrat eine geeignete Beratungseinrichtung auswählen, die den Prozess organisiert, dokumentiert und moderiert. Bereits zu Beginn sollten die Projektstrukturen zusammen mit der Geschäftsführung festgelegt und verbindlich vereinbart werden. So kann die Mitarbeit des Betriebsrats geregelt und sichergestellt werden, dass die Belegschaft beteiligt wird.

Alternative 1: Konflikt

TIPP

Der Einsatz von externen Beraterinnen und Beratern wird in bestimmten Fällen und zu einzelnen Fragen in fast allen Bundesländern öffentlich gefördert. Nähere Informationen hierzu befinden sich auf der beigefügten CD. Siehe auch Teil 3 dieser Handlungshilfe.

Wie findet man eine geeignete Beratungseinrichtung, die den Prozess begleitet?

Betriebliche Verbesserungsprozesse sollten von einer externen Beratungseinrichtung begleitet und unterstützt werden. Die betrieblichen Akteure können sich dann vor allem auf die Inhalte konzentrieren.

Die Beraterinnen und Berater bringen unter anderem methodisches Wissen zur Organisation in den Prozess ein: Wie organisiere ich das Projekt? Wie können die Beschäftigten sinnvoll beteiligt werden? Welche Problemlösungstechniken werden eingesetzt? Externe Beraterinnen und Berater können den Prozess außerdem moderieren. Mit dem Blick von Außenstehenden können sie in schwierigen Situationen regulierend wirken. Dennoch sollte ihnen der Prozess nicht überlassen werden. Um sicherzugehen, dass die Interessen und Anliegen des Betriebsrats und der Belegschaft berücksichtigt werden, muss der Betriebsrat diesen in den Händen behalten und die Beraterinnen und Berater entsprechend einsetzen.

Wichtig ist, dass der Betriebsrat eigene Anforderungen an das Beratungsunternehmen entwickelt (Werkzeug Nr. 10). Ein Informationsgespräch vorab mit den in Frage kommenden Dienstleistern ist in jedem Fall sinnvoll. Die IG Metall unterstützt Betriebsräte bei der Auswahl.

Wie organisiert der Betriebsrat das Projekt und baut die dafür notwendige Struktur auf?

Der Auslöser für das Projekt war die Erkenntnis, dass im Unternehmen noch viele Dinge verbessert werden können. Nach den ersten Gesprächen mit betrieblichen Fachleuten und Beschäftigten, den Ergebnissen aus den Mitarbeiterbefragungen, dem Workshop und der Potenzialanalyse ist der Betriebsrat davon überzeugt, dass ein Verbesserungsprozess erforderlich ist, selbst wenn die Geschäftsführung nicht zugestimmt hat.

Um mehr Druck auf den Arbeitgeber ausüben zu können, braucht der Betriebsrat das Einverständnis und die Rückendeckung der Gewerkschaftsmitglieder. Darum muss er sich kümmern. Das Projekt muss geplant, die Ziele exakt definiert und die für die notwendigen Aufgaben erforderlichen Ressourcen (Personen, Arbeitsmittel) müssen bereitgestellt werden. Hilfreich ist auch, wichtige Ansprechpartner und Entscheider frühzeitg daran zu beteiligen.

Der Betriebsrat als Auftraggeber des Projekts bestimmt den Projektleiter und gründet ein Projektteam. Alle Beteiligten besprechen die Arbeitsweise und legen sie verbindlich fest.

Alternative 2: Konsens

Wie findet man eine geeignete Beratungseinrichtung, die den Prozess begleitet?

Betriebliche Verbesserungsprozesse sollten von einer externen Beratungseinrichtung begleitet und unterstützt werden. Die betrieblichen Akteure des Veränderungsprozesses können sich dann vor allem auf die Inhalte konzentrieren.

Die Beraterinnen und Berater bringen unter anderem methodisches Wissen zur Organisation in den Prozess ein: Wie organisiere ich das Projekt? Wie können die Beschäftigten sinnvoll beteiligt werden? Welche Problemlösungstechniken werden eingesetzt? Externe Beraterinnen und Berater können den Prozess außerdem moderieren. Mit dem Blick von Außenstehenden können sie in schwierigen Situationen regulierend wirken. Um sicher zu gehen, dass die Interessen des Betriebsrats und der Belegschaft berücksichtigt werden, muss der Betriebsrat diesen in den Händen halten und die Beraterinnen und Berater entsprechend einsetzen.

Wichtig ist, dass der Betriebsrat eigene Anforderungen an das gesuchte Beratungsunternehmen entwickelt (Werkzeug Nr. 10). Ein Informationsgespräch vorab mit den in Frage kommenden Dienstleistern ist in jedem Fall sinnvoll.

Wie stellt der Betriebsrat seine Mitarbeit an dem Verbesserungsprozess sicher?

Damit der Betriebsrat den Verbesserungsprozess inhaltlich mitgestalten kann, bedarf es klarer Mitwirkungsstrukturen. Über die gesamte Laufzeit des Projekts hinweg stellt die Potenzialanalyse ein intensives Arbeitsfeld dar. Hierbei sind zwei Punkte wichtig: **Es ist zu vermeiden, dass der Verbesserungsprozess eine eigene Dynamik entwickelt und von der Betriebsratsarbeit abgekoppelt wird.** Zu vermeiden ist ebenfalls, dass die beteiligten Personen ohne Rücksprache mit dem Betriebsrat handeln. Auch dies kann dazu führen, dass Betriebsrats- und Projektarbeit auseinanderfallen.

Tipp

Der Einsatz von externen Beraterinnen und Beratern wird in bestimmten Fällen und zu einzelnen Fragen in fast allen Bundesländern öffentlich gefördert. Nähere Informationen hierzu befinden sich auf der beigefügten CD. Siehe auch Teil 3 dieser Handlungshilfe.

Checkliste zur systematischen Beteiligung des Betriebsrats

Werkzeug Nr. 9

Ausgangssituation
Dieses Werkzeug unterstützt Interessenvertreter dabei, verlässliche Strukturen für den Veränderungsprozess zu schaffen und sicherzustellen, dass der Betriebsrat beteiligt wird.

Alternative 1: Konflikt

Eine Projektgruppe „Verbesserungsprozess“ innerhalb des Betriebsrats zu bilden, ist deshalb sinnvoll, weil sich die beteiligten Mitglieder untereinander austauschen können. Und sie erleichtert es dem Betriebsrat, sich über die geplanten Vorhaben und gewonnenen Ergebnisse rückzukoppeln.

Da der Verbesserungsprozess – und das Umsetzen der vielfältigen Maßnahmen – sehr arbeitsintensiv ist, sind zwei Punkte wichtig: **Es ist zu vermeiden, dass er eine eigene Dynamik entwickelt und von der Betriebsratsarbeit abgekoppelt wird.** Zu vermeiden ist ebenfalls, dass die beteiligten Personen ohne Rücksprache mit dem Betriebsrat handeln. Auch dies kann dazu führen, dass Betriebsrats- und Projektarbeit auseinanderfallen.

Werkzeug Nr. 10 Checkliste zur Auswahl geeigneter Beraterinnen und Berater

Ausgangssituation:
Die richtige Auswahl der Beratungseinrichtung ist ein Eckpunkt für den Verlauf des Verbesserungsprozesses. Für den Betriebsrat steht im Vordergrund, zu gewährleisten, dass die Beraterinnen und Berater die Belegschaft am Prozess beteiligen.

Werkzeug Nr. 11 Checkliste zur Einrichtung eines Projekts durch den Betriebsrat

Ausgangssituation:
Wie das Projekt angelegt wird, ist für den Erfolg ausschlaggebend. Der Betriebsrat sollte es so einrichten, dass die Interessen der Beschäftigten und ihre Beteiligung gesichert sind. Das müssen verlässliche Strukturen gewährleisten. Betriebspolitisch muss sich der Verbesserungsprozess in den Projektzielen widerspiegeln.

Alternative 2: Konsens

Um die Transparenz des gesamten Prozesses und eine enge Rückkopplung mit dem Betriebsrat sicherzustellen, ist es ratsam, dass einzelne Betriebsratsmitglieder für den Verbesserungsprozess vom Arbeitgeber freigestellt werden. Insgesamt ist es sinnvoll, innerhalb des Betriebsrats eine Projektgruppe „Verbesserungsprozess“ zu bilden, damit sich die beteiligten Mitglieder untereinander austauschen können. Und sie erleichtert es dem Betriebsrat, sich über die geplanten Vorhaben und gewonnenen Ergebnisse rückzukoppeln.

Das Werkzeug Nr. 8 „Betriebsvereinbarung zum Verbesserungsprozess“ unterstützt den Betriebsrat dabei, die Rahmenbedingungen festzulegen. In der Betriebsvereinbarung sollten zudem die Anforderungen an den Verbesserungsprozess und seine Ziele festgehalten werden.

Checkliste zur systematischen Beteiligung des Betriebsrats

Werkzeug Nr. 9

Ausgangssituation:
Es ist wichtig für den Betriebsrat, dass er systematisch an dem Projekt „Veränderungsprozess“ beteiligt wird. Dabei steht für ihn im Vordergrund, die Interessen der Beschäftigten zu berücksichtigen und zu gewährleisten, dass sie sich beteiligen können. Das müssen verlässliche Strukturen sicherstellen. Betriebspolitisch muss sich das vom Arbeitgeber und Betriebsrat gemeinsam getragene Vorhaben „Verbesserungsprozess“ in den gemeinsamen Zielen widerspiegeln.

Checkliste zur Auswahl geeigneter Beraterinnen und Berater

Werkzeug Nr. 10

Ausgangssituation:
Die richtige Auswahl der Beratungseinrichtung ist ein Eckpunkt für den Verlauf des Verbesserungsprozesses. Für den Betriebsrat steht im Vordergrund, zu gewährleisten, dass die Beraterinnen und Berater die Arbeitnehmervertretung in den Prozess einbeziehen.

Alternative 1: Konflikt

2.2.2 Gut vorbereitet das Projekt starten

Welche Ziele will der Betriebsrat mit dem Verbesserungsprozess erreichen?

Ein Verbesserungsprozess sollte damit beginnen, dass sich der Betriebsrat auf Ziele verständigt, die er erreichen will. Das ist wichtig, um die Akteure angesichts der oft vielfältigen und detaillierten Fragen immer wieder klar zu orientieren.

Die definierten Ziele dienen dem Betriebsrat als eine Art „Kompass“. Er hilft ihm dabei, die eigenen Ziele fest im Blick zu halten und das Geschehen immer wieder daran auszurichten, auch wenn sich die Bedingungen ständig verändern können.

Werkzeug Nr. 12 Checkliste zur Bewertung der Ziele im Verbesserungsprozess

Ausgangssituation:
Die Ziele des Verbesserungsprojekts werden im Betriebsrat festgelegt. Er muss prüfen, ob die definierten Ziele und die Interessen der Beschäftigten umgesetzt und am Ende erreicht werden. Die Ergebnisse des Strategie-Workshops helfen ihm dabei.

2.2.2 Gut vorbereitet in das gemeinsam vom Betriebsrat und der Geschäftsführung getragene Projekt

Welche Ziele will der Betriebsrat mit dem Verbesserungsprozess erreichen?

Ein Verbesserungsprozess sollte damit beginnen, dass Betriebsrat und Arbeitgeber gemeinsam die Ziele festlegen. Um die Akteure angesichts der oft vielfältigen und detaillierten Aspekte immer wieder klar zu orientieren, ist es sinnvoll, am Anfang Oberziele zu vereinbaren. Darüber hinaus sind weitere Aspekte aufzunehmen. Sie betreffen beispielsweise die Qualifizierung der Mitarbeiter, eine verbesserte Kommunikation oder eine verringerte Arbeitsbelastung.

Arbeitsgruppen, an denen Vertreterinnen und Vertreter aus unterschiedlichen, miteinander kooperierenden Abteilungen und verschiedenen Hierarchieebenen des Betriebs beteiligt sind, erleichtern es, die Ziele abzustimmen. Dabei ist die Moderations-Kompetenz der externen Beraterinnen und Berater gefordert. Der Betriebsrat sollte daher schon bei der Auswahl des Beratungsunternehmens darauf achten, dass sich dieses zu einem gemeinsamen Zielfindungsprozess verpflichtet.

Die eigenen Projektziele, die der Betriebsrat intern abgestimmt sowie mit der Belegschaft und den Experten rückgekoppelt hat, dienen nun als eine Art „Kompass“ im weiteren Verbesserungsprozess. Er hilft ihm dabei, die eigenen Ziele fest im Blick zu halten und das Geschehen immer wieder mit der Arbeitgeberseite abzustimmen, auch wenn sich die Bedingungen ständig verändern.

Checkliste zur Bewertung der Ziele im Verbesserungsprozess

Werkzeug Nr. 12

Ausgangssituation:
Die Ziele des Verbesserungsprojekts werden gemeinsam mit dem Arbeitgeber festgelegt. Der Betriebsrat muss prüfen, ob die definierten Ziele die Interessen des Betriebsrats sowie der Beschäftigten berücksichtigen. Er kann dabei auf die Ergebnisse des Strategie-Workshops zurückgreifen.

Alternative 1: Konflikt

Welche Stärken und Schwächen müssen dringend systematisch bearbeitet werden? Welche Lösungen und Handlungsansätze sehen wir?

In der Analysephase geht es darum, die Stärken und Schwächen des Unternehmens aufzudecken. Das erleichtert es, die aktuelle Lage des Unternehmens gemeinsam zu bewerten.

Der Prozess kann im Unternehmen unterschiedlich auf den Weg gebracht werden. Als Methoden eignen sich

- **Ideenwerkstätten als moderierte Diskussionen:** Die Diskussionsergebnisse können auf einer Metaplan-Wand dargestellt werden. Um auf dem Workshop wirklich gute Ergebnisse zu erzielen, muss der Teilnehmerkreis bedacht werden. Vorteilhaft ist, wenn er sich aus Vertreterinnen und Vertretern aller Abteilungen, Funktionsbereiche und verschiedener Hierarchieebenen zusammensetzt. Für die Analyse ist der Betriebsrat durch die Erfahrungen und Erkenntnisse aus seinem eigenen Strategie-Workshop bestens gerüstet. Außerdem hat er durch die Auswertung der Belegschaftsbefragung beziehungsweise von InnoKenn einen „Kompass“ für Verbesserungsthemen erhalten, den er im Workshop einsetzen kann.
- **Zukunftswerkstätten:** Sie sollen die schöpferische Phantasie der Beteiligten beim Planen und Entwickeln herausfordern. Außerdem sind sie eine Chance für alle Beschäftigten, ihre Ideen und Vorschläge frei zu äußern und in den Verbesserungsprozess einzubringen. Eine Zukunftswerkstatt kann im kleinen Kreis, abteilungsweise oder auch mit der gesamten Belegschaft durchgeführt werden – je nach Ziel und gewünschter Beteiligung der Beschäftigten (Werkzeug Nr. 13).

Die Auswahl der Methode ist davon abhängig, welche Ziele der Betriebsrat verfolgt. Dazu sollte er sich folgende Fragen beantworten:

- **Ist die Methode für unser Anliegen und für unser Ziel erfolgversprechend?**
- **Können wir damit ausreichend Ideen und Vorschläge sammeln?**
- **Wer sollte in der Analysephase und bei der Suche nach Ideen und Lösungen beteiligt werden?**
- **In welchem Verhältnis stehen Aufwand und Nutzen?**

Am Ende des Ideenworkshops oder der Zukunftswerkstatt steht eine Sammlung von mehr oder weniger konkreten Maßnahmen. Diese müssen sortiert, systematisiert und bewertet werden. Dabei können Teilprojekte prüfen, ob sich einzelne Themen und Ideen umsetzen lassen.

Alternative 2: Konsens

Welche Stärken und Schwächen müssen dringend systematisch bearbeitet werden?

In der Analysephase geht es darum, mit dem Arbeitgeber die Stärken und Schwächen des Unternehmens aufzudecken. Das erleichtert es, die aktuelle Lage des Unternehmens gemeinsam zu bewerten.

Als Methode eignet sich – ähnlich wie beim Strategie-Workshop (Werkzeug Nr. 1) – eine moderierte Diskussion. Die Diskussionsergebnisse können auf einer Metaplan-Wand dargestellt werden. Um auf dem Workshop wirklich gute Ergebnisse zu erzielen, ist der Teilnehmerkreis bedacht auszuwählen. Vorteilhaft ist, wenn er sich aus Vertreterinnen und Vertretern aller Abteilungen, Funktionsbereiche und verschiedener Hierarchieebenen zusammensetzt.

Für die Analyse ist der Betriebsrat durch die Erfahrungen und Erkenntnisse aus seinem eigenen Strategie-Workshop bestens gerüstet („Gut vorbereitet ist halb gewonnen"). Außerdem hat er durch die Auswertung der Belegschaftsbefragung einen „Kompass" für Verbesserungsthemen erhalten, den er in dem Workshop einsetzen kann.

Welche Lösungen und Handlungsansätze sieht der Betriebsrat?

Nach der Analyse der Stärken und Schwächen erfolgt in der Regel die Phase, in der Lösungen entwickelt und Verbesserungsmaßnahmen festgelegt werden. Der Betriebsrat sollte überlegen, was als erstes zu tun ist. Dabei kann er auf die Ergebnisse der Stärken-Schwächen-Analyse und seine Erfahrungen aus dem Strategie-Workshop zurückgreifen, um eigene Vorschläge in den Prozess einzubringen.

Empfohlen werden moderierte Workshops, um Lösungen und Maßnahmen zu entwickeln. Mit der Metaplan-Methode lässt sich oft erreichen, dass das Ergebnis von allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern akzeptiert wird.

Am Ende des Workshops steht eine Sammlung von abgestimmten, mehr oder weniger konkreten Maßnahmen. Diese sollten in Gesprächen mit Fachexpertinnen und -experten darauf hin geprüft werden, ob sie sinnvoll sind und sich umsetzen lassen. Die Auswahl der Maßnahmen und der Zeitraum, in dem sie realisiert werden sollen, müssen mit dem Arbeitgeber abgestimmt werden.

Alternative 1: Konflikt

Auf dieser Basis kann der Betriebsrat die Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen bewerten und eine Auswahl treffen. Zudem kann er den Zeitraum festlegen, in dem sie umgesetzt werden sollen.

Tipp

Um lösungsorientiert zu arbeiten und sich nicht zu „verzetteln", sollte sich der Betriebsrat die eigenen Ressourcen vergegenwärtigen, die erforderlich sind, um die Maßnahmen zu konkretisieren und umzusetzen. Zudem sollte er die vorgeschlagenen und sortierten Maßnahmen mit Prioritäten versehen. Die jeweiligen Kriterien, um die Reihenfolge festzulegen, in der die Maßnahmen bearbeitet beziehungsweise umgesetzt werden, können dabei unterschiedlich sein: Erfolgsfrist, Grad der Zielerreichung, Akzeptanz, Kosten, Mitgliedergewinnung usw.

Der Betriebsrat sollte folgende Fragen bedenken:

- **Wie können die Ideen und Vorschläge auf Sinn und Widerstände geprüft werden – beispielsweise in Gesprächen mit Fachexperten?**
- **Welche Verbesserungsmaßnahmen sind zu ergreifen?**
- **Welche Strukturen sind geeignet, um die Verbesserungen im Unternehmen umzusetzen?**

Werkzeug Nr. 13 Zukunftswerkstatt

Ausgangssituation:
Der Betriebsrat will den Verbesserungsprozess durchführen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen mit Hilfe moderierter Workshoptechniken kreative Ideen entwickeln und gemeinsame Lösungen finden. So werden Ressourcen aktiviert und mobilisiert. Es geht darum, eine bessere Perspektive für das Unternehmen und eine gemeinsame Zukunftsvision zu erarbeiten sowie konkrete Schritte zu planen, um die festgelegten Ziele zu erreichen.

Alternative 2: Konsens

Die folgende Tabelle zeigt eine Auswahl typischer Ziele und Handlungsansätze.

Themen und beispielhafte Handlungsansätze zur Verbesserung	
Themen	**Handlungsansätze**
Termintreue	Materialfluss, Fehlerquote, Auftragsbearbeitung und -durchfluss
Arbeitszeit	Flexible Arbeitszeitmodelle, Gruppenarbeit
Qualität der Produkte	Qualitätsmanagement, Wissensmanagement, Qualifizierung
Produktionsprozesse	Arbeitsorganisation, Materialfluss, KVP
Fertigungstechnologien	Maschinen und Anlagen, Qualifizierung
Fähigkeit zur Produktinnovation	Qualifizierung, Wissensmanagement
Verbesserungskompetenz	Qualifizierung, Kommunikation, Konfliktmanagement
Image beim Kunden	Produktqualität, Termintreue, Marketing
Kundennähe	Kundenbeziehungsmanagement, Präsenz auf Messen usw.
Flexibilität bei Änderungswünschen	Materialfluss, flexible Arbeitszeitmodelle
Synergien durch Kooperation von Abteilungen	Interne Kommunikation zwischen den Funktionsbereichen
Nutzung von Forschungs- und Zuliefernetzwerken	Überbetriebliche Kooperation, Teilnahme an Forschungsprojekten

Alternative 1: Konflikt

2.2.3 Lösungen sichern und bewerten

Eine Dokumentation des gesamten Prozesses einschließlich der getroffenen Absprachen zwischen den Akteuren erleichtert es, die erarbeiteten Lösungen voranzutreiben. Sie ist eine wesentliche Aufgabe der externen Beratung. Für den Betriebsrat sind dabei folgende Aspekte zu beachten:

- Es ist zunächst erforderlich, die bereits eingeleiteten Maßnahmen und erreichten Ergebnisse zu bewerten. Sie sollten mit den Zielen, die sich der Betriebsrat zu Beginn des Prozesses gesetzt hat, abgeglichen werden.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insbesondere aus den betroffenen Betriebsbereichen sollten unbedingt befragt, auf jeden Fall muss mit ihnen darüber gesprochen werden, wie sie die eingeleiteten Maßnahmen beurteilen. Akzeptieren sie diese? Diese Frage ist sehr bedeutsam für das weitere Vorgehen. Der Betriebsrat sollte daher offen sein für die Anregungen und Anmerkungen der Beschäftigten, aber auch für ihre Ängste und Befürchtungen.
- Der Betriebsrat muss prüfen, inwieweit die Anforderungen, die er an den Verbesserungsprozess gestellt hatte, umgesetzt wurden.

Werkzeug Nr. 14 Soll-Ist-Abgleich zwischen geplanten Maßnahmen und eigenen Vorstellungen

Ausgangssituation:
Eine Kernaufgabe des Betriebsrats ist es, die Verbesserungen darauf hin zu beurteilen, ob mit ihnen die vorher festgelegten Ziele erreicht werden. Gegebenenfalls sollten einzelne Maßnahmen – natürlich fundiert begründet – besonders unterstützt oder abgelehnt werden. Vor diesem Hintergrund werden die im Handlungs- oder Maßnahmenplan vorgeschlagenen Veränderungen untersucht. Hilfreich ist, hierfür eigene Vorstellungen und Ziele zu entwickeln, die selbstverständlich ergänzbar sind.

2.2.3 Lösungen sichern und bewerten

Eine Dokumentation des gesamten Prozesses einschließlich der getroffenen Absprachen zwischen den Akteuren erleichtert es, die erarbeiteten Lösungen umzusetzen. Sie ist eine wesentliche Aufgabe der externen Beratung. Für den Betriebsrat sind dabei folgende Aspekte zu beachten:

- Es ist zunächst erforderlich, die bereits eingeleiteten Maßnahmen zu bewerten. Dies sollte auf der Grundlage einer verlässlichen Dokumentation der erreichten Ergebnisse erfolgen. Wichtig ist, die Ziele, die sich der Betriebsrat zu Beginn des Prozesses gesetzt hat, mit den erreichten Ergebnissen abzugleichen. Dieser Soll-Ist-Abgleich (Werkzeug Nr. 14) kann beispielsweise im Rahmen eines Workshops erfolgen. Gegebenenfalls müssen die Maßnahmen korrigiert werden.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insbesondere aus den betroffenen Betriebsbereichen sollten regelmäßig befragt, auf jeden Fall muss mit ihnen darüber gesprochen werden, wie sie die eingeleiteten Maßnahmen beurteilen. Akzeptieren sie diese? Diese Frage ist sehr bedeutsam für das weitere Vorgehen. Der Betriebsrat sollte daher offen sein für die Anregungen und Anmerkungen der Beschäftigten, aber auch für ihre Ängste und Befürchtungen. Die Ergebnisse kann der Betriebsrat in den Steuerungskreis einbringen.
- Um den Prozess qualifiziert begleiten zu können, ist es wichtig, die eingeleiteten Maßnahmen und erreichten Ergebnisse in den Betriebsrat rückzukoppeln und regelmäßig über den jeweiligen Stand der Umsetzung zu berichten.
- Der Betriebsrat muss dafür sorgen, dass seine Beteiligung und die der Beschäftigten während des gesamten Prozesses sichergestellt ist. Hierzu müssen die Anforderungen, die er an den Verbesserungsprozess gestellt hat – unter anderem die Ergebnisse des Strategie-Workshops (Werkzeug Nr. 1), der Checkliste zur systematischen Beteiligung des Betriebsrats (Werkzeug Nr. 9) und der Checkliste zur Festlegung der eigenen Projektziele –, darauf hin geprüft werden, inwieweit sie umgesetzt wurden.

Soll-Ist-Abgleich zwischen geplanten Maßnahmen und eigenen Vorstellungen

Werkzeug Nr. 14

Ausgangssituation:
Eine Kernaufgabe des Betriebsrats ist es, die Verbesserungen darauf hin zu beurteilen, ob mit ihnen die vorher festgelegten Ziele erreicht werden. Gegebenenfalls sollten einzelne Maßnahmen – natürlich fundiert begründet – besonders unterstützt oder abgelehnt werden. Vor diesem Hintergrund werden die im Handlungs- oder Maßnahmenplan vorgeschlagenen Veränderungen untersucht. Hilfreich ist, hierfür eigene Vorstellungen und Ziele zu entwickeln, die selbstverständlich ergänzbar sind.

9 Werkzeug Nr. 9: Checkliste zur systematischen Beteiligung des Betriebsrats

Das Gesamtvorhaben und das Vorgehen auf Kooperationsbereitschaft hin prüfen: ■ Ist das Grundkonzept des Projekts mit dem Betriebsrat abgestimmt? ■ Ist das methodische Vorgehen in den einzelnen Projektphasen mit dem Betriebsrat abgestimmt und sinnvoll? ■ Welche Analysemethoden sind vorgesehen? Wie sind Belegschaft und Betriebsrat eingebunden?	**Grundkonzept und Vorgehensweise bewerten**
Die Beteiligung des Betriebsrats und der Belegschaft an den Projektstrukturen überprüfen: ■ Welche Projektstrukturen (z. B. Steuerungskreis, Projektgruppen, Arbeitsgruppen) werden für den Verbesserungsprozess eingerichtet? ■ Ist der Betriebsrat im Steuerungskreis – neben den Beratern und Vertretern der Geschäftsführung – ausreichend vertreten? ■ Sind der Betriebsrat bzw. die Belegschaft in den Projektstrukturen ausreichend vertreten? ■ Ist die Auswahl der Verantwortlichen und Beteiligten für eine erfolgreiche Projektarbeit geeignet?	**Aufbau des Projekts prüfen**
Die Beteiligung des Betriebsrats an Entscheidungen im Verbesserungsprozess sichern: ■ Wie sind die Aufgaben im Projekt – auch auf die einzelnen Arbeitszusammenhänge – verteilt? ■ Welche Entscheidungsmechanismen sind für die Projektarbeit vorgesehen? ■ Wer entscheidet über die Umsetzung der Maßnahmen und über die Ressourcenplanung?	**Aufgaben- und Entscheidungsstrukturen prüfen**
Für ausreichende Ressourcen (v. a. Zeit und Budget) sorgen: ■ Gibt es einen klaren Zeitrahmen für das Projekt? Wie ist der Zeitrahmen gesteckt? ■ Werden Kolleginnen und Kollegen für den Prozess freigestellt? ■ Werden Prozessbegleiter/innen benannt und ausgebildet? ■ Gibt es ein internes Budget für den Verbesserungsprozess?	**Ressourcen klären**
Transparenz über den Projektverlauf herstellen: ■ Wie werden die Beschäftigten am Prozess beteiligt? ■ Wie werden die Beschäftigten über den Verbesserungsprozess, seinen Verlauf und seine Ergebnisse informiert?	**Informationsstrukturen bewerten**
Die Überprüfung der Ziele, die erreicht werden sollen, von vornherein mitdenken: ■ Wie wird die Umsetzung der Maßnahmen kontrolliert? ■ Wie wird geprüft, ob die Ziele durch die umgesetzten Maßnahmen erreicht wurden?	**Für Kontrolle sorgen**

Werkzeug Nr. 10: Checkliste zur Auswahl geeigneter Beraterinnen und Berater

10

Ausgangssituation:
Die richtige Auswahl der Beratungseinrichtung ist ein Eckpunkt für den Verlauf des Verbesserungsprozesses. Für den Betriebsrat steht im Vordergrund, zu gewährleisten, dass die Beraterinnen und Berater die Arbeitnehmervertretung am Prozess beteiligen.

Referenzen prüfen	**Genaue Informationen über die Beratungseinrichtung einholen:** ■ Ist die Beratungseinrichtung der IG Metall bekannt? Gibt es Empfehlungen? ■ Welche Erfahrungen haben Referenzbetriebe mit dem Beratungsunternehmen gemacht? ■ Welche Erfahrungen haben die Betriebsräte der Referenzbetriebe mit der Beratungseinrichtung gemacht?
Beratungsverständnis prüfen	**Das Verständnis für die Interessen des Betriebsrats und der Belegschaft prüfen:** ■ Haben die Berater Verständnis für die spezifischen Belange des Betriebsrats? ■ Verstehen die Berater die Motivation des Betriebsrats, einen Verbesserungsprozess umzusetzen? ■ Wie ist grundsätzlich die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern? ■ Verfolgen die Berater einen beteiligungsorientierten Beratungsansatz? ■ Können die Berater mit den betrieblichen Akteuren – vom Arbeiter über hochqualifizierte Angestellte bis hin zu Akteuren in der Unternehmensleitung – reden?
Beratungskonzept prüfen	**Das Beratungsangebot aus Sicht des Betriebsrats bewerten:** ■ Stellt das Beratungsunternehmen eine ausreichende Beteiligung des Betriebsrats/der Belegschaft von Beginn an sicher? ■ Werden konkrete Maßnahmen und Strukturen zur Beteiligung des Betriebsrats/der Belegschaft vorgeschlagen? ■ Werden Vorschläge und Anregungen aus dem Betriebsrat/der Belegschaft im Angebot berücksichtigt? ■ Werden Themen, die im Interesse der Beschäftigten sind – wie z. B. Qualifizierung, Gesundheit, Beteiligung – in dem Konzept des Beratungsunternehmens ausreichend berücksichtigt?

11 Werkzeug Nr. 11: Checkliste zur Einrichtung eines Projekts durch den Betriebsrat

Ausgangssituation:
Wie das Projekt angelegt wird, ist für den Erfolg ausschlaggebend. Der Betriebsrat sollte es so einrichten, dass die Interessen der Beschäftigten und ihre Beteiligung gesichert sind. Das müssen verlässliche Strukturen gewährleisten. Betriebspolitisch muss sich der Verbesserungsprozess in den Projektzielen widerspiegeln.

Projektträger klarstellen	**Der Betriebsrat gibt das Projekt „Verbesserungsprozess“ in Auftrag und macht die Zielvorgaben**
Projekt vorbereiten	**Projektorganisation für den Verbesserungsprozess festlegen:** ■ Das Projektteam und die Projektleitung bestimmen – nach dem Motto: „Betroffene zu Beteiligten machen“ ■ Verantwortungen vergeben (z. B. nach Funktionsbereich, nach Themen) ■ Projektablauf klären und Teilaufgaben/Arbeitspakete definieren ■ Aufgaben und Arbeitspakete einzelnen Verantwortlichen zuordnen
Situation analysieren	**Risiken einschätzen:** ■ Risiken beim Verfahren/Vorgehen im Verbesserungsprozess ausloten (Expertenwissen einbinden) ■ Wirkungen der einzelnen Maßnahmen (z. B. für Beschäftigte) abschätzen ■ Akzeptanz der Maßnahmen bei den Beschäftigten prüfen **Bedeutung des Projekts für das Unternehmen/den Betriebsrat/die Mitarbeiter prüfen:** ■ Betroffenheit prüfen: Wer ist in welcher Form von dem Verbesserungsprozess/der Maßnahme betroffen? ■ Beteiligungswünsche prüfen **Beteiligung der Verantwortlichen klären und verabreden:** ■ Möglichkeiten der Beteiligung festlegen: Information, Meinung einbringen, mitentscheiden oder autonom entwickeln
Auftrag klären	**Auftrag mit dem Betriebsrat als Projektträger klären:** ■ Anforderungen und Ziele an das Verbesserungsprojekt präzisieren ■ Ressourcen (Budget, Zeitrahmen und Kapazitäten) klären ■ Position gegenüber dem Arbeitgeber erarbeiten
Dokumentation erstellen	**Informationen müssen ständig aktualisiert weitergegeben werden:** ■ Transparenz herstellen

Werkzeug Nr. 12: Checkliste zur Bewertung der Ziele im Verbesserungsprozess

12

Ziele prüfen	**Die Ziele des Verbesserungsprozesses mit den Zielen des Betriebsrats abgleichen:** ■ Werden die Ziele des Betriebsrats angemessen berücksichtigt? ■ Werden auch mitarbeiterorientierte Ziele (Gesundheitsförderung, Qualifizierung usw.) verfolgt? ■ Erfasst das „Gesamtpaket“ der ausgearbeiteten Ziele den Entwicklungsbedarf im Unternehmen? ■ Sind die Ziele so definiert worden, dass sie auch von den Beschäftigten akzeptiert werden können?
Erreichbarkeit der Ziele bewerten	**Die Erreichbarkeit der Ziele im Auge behalten:** ■ Ist eine Konzentration auf bestimmte Unternehmensbereiche sinnvoll? ■ Sind bestimmte Mitarbeitergruppen besonders betroffen bzw. einzubeziehen? ■ Wie werden die Ziele im Unternehmen transparent gemacht und kommuniziert?

13 Werkzeug Nr. 13: Zukunftswerkstatt

Ausgangssituation:
Der Betriebsrat will den Verbesserungsprozess durchführen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen mit Hilfe moderierter Workshoptechniken kreative Ideen und gemeinsame Lösungen finden. So werden Ressourcen aktiviert und mobilisiert. Es geht darum, eine bessere Perspektive für das Unternehmen und eine gemeinsame Zukunftsvision zu erarbeiten sowie konkrete Schritte zu planen, um die festgelegten Ziele zu erreichen.

Zukunftswerkstatt vorbereiten	**Diskussionsthemen für Zukunftswerkstätten festlegen** **Arbeitsmaterialien beschaffen** **Großen Raum ohne feste Bestuhlung und mit viel Wandfläche organisieren** **Werkstattleitung (Moderation) beauftragen** **Teilnehmende in das Thema und die Methode einführen** **Einstiegsphase dient der anfänglichen Orientierung**
Kritik äußern	**Kritik äußern und Schwachstellen sammeln. Ziel ist es, den Kopf für Neues frei zu bekommen:** ■ Wo steht das Unternehmen? In welcher aktuellen Situation befindet sich das Unternehmen/der Funktionsbereich? ■ „Was ich schon immer mal sagen wollte …“ (Klagemauer)
Phantasie freien Lauf lassen	**Lösungsvorschläge zur geäußerten Kritik mit allen denkbaren kreativen Mitteln entwickeln (Utopiephase):** ■ Welche Wunschziele für die Zukunft bestehen? (Brainstorming) ■ Wie sieht die Idealwelt im Unternehmen aus, was erträumen wir uns? ■ Was muss getan werden, um einen optimalen Zustand zu erreichen? ■ „Wenn die Beschäftigten alle Macht und das Geld hätten, würden sie …“/„Wenn ich König von Deutschland wär …“
In die Gegenwart zurückkehren	**Strategien entwickeln, um Projekte und Aktionen zu verwirklichen:** ■ die Durchsetzungschancen der Vorschläge prüfen (gegebenenfalls Experten zu Rate ziehen) ■ Ideen und Vorschläge auswählen (z. B. durch Punktvergabe) ■ Durchsetzungsstrategien für die erfolgversprechendsten oder interessantesten Phantasien entwickeln ■ Forderungskatalog aufstellen ■ Durchsetzungsvorschläge entwickeln und zu einem Aktionsplan verdichten
Zukunftswerkstatt nachbereiten	**Regelmäßige Treffen, um an der Umsetzung der Ideen weiter zu arbeiten:** ■ Projekt einrichten ■ Arbeitsgruppen einsetzen ■ Information über den aktuellen Sachstand/die Erfolge

Werkzeug Nr. 14: Soll-Ist-Abgleich zwischen geplanten Maßnahmen und eigenen Vorstellungen

14

Die Wirkung der Maßnahme schätze ich wie folgt ein, hinsichtlich	positiv	eher positiv	ausgeglichen	eher negativ
1. Arbeitsplatzsicherheit				
2. Einkommen				
3. Qualifikation und Arbeitsinhalt				
4. Arbeitsbelastung und Stress				
5. Arbeitszeit				
6. Kontakte und Sozialsystem				
7. Macht und Beteiligung				
8. Wirtschaftlichkeit im Betrieb				

2.3 Nachhaltigkeit sichern

Damit der Verbesserungsprozess nachhaltig wirkt, muss er dauerhaft im Unternehmen verankert werden. Angesichts der rasanten technologischen Entwicklung, sich verändernder Kundenwünsche und Märkte können Unternehmen nur dann erfolgreich sein – und damit Einkommen, Beschäftigung und gute Arbeit sichern –, wenn sie sich ständig verbessern.

Die Nachhaltigkeit zeigt sich auf zwei Ebenen:

- Die **Ergebnisse** des Verbesserungsprozesses werden umgesetzt und für die Zukunft – über die Projektlaufzeit hinaus – genutzt. Im Einzelfall werden sogar Folgeprojekte verabredet. Viele Maßnahmen sind mitbestimmungspflichtig. Mit Hilfe einer Betriebsvereinbarung kann der Betriebsrat erreichen, dass sie verbindlich realisiert werden.
- Die **Methoden und Strukturen**, die im Rahmen des Verbesserungsprozesses geschaffen wurden, sind auch nach seinem Ende wirksam. Sie sollen in die alltäglichen Abläufe und Entscheidungen einfließen. Wichtig ist, dass Verbesserungen betriebsüblich und damit lebendiger Bestandteil der Unternehmenskultur werden. Dazu müssen auch die Führungskräfte beitragen.

Ein Verbesserungsprojekt sollte mehr sein als ein zeitlich befristetes Vorhaben, das nach seinem Ablauf einfach endet. Es sollte einen Meilenstein setzen und Verbesserungsprozesse in Unternehmen zu einer dauerhaften Aufgabe werden lassen, kontinuierliche Verbesserungsprozesse ermöglichen. Es gilt daher, die Bereitschaft aller Beteiligten für betriebliche Veränderungen zu stärken und einen Wandel in der Unternehmenskultur zu erreichen. Wie nachhaltig ein Projekt wirken kann, zeigen die Erfahrungen von Betriebsräten.

Werkzeug Nr. 15 Nachhaltigkeitscheck

Ausgangssituation:
Die Maßnahmen werden umgesetzt – die erforderlichen Strukturen eingerichtet. Der Betriebsrat kann nun mit den Fragen des „Nachhaltigkeitschecks“ prüfen, ob der Verbesserungsprozess auch über die Projektlaufzeit hinaus nachhaltig wirken kann.

Es gibt mehrere Instrumente, um Verbesserungsprozesse nachhaltig zu sichern, betriebliche wie überbetriebliche. Sie sind insbesondere für Betriebsräte geeignet, die ein Projekt durchführen, ohne dass die Geschäftsführung zugestimmt hat. Sie eignen sich aber auch für Betriebsräte aus Unternehmen, in denen keine nachhaltigen Strukturen und Prozesse aufgebaut wurden.

- **Kollegiale Beratung:** Betriebsräte, die sich mit der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und seinen Potenzialen befassen, können sich gegenseitg kollegial beraten – unabhängig davon, ob sie einen Verbesserungsprozess vorbereiten, mittendrin stecken oder hinter sich haben. Die IG Metall hilft dabei, diesen Austausch zu ermöglichen. Kolleginnen und Kollegen, die schon in einer ähnlichen Lage waren, geben anderen Betriebsräten Tipps und helfen ihnen dabei, Projekte erfolgreich auf den Weg zu bringen. Das erleichtert es, passgenaue Lösungen zu erarbeiten. Die externen Kolleginnen und Kollegen begeben sich damit in die Beraterrolle, weil sie die betrieblichen Probleme mit dem Blick von außen betrachten, wichtige Fragen stellen und Lösungen entwickeln.

Kollegialen Rat einholen

Gutes Beispiel

»Dass es uns gelungen ist, das betriebliche Vorschlagswesen neu zu beleben und zu verbessern, ist letztendlich auch auf den kollegialen Rat anderer Betriebsräte zum Thema ‚Kontinuierlicher Verbesserungsprozess' zurückzuführen. Diese Treffen wurden durch den IG Metall-Bezirk NRW organisiert und ermöglichten es uns, uns mit anderen Betriebsräten intensiv auszutauschen. Es war total spannend zu erfahren, wie das Vorschlagswesen in anderen Betrieben funktioniert – oder aus welchen Gründen nicht. Wir haben dabei erkannt, warum es scheitern kann, welche Hemmnisse und Stolpersteine aus dem Weg geräumt werden müssen und wie es auch gut laufen kann.

Durch die kollegiale Beratung haben wir uns gegenseitig dabei unterstützt, unsere Probleme, das betriebliche Vorschlagswesen zu beleben oder umzusetzen, in der betrieblichen Praxis zu meistern. Interessant war vor allem, dass wir nicht nur durch Betriebsräte beraten wurden. Wir konnten selbst auch in einzelnen Fragen die Rolle des Beraters einnehmen. Es ist doch auch so: Alle haben Erfahrungen, die für andere interessant sind und von denen wir gemeinsam lernen können.«

Erich Bullmann, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender bei der Trilux GmbH & Co. KG, Arnsberg

- **Regionale Innovationsnetzwerke:** Regionale Innovationsnetzwerke, an denen sich Betriebsräte und Wissenschaftler beteiligen, können dazu beitragen, entwickelte Ideen und Maßnahmen weiter zu bearbeiten und zusätzliche Impulse für Verbesserungen zu geben. Sie fördern eine anwendungsorientierte Forschung und bieten die Chance, dass Fragen, Probleme oder Lösungsideen aus Unternehmen von der Forschung und Entwicklung aufgegriffen, bearbeitet und umgesetzt werden.

Gutes Beispiel *Regionales Innovationsklima schaffen*

2009 hat die IG Metall die Kampagne: ‚Keine Kündigungen in der Krise' gestartet. Damit haben wir in der Region guten Erfolg gehabt, weil wir verstärkt auf Kurzarbeit orientiert haben. Mit der Kampagne haben wir nicht nur auf den Arbeitgeber Druck ausgeübt. Auch innerhalb der IG Metall haben wir viele Diskussionen angestoßen. Wir wollten erreichen, dass kein Betrieb umkippt. Für unsere Position konnten wir aber nicht nur viele Arbeitgeber, sondern auch die Politik gewinnen.

Wir haben von Anfang an signalisiert, dass wir bereit sind, mit Unternehmen, die in Schwierigkeiten stecken, zu verhandeln – vorausgesetzt sie akzeptieren unsere Ideen und schaffen ein offenes Klima. Wir wussten sehr wohl, dass wir aufgrund der hohen Konzentration von Großbetrieben in unserer Region gute Chancen hatten, unsere Forderungen durchzusetzen.

Inzwischen sind einige Unternehmen aus der Krise raus. ***Damit stellt sich für die IG Metall die Frage: Wie können wir Arbeit wieder zurückholen und sie intelligenter machen?*** *Dies betrifft erst einmal die Produkte und Leistungen, die viele Unternehmen im Zuge der Konzentration auf Kernprodukte oder aus Kapazitätsgründen ausgelagert und fremd vergeben haben. Außerdem wollen wir nach neuen Produkten Ausschau halten. Wir sind der Meinung, wenn wir jetzt nicht aktiv werden und Strukturen verändern, dann laufen wir Gefahr, dass nach und nach Personal abgebaut wird. Die IG Metall will damit einen Schutzwall gegen Innovationsfeindlichkeit und -trägheit, gegen Beschäftigungsabbau und Standortschließung errichten.*

Wir brauchen in der Region ein Innovationsklima: Wenn zukünftig ein Arbeitgeber Leute entlassen will, muss ein Konsens darüber herrschen, dass es immer auch bessere Alternativen gibt und dass diese auch funktionieren.

Innovation ist für die IG Metall ein offensives Thema: Im Betrieb müssen Verbesserungen über den Betriebsrat und die Vertrauensleute angeschoben und eingefordert werden. Unsere Erfahrungen zeigen, dass dies nur dann gelingt, wenn die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat daran beteiligt sind. Wenn es uns gelingt, sie zu überzeugen, funktioniert das nach unseren Erfahrungen von ganz allein. Außerdem ist es wichtig, in den Aufsichtsräten konkrete Vorschläge zu platzieren. Dabei gilt: je konkreter, desto besser und erfolgversprechender.

Woher die Innovationsideen kommen? Aus den Köpfen der Belegschaften!
Der Druckmaschinenhersteller Manroland AG in Augsburg hat mit Hilfe von externen Beratern einen Innovationsprozess gestartet. Das Konzept wurde vom Betriebsrat und der IG Metall entwickelt. Es ging unter anderem um die Frage: Welche Produkte kann Manroland zukünftig produzieren, wenn der Druckmaschinenmarkt sich langfristig abschwächt? Der Vorstand des Unternehmens hat an alle Beschäftigten einen Brief verschickt mit der Bitte, Verbesserungen und Innovationen vorzuschlagen. Das Ergebnis war erstaunlich: Über 400 Vorschläge wurden eingereicht. Diese wurden sortiert, strukturiert und bewertet. In drei Arbeitsgruppen, an denen sich Führungskräfte und Arbeitnehmer beteiligten, konnten ausgewählte Ideen weiter konkretisiert und umsetzungsreif weiterentwickelt werden. Die Ergebnisse wurden später auf einer Betriebsversammlung vorgestellt.

Auch regional geht die IG Metall das Thema Innovation offensiv an: Es gibt einen runden Tisch mit Vertretern der IHK, HWK, der Stadt und der Landkreise, der IG Metall und eines örtlichen Beratungsinstituts sowie der Koordinierungsstelle der Forschungsinstitute. Er hat sich vorgenommen, ein innovatives Klima ‚Pro Innovation' in der Region zuerzeugen.

Die Rolle der IG Metall hat sich verändert: Wir haben in der Krise zu intelligenten Konzepten der Standort- und Beschäftigungssicherung beigetragen und stehen nun für die Frage ‚Wie lasten wir die Betriebe aus?' als Partner gerne zur Verfügung. *Unser Ansehen in der Region ist gestiegen, die Mitgliederentwicklung positiv. Mit einem Netzwerk Innovation möchten wir Betriebsräte stärker qualifizieren und fit machen, damit sie Innovationen und Verbesserungsprozesse im Betrieb vorantreiben können. Wir wollen betriebliche Beispiele bekannt machen und zur Nachahmung empfehlen.*

Jürgen Kerner, IG Metall-Verwaltungsstelle Augsburg

- Einen **Innovationsausschuss** gründen: Um innovative Ideen und Maßnahmen entwickeln zu können und neue Impulse für Verbesserungen zu erhalten, kann der Betriebsrat in Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gemäß §§ 28, 28a BetrVG Ausschüsse bilden und Aufgaben auf Arbeitsgruppen übertragen, die sich intensiv einem Thema widmen. Der Innovationsausschuss, an dem Betriebsräte, Vertrauensleute und betriebliche Experten beteiligt sind, kann mithelfen, Arbeitsplätze zu sichern und neue Tätigkeitsfelder anzuregen.

Gutes Beispiel ***Innovationsausschuss bringt Stein ins Rollen***

»Sichere Arbeitsplätze in einem zukunftsfähigen Unternehmen sind unser Ziel. Dafür haben wir im Unternehmen eigene Initiativen gestartet. Vor zwei Jahren fassten wir den Beschluss, einen Innovationsausschuss zu gründen, an dem sich drei Betriebsratsmitglieder und ein Vertreter aus dem Vertrauenskörper beteiligen. Das hat bei uns den Stein ins Rollen gebracht. Die IG Metall unterstützt uns dabei. Eine Idee war auch, in der Region ein Netzwerk von Betriebsräten und Wissenschaftlern aufzubauen, um Impulse für neue Produktionsverfahren und Anlagen zu erhalten. Daraus sind inzwischen drei Projekte entstanden, die wir gerade betrieblich umsetzen. Innovationen entstehen im Dialog – gerade auch mit den Mitarbeitern. Deren Ideen sind uns wichtig.«
Reinhard Voges, Betriebsrat bei Salzgitter SZST

- Den **Kontinuierlichen Verbesserungsprozess** beleben: Es gibt wohl kaum ein anderes Thema in Unternehmen, das von allen Parteien als wichtig und relevant für die Zukunftschancen eines Unternehmens eingeschätzt, das aber häufig stiefmütterlich behandelt wird. Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess – KVP – findet fast überall statt, wird aber zumeist nicht gelebt. Die Ursachen dafür sind vielfältig: Oft stimmt die innere Haltung der Beteiligten nicht. Oder es werden die notwendigen Ressourcen nicht zur Verfügung gestellt. Oder die Motivation der Mitarbeiter ist erlahmt, weil das Verfahren nur schleppend oder gar nicht umgesetzt wird. Um den KVP zu beleben, ist eine Unternehmenskultur notwendig, bei der die Ideen der Mitarbeiter und Teamarbeit ausdrücklich erwünscht sind und bei der die Beschäftigten für ihr Engagement unterstützt und anerkannt werden. Dies erfordert die Mitwirkung des Betriebsrats – und dies nicht nur soweit mitbestimmungspflichtige Sachverhalte berührt sind.

Erich Bullmann,
stellvertretender Betriebsratsvorsitzender bei der
Trilux GmbH & Co. KG, Arnsberg

Vorschlagswesen dauerhaft wiederbelebt

Trilux ist als Hersteller von Leuchten ein weltweit tätiges Unternehmen. Am Standort in Arnsberg sind rund 1 300 Mitarbeiter beschäftigt.

„Unser Vorschlagswesen war total am Boden. Es gab nur sehr wenige Verbesserungsvorschläge", erinnert sich Erich Bullmann. Dass dies so war und gleichzeitig Innovationen im Unternehmen eine wichtige Rolle spielen, passte nicht so recht zusammen. Innovationen oder Verbesserungen umzusetzen, ist erklärtes Unternehmensziel. **Die Frage, warum nur wenige Vorschläge von den Beschäftigten kamen, hat den Betriebsrat dazu gebracht, den Ursachen dafür nachzugehen und eigene Ideen zu entwickeln, um das Vorschlagswesen zu beleben.**

Bei seinen Recherchen stellte er fest, dass in der Vergangenheit viele Vorschläge schon im Stadium der Prüfung in irgendwelchen Schubladen verschwunden sind. Sie konnten deshalb gar nicht oder erst sehr spät umgesetzt werden. „Vorschläge, die irgendwo versanden, wirken sich negativ auf die Motivation aus. Weitere Vorschläge werden dann erst gar nicht eingereicht", betont der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende. **„Unsere Kollegen wollen mit Verbesserungsvorschlägen die eigenen Arbeitsabläufe optimieren. Das ist der eigentliche Anreiz für sie, Vorschläge überhaupt einzureichen."**

Dass das Vorschlagswesen nicht gelebt und damit die Innovationsfähigkeit des Unternehmens nicht voll ausgeschöpft wurde, sah auch die Geschäftsleitung. Gemeinsam mit ihr nahm der Betriebsrat die Betriebsvereinbarung zum Vorschlagswesen unter die Lupe, um sie in einigen Punkten zu ergänzen: Wichtig war ihm vor allem, dass für eingereichte Verbesserungsvorschläge ein stringenter Arbeitsablauf vereinbart wurde. „Dabei haben wir am Anfang vergessen, ein Zeitraster zu verabreden. Das haben wir aber mittlerweile geändert", stellt Erich Bullmann rückblickend fest. **„Jetzt sorgen alle dafür, dass Verbesserungsvorschläge zeitnah begutachtet werden."**

Jeder Verbesserungsvorschlag wird nun durch einen ausgewählten Mitarbeiter geprüft und begutachtet. In der Regel hat dieser dafür zwei Wochen Zeit. „Das ist ambitioniert, aber letztendlich zahlt es sich aus, eine Frist zu setzen." Verzögerungen werden zuerst dem Vorgesetzten und danach sogar dem Geschäftsführer angezeigt. Auf diese Weise wird noch einmal untermauert, wie wichtig und dringlich es ist, Verbesserungsvorschläge zeitnah zu beurteilen.

Geprüfte und begutachtete Vorschläge werden der Verbesserungs- und Vorschlagskommission vorgelegt, die dann darüber entscheidet, ob sie umgesetzt und prämiiert werden. Die Kommissi-

on setzt sich zusammen aus einem Betriebsrat, einem Mitarbeiter der Kalkulation und dem Leiter der Arbeitsvorbereitung. **„Der Betriebsrat entscheidet über den Vorschlag und seine Prämiierung mit.“** Der Kreis ist klein und flexibel. Um zu entscheiden, reicht eine einfache Mehrheit. „Jetzt wird bei uns Innovation wieder gelebt, und die Leute haben wieder mehr Vertrauen und Zuversicht in unsere Zukunftsfähigkeit“, so das Fazit von Erich Bullmann.

Werkzeug Nr. 15: Nachhaltigkeitscheck

15

Ausgangssituation:
Die Maßnahmen werden umgesetzt – die erforderlichen Strukturen eingerichtet. Der Betriebsrat kann nun mit den Fragen des „Nachhaltigkeitschecks“ prüfen, ob der Verbesserungsprozess auch über die Projektlaufzeit hinaus nachhaltig wirken kann.

Akzeptanz prüfen	**Erfahrungen der Beschäftigten und Führungskräfte im Verbesserungsprozess bewerten:** ■ Werden die Strukturen und die angewandten Methoden im Verbesserungsprozess von den Beschäftigten und Führungskräften akzeptiert? ■ Werden die vereinbarten bzw. bereits durchgeführten Maßnahmen von den Beschäftigten und Führungskräften als „richtig“ wahrgenommen? ■ Hat der Verbesserungsprozess zu neuen Verhaltensweisen im Unternehmen geführt?
Rahmenbedingungen bewerten	**Die Voraussetzungen für einen nachhaltigen Verbesserungsprozess prüfen:** ■ Sind die Strukturen dazu geeignet, Verbesserungsprozesse als kontinuerliches Handlungsfeld im Unternehmen zu sichern? ■ Sind die Organisationsstrukturen des Verbesserungsprozesses mit der vorhandenen Aufbau- und Ablauforganisation verträglich? ■ Sind die Ressourcen geklärt, um den Verbesserungsprozess fortzuführen?
Unterstützung sichern	**Unterstützungsbereitschaft der Geschäftsleitung bewerten:** ■ Wird deutlich, dass die Geschäftsleitung den Verbesserungsprozess fortführen will? ■ Ist die dauerhafte Beteiligung des Betriebsrats gesichert? **Unterstützungsbereitschaft der Belegschaft sichern:** ■ Unterstützt die Belegschaft die Fortführung des Verbesserungsprozesses? ■ Ist die Beteiligung der Belegschaft dauerhaft gesichert?

2.4 Fazit

Die Handlungshilfe „Anpacken statt abwarten! Mit ‚*besser statt billiger*-Strategien' Beschäftigung und gute Arbeit sichern" ist auf der Grundlage des Fach- und Praxiswissens zahlreicher Akteure entstanden. Sie stützt sich maßgeblich auf Vorarbeiten des mit öffentlichen Mitteln finanzierten und von der IG Metall-Bezirksleitung NRW getragenen Projekts „Arbeit durch Innovation" sowie auf Arbeitsergebnisse im Rahmen von „Früherkennung und Innovation", einem Projekt der Ressorts Betriebswirtschaft und **ARBEIT+INNO>ATION** des IG Metall-Vorstands.

Beraterinnen und Berater, deren Arbeitsgebiet es ist, Verbesserungsprozesse zu begleiten, trugen ihr Wissen und ihre Erfahrungen ebenso bei, wie Betriebsräte, die Verbesserungsprozesse bereits selbst angestoßen hatten oder sich daran beteiligten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der IG Metall Bezirksleitungen und von Verwaltungsstellen ergänzten ihr spezifisches Wissen zum Thema.

Die Handlungshilfe soll Betriebsräten vor allem Mut machen, Verbesserungsprozesse im Interesse ihrer Kolleginnen und Kollegen auf den Weg zu bringen. Die IG Metall hilft ihnen dabei. Diese Chance zu nutzen, ist zu jeder Zeit sinnvoll – und nicht erst, wenn das Unternehmen bereits in eine Schieflage geraten ist.

Der Schwerpunkt dieser Broschüre liegt darauf, Betriebsräten zu helfen, Verbesserungsprozesse gut vorzubereiten und einzuleiten. Nach dem Motto „Der Anfang ist die Hälfte des Ganzen", sind die ersten Schritte detailliert beschrieben. Bevor der Betriebsrat in das Gespräch mit der Geschäftsleitung geht, sollte er die Fakten kennen und wissen, wo die Fallstricke liegen. Auch ist verstärkt darauf zu achten, dass die Beschäftigten in den Prozess einbezogen werden.

Wichtig ist darüber hinaus das gemeinsame Gespräch innerhalb des Betriebsrats. Hier beginnt der Prozess, hier werden Argumente ausgetauscht und Entscheidungen gefällt. Hier fängt alles an, um das Unternehmen nachhaltig zu verbessern.

Teil 3: Serviceangebote und Förderinstrumente

Für den in der Handlungshilfe aufgezeigten Verbesserungsprozess kann sich der Betriebsrat Hilfe organisieren. Die IG Metall-Verwaltungsstellen, -Bezirksleitungen und das Ressort* ARBEIT+INNO>ATION *beim Vorstand der IG Metall unterstützen Betriebsräte dabei.

3.1 Schnelle Hilfe für Betriebsräte: Das Beratungsangebot der Task-Force „Krisenintervention“

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland

EUROPÄISCHE UNION

Die Task-Force „Krisenintervention“ ist ein Beratungsangebot der IG Metall, um Betriebe krisenfester zu machen. Sie gründet sich auf ein Netzwerk von professionellen Expertinnen und Experten, das Betriebsräte und die IG Metall vor Ort unterstützt. Dadurch gelangt kompetente Hilfe dorthin, wo sie gebraucht wird: direkt in die Betriebe. Das Erste-Hilfe-Angebot wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und des Europäischen Sozialfonds gefördert.

Das Berater-Netzwerk ist mit seinem Know-how gut aufgestellt. Es umfasst unter anderem Expertinnen und Experten aus dem Arbeitsrecht, der Betriebs- und Personalwirtschaft. Im Zentrum der Beratung stehen:

- Unternehmenskrisen analysieren,
- Ursachen beleuchten,
- Handlungsoptionen aufzeigen,
- Arbeitsplätze sichern,
- Beschäftigte qualifizieren,
- Innovationen fördern.

Das heißt konkret: Die IG Metall vermittelt die Kontakte und finanziert in begründeten Fällen Erstberatungen für Betriebsräte und Verwaltungsstellen.

Das Angebot der Task-Force „Krisenintervention“ umfasst:

- **Betriebswirtschaftliche Erstberatung:** Sie zielt darauf, die aktuelle Krisensituation eines Unternehmens zu beurteilen und die Ursachen zu erkennen. Ist die wirtschaftliche Lage analysiert, geht es darum, mittel- und langfristige Perspektiven aufzuzeigen, um Arbeitsplätze zu sichern.
- **Beratung über Optionen zum Krisenmanagement:** Hierbei steht im Mittelpunkt, sinnvolle, nachhaltige und Beschäftigung sichernde Alternativen zum Arbeitgeberkonzept zu prüfen und aufzuzeigen.
- **Organisation fachspezifischer Krisenberatung:** Sie soll es ermöglichen, die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens tiefgehender zu beurteilen. Betriebsspezifische Faktoren sollen dabei herausgearbeitet werden, um *„besser statt billiger“*-Strategien zu verankern. Fachthemen können sein: Gestaltung des Produktionssystems, Energie- und Ressourceneffizienz, Personalentwicklung, Lagerhaltung, Logistik u. a.

Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für das Beratungsangebot der Task-Force „Krisenintervention“ sind die Betriebsbetreuer der örtlichen IG Metall-Verwaltungsstellen, die Bezirksleitungen und Jochen Schroth, Koordinator der Task-Force „Krisenintervention“ (jochen.schroth@igmetall.de) beim Vorstand der IG Metall.

3.2 Service für eine innovative Betriebspolitik:

ARBEIT+INNO>ATION

Das Ressort **ARBEIT+INNO>ATION** beim Vorstand der IG Metall berät und unterstützt Betriebsräte und Vertrauensleute, die einen Verbesserungsprozess in Gang setzten möchten. Das Team bietet ihnen:

- unterschiedliche Analyseinstrumente, um die Innovationskraft eines Betriebs systematisch zu prüfen und drohende Unternehmenskrisen frühzeitig zu erkennen.
- unternehmensspezifische Beratung und Information, um betriebliche Innovationsprozesse zu initiieren, umzusetzen, nachhaltig zu verankern und um eine beteiligungsorientierte Innovationskultur aufzubauen.
- Handlungshilfen, um neue Ansätze beteiligungsorientierter Mitbestimmung zu erproben.
- Gestaltungskriterien für ganzheitliche Produktionssysteme und moderne Büroarbeit sowie definierte Mindeststandards der Arbeitsbedingungen, um die Technik an den Menschen auszurichten und nicht umgekehrt.
- Erfahrungsaustausch zwischen Wissenschaftlern und Praktikern, um Innovationen zu fördern, Produktionssysteme zu bewerten und neue Rationalisierungsansätze zu beurteilen.
- Weiterbildungskonzepte und Qualifizierungsbausteine für eine offensive betriebliche Innovationspolitik, eng abgestimmt mit der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit.
- sachkundige Tipps, um externe Beratung zu finanzieren.

ARBEIT+INNO>ATION
Kontakt & Ansprechpartner

Jochen Schroth (Ressortleitung)
Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsplanung, Koordination der Ressortaufgaben, Task-Force „Krisenintervention“, IG Metall-Projekt „Früherkennung und Innovation“, Arbeits- und Innovationspolitik
Telefon: 069 / 6693-2910
E-Mail: jochen.schroth@igmetall.de

Dr. Detlef Gerst
Arbeitsschwerpunkte: Ganzheitliche Produktionssysteme, Dialog Praxis/Wissenschaft, Arbeits- und Innovationspolitik
Telefon: 069 / 6693-2352
E-Mail: detlef.gerst@igmetall.de

Tanja Fondel
Arbeitsschwerpunkte: Task-Force „Krisenintervention“, IG Metall-Projekt „Früherkennung und Innovation“, Arbeits- und Innovationspolitik
Telefon: 069 / 6693-2371
E-Mail: tanja.fondel@igmetall.de

3.3 Finanzielle Unterstützung und Förderprogramme

Es gibt viele Möglichkeiten, den Einsatz einer Beratungseinrichtung im Unternehmen über Zuschüsse des Bundes oder der Länder teilweise finanzieren zu lassen. Dabei können insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vielfältige Förderprogramme nutzen.

Eine erste Übersicht über die Förderprogramme enthält die beigefügte CD-ROM – sortiert nach Fördergebern (Bund und Länder). Sie gibt zudem erste Hinweise und eine Orientierung im Förderdschungel. (Stand: Juli 2010)

EU-Definition für KMU
Unternehmen gelten als kleine und mittlere Unternehmen im Sinne der EU, wenn sie festgelegte Schwellenwerte nicht überschreiten: Sie haben weniger als 250 Mitarbeiter, ihr Jahresumsatz beträgt höchstens 50 Millionen Euro oder die Jahresbilanzsumme beträgt maximal 43 Millionen Euro.

Liste der Werkzeuge

Werkzeug Nr. 1: Strategie-Workshop 42

Werkzeug Nr. 2: Potenzialanalyse 44

Werkzeug Nr. 3: Beschäftigte befragen, um Verbesserungschancen zu erkennen 46

Werkzeug Nr. 4: Die Innovationsfähigkeit des Betriebs einschätzen (InnoKenn) 49

Werkzeug Nr. 5: Präsentationsvorlage 51

Werkzeug Nr. 6: Checkliste zur Verhandlungsvorbereitung 54

Werkzeug Nr. 7: Checkliste zur Verhandlungsführung 55

Werkzeug Nr. 8: Betriebsvereinbarung zum Verbesserungsprozess 59

Werkzeug Nr. 9: Checkliste zur systematischen Beteiligung des Betriebsrats 76

Werkzeug Nr. 10: Checkliste zur Auswahl geeigneter Beraterinnen und Berater 77

Werkzeug Nr. 11: Checkliste zur Einrichtung eines Projekts durch den Betriebsrat 78

Werkzeug Nr. 12: Checkliste zur Bewertung der Ziele im Verbesserungsprozess 79

Werkzeug Nr. 13: Zukunftswerkstatt 80

Werkzeug Nr. 14: Soll-Ist-Abgleich zwischen geplanten Maßnahmen und eigenen Vorstellungen 81

Werkzeug Nr. 15: Nachhaltigkeitscheck 89

ARBEIT+INNO>ATION

Betriebspolitische Konzepte und Werkzeuge