

6 Arbeitspolitische Themen, Verhandlungen und Vereinbarungen

6.1 *Arbeitspolitische Themen*

Das „Mapping“ der Einsatzfelder digitaler Technologien und ihrer Auswirkungen auf die Arbeitssituation der Beschäftigten ist eine von zwei zentralen Funktionen der Landkartenerstellung im Projekt „Arbeit 2020“. Die zweite Funktion lautet, aus den Befunden arbeitspolitische Themen und Handlungsfelder für die Mitbestimmung der Betriebsräte abzuleiten. Mit Hilfe der Landkarten sollten die Betriebsräte für Probleme und Herausforderungen der Arbeitspolitik sensibilisiert werden, die in den unterschiedlichen Bereichen der Betriebe existieren und die mit Hilfe der Landkartenmethode zu Tage gefördert wurden. Diese arbeitspolitischen Probleme und Herausforderungen können unmittelbar mit der Digitalisierung zusammenhängen, sie können aber auch anderen Entwicklungen geschuldet sein, so beispielsweise Rationalisierungsstrategien, knappen Budgets und Personaldecken oder Auslagerungen. Problematische Entwicklungen ließen sich häufig nicht nur einer Ursache zuschreiben, und darauf kam es auch gar nicht an. Die Digitalisierung als Ausgangspunkt des Landkartenprozesses bot gewissermaßen ein Einfallstor dafür, auch allgemeinere Probleme der Arbeitssituation der Beschäftigten zu identifizieren, die möglicherweise mit der Digitalisierung nur mittelbar zusammenhängen, die sich aber für die Beschäftigten – sofern sie in den Landkartenprozess einbezogen wurden – als bedeutsam dargestellt haben. In diesem Sinne öffnete der Prozess „Arbeit 2020“ einen breiten Raum für die Erarbeitung arbeitspolitischer Themen. Zugleich sollte er diesen Raum auch wieder wenn nicht schließen, so doch eingrenzen. Denn am Ende mussten für die angestrebten Vereinbarungen mit den Unternehmensleitungen die Themen herausgefiltert werden, die tatsächlich mit der Unternehmenseite verhandelt werden sollten und die auch einen einigermaßen realistischen Eingang in eine Vereinbarung zu finden versprochen, die sich von den Interessenvertretungen nicht erzwingen ließ. Diese Themen werden im ersten Teil dieses Kapitels behandelt, bevor im zweiten Teil dann die Inhalte der Zukunftsvereinbarungen analysiert werden.

Tabelle 9: Arbeitspolitische Themen nach Betrieben

Betriebe	Beschäftigungssicherung	Arbeitsbedingungen	Qualifizierung	Führung / Kommunikation/Prozesse	Arbeitszeit	Entgelt	Beteiligung - Digitalisierung	Datenschutz	Strategie
Möbel		X	X	X	X				
Elektrotechnik 1	X		X	X			X		X
Elektrotechnik 2	X	X	X		X				X
Elektrotechnik 3		X	X	X					
Anlagenbau 1	X	X	X	X					
Anlagenbau 2	X			X					X
Automobilteile 1	X								
Automobilteile 2	X	X				X			
Automobilteile 3			X				X	X	
Maschinenbau 1	X		X	X					
Maschinenbau 2	X		X		X				
Maschinenbau 3		X	X	X	X				
Antriebstechnik 1		X		X			X		
Antriebstechnik 2	X	X	X	X	X		X	X	
Wirtschaftsbetriebe	X	X		X					
Metallverarbeitung		X	X	X					
Automationstechnik			X						
Lebensmittel 1	X	X	X	X					
Lebensmittel 2	X	X			X				X
Nennungen	12	12	12	12	6	1	4	2	4

Am Beginn stand, wie gesagt, die Öffnung der Themen. Teilweise waren die Themen den Betriebsräten nicht unbekannt und ohnehin schon auf ihrer Handlungsagenda, teilweise aber wurden auch neue Themen ausgemacht, die den Betriebsräten vor dem Prozess alles andere als klar waren. Zunächst soll der Frage nachgegangen werden, welche Themen eigentlich in den jeweiligen Fällen als wichtige arbeitspolitische Handlungsfelder im Anschluss an die Landkartendiskussion benannt wurden. In den meisten Fällen wurde dieser Themenentwicklung ein Workshoptag gewidmet. In Tabelle 9 werden die Themen nach den betrieblichen Fällen aufgeschlüsselt.

Unter den angeführten arbeitspolitischen Themen traten vier Themen am häufigsten auf: die Beschäftigungssicherung als Erhalt von Arbeitsplätzen, aber auch von Standorten insgesamt; die Arbeitsbedingungen, zu denen Schwerpunkte wie Belastungen, Arbeitsintensivierung oder Gesundheit gehören; Qualifizierungsfragen, die sowohl die Aus- als auch die Weiterbildung umfassen können; und schließlich Probleme der Führung, der internen Kommunikation oder auch betrieblicher Prozesse bis hin zur Arbeitsorganisation. Während die ersten drei Themen zum klassischen Repertoire der Mitbestimmungspolitik der Betriebsräte gehören, nicht zuletzt aufgrund der dazu vorhandenen Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte im BetrVG, bezieht sich das Themenfeld Führung und Kommunikation auf nicht im engeren Sinne mitbestimmungspflichtige Prozesse. Hier stehen die weichen Faktoren der „Unternehmenskulturen“ im Vordergrund, für die Betriebsräte als Experten für die „Gestaltung der Software im Betrieb“ (Kotthoff 1995: 428) eine originäre Zuständigkeit haben, ohne dass sich diese üblicherweise in formalen Vereinbarungen niederschlagen würde. Arbeitszeit mit sechs Nennungen ist in einem knappen Drittel der Betriebe als Thema benannt worden. Das Thema Arbeitszeit ist breit gefächert und kann von Problemen der Mehrarbeit bis zu Fragen der Arbeitszeitflexibilität reichen. Das Thema Strategie mit vier Nennungen bezieht sich auf Produktstrategien oder Geschäftsstrategien, aber auch unternehmensinterne oder überbetriebliche Steuerungsprozesse, für die die Interessenvertretungen Verbesserungsbedarf sehen. Der Punkt Beteiligung bei Digitalisierung mit ebenfalls vier Nennungen beruht auf der Forderung der Betriebsräte, stärker in die Einführung digitaler Technologien einbezogen zu werden; hier ist also die Technologie und ihre Anwendung selber das Thema. Entgelt- und Datenschutzfragen schließlich tauchten nur in ein resp. zwei Fällen auf. Im Folgenden werden die einzelnen Themen genauer beleuchtet.

6.1.1 Standortsicherung

Wie sind die Themen in den einzelnen Fällen auf die arbeitspolitische Tagesordnung gekommen? Das Thema *Standortsicherung* hat bei *Elektrotechnik 1* hohe Wellen geschlagen, weil die Geschäftsleitung angekündigt hatte, dass der Personalstand zu hoch sei und mit betriebsbedingten Kündigungen gedroht hat. Zum Zeitpunkt der Workshops wurden befristete Verträge nicht mehr verlängert und Auszubildende nur noch für ein Jahr befristet übernommen. Außerdem wurde die Perspektive betont, im Ausland zu fertigen. Bei *Elektrotechnik 2* wurde die Standortsicherung als zentrales Problemfeld wegen der internen Standortkonkurrenz zu asiatischen Standorten gedeutet.

Auch für den Konzernstandort *Antriebstechnik 1* ging es seit Jahren um Fragen der Standortkonkurrenz, aber auch darum, ob zentrale Geschäftsfelder weiterhin vom Konzern betrieben oder aus Kosten- und Rentabilitätsgründen ausgelagert werden. Zwar wurde der Standort zum „Leitwerk“ für den Kraftwerksbau im Konzern ernannt. Doch blieb unklar, was der Leitwerk-Status bedeutet. Darüber hinaus gab es, da der Kraftwerksmarkt auf Grund der Entwicklung zu erneuerbaren Energien schwer planbar ist, keine wirkliche Geschäftsstrategie. Die große Frage lautete deshalb, ob es Sinn macht, in neue Technologie zu investieren, um die Standortzukunft zu sichern, oder ob die neue Technologie vorrangig dazu beitragen würde, Arbeitsplätze abzubauen. Das Handlungsfeld Beschäftigungs- und Standortsicherung betraf allerdings Fragen, bei denen die lokale Entscheidungskompetenz begrenzt ist. Nichtsdestotrotz hat der Betriebsratsvorsitzende, abgestimmt mit Management, Gesamtbetriebsrat und Gewerkschaft, eine Strategie für einen „Experimentierraum Standort“ entwickelt. Im Zentrum steht die Idee, Freiräume insbesondere in Form von Personalkapazitäten zu schaffen, um Möglichkeiten für neue Aufträge und Produkte für den Standort zu entwickeln. *Antriebstechnik 2* durchlief seit 2016 einen Beschäftigungsabbau wegen eines Rückgangs der Aufträge.

Auch in den beiden Fällen *Automobilteile 1* und *Automobilteile 2* war die Standortfrage zentral. Im ersten Fall galt die Wettbewerbsfähigkeit innerhalb des Unternehmens wegen der Konkurrenz zu osteuropäischen Standorten als prekär. Für die Zukunft wurde deshalb eine stärkere Automatisierung als Perspektive vorgeschlagen. Das wäre aber mit hohen Investitionen verbunden, die sich wegen der geringeren Arbeitskosten in Polen und Ungarn vermutlich nicht rechnen. Als Vorteil des Standorts wurde die LKW-Kompetenz eingeschätzt, die im Unternehmen sonst kein anderes Werk aufweist. Befürchtet wurde daher weniger eine Stilllegung, sondern eher

ein schleichendes Ausbluten des Standorts. Im zweiten Fall wurde der Produktion in Deutschland die Zukunftsperspektive durch die Geschäftsleitung ganz abgesprochen. Die vorhandene Fertigung sollte demnach geschlossen und verlagert werden. Daran hingen wiederum Bereiche wie die Arbeitsvorbereitung oder der Einkauf, mittelbar könnten aber auch Entwicklung und Konstruktion unter Druck geraten.

Bei *Maschinenbau 1* war die Beschäftigungssicherung ein Thema wegen der Angst vor Arbeitsplatzverlusten als Folge der Digitalisierung. Dies galt insbesondere für Bereiche, in denen Maschinen einzelne Mitglieder der Belegschaft ersetzen könnten. Ein wichtiges Thema war die Beschäftigungssicherung auch bei *Maschinebau 2*, besonders, weil der Standort drei Jahre rote Zahlen geschrieben hat und der Konzern für den Fall einer Wiederholung „irgendwelche“ Konsequenzen angedroht hat. Auch bei *Antriebstechnik 2* war das Standortproblem zunächst eher gefühlt als real, dort ging es um eine geplante Werkseröffnung in Rumänien und die unklaren Folgen sowie um die Befürchtung, dass die Abteilungen Gießerei und Wicklei ausgelagert werden könnten.

Beschäftigungssicherung ist auch bei *Wirtschaftsbetriebe* sehr wichtig für den Betriebsrat. Sie war sogar ausschlaggebend für die Teilnahme am Projekt, obwohl es eine Vereinbarung zur Beschäftigten- und Standortsicherung gab, die noch bis ins Jahr 2020 Gültigkeit besitzt. *Lebensmittel 1* und *Lebensmittel 2* waren beide in Konzernstrukturen mit der Situation konfrontiert, dass ihre Produktionsumfänge auch von anderen Standorten in den Konzernen bedient werden können. Im Fall von *Lebensmittel 1* ist ein nahegelegener Standort geschlossen worden, und im eigenen Werk stand zum Zeitpunkt der Workshops die Auslagerung des Labors und damit ein Abbau von Arbeitsplätzen auf der Agenda. Die Konzernleitung ging außerdem davon aus, dass das Werk keine eigene kaufmännische Abteilung mehr braucht, sodass die einzelnen Bereiche sukzessive in das osteuropäische Ausland verlagert werden sollen. Dem Einkauf sollen dann nach und nach auch das Controlling und die Personalabteilung folgen. Ähnlich ist die Lage bei *Lebensmittel 2*; auch hier bilden Verlagerungen eine wirksame Drohkulisse.

Standort- und Beschäftigungssicherung ist für die Betriebsräte mithin auch im Projekt Arbeit 2020 ein Kardinalthema. Allerdings sind die Befürchtungen und die tatsächlichen Beschäftigungsprobleme in der großen Mehrheit der Fälle nicht digitalisierungs- und technikgetrieben. Arbeitspolitische Bedeutung erhält das Thema vielmehr wegen der Erfahrungen der Standortkonkurrenz und der damit verbundenen Verlagerungsangst oder auch, in weniger Fällen, wegen akuter wirtschaftlicher Schwierigkeiten der

Betriebe. Nicht von ungefähr zählen zu den Betrieben, die in Unternehmenskontexten mit ausgeprägter Standortkonkurrenz gehören, alle Konzernbetriebe des Samples. Wie die Samplebetriebe zeigen, sind aber auch Betriebe aus Familienunternehmen nicht davor gefeit. Dies gilt vor allem für die Automobilzulieferbetriebe, aber auch für andere. Auch Familienunternehmen haben inzwischen internationalisierte und finanzialisierte Strukturen entwickelt, in denen Kostensenkung, Restrukturierung und die Erfüllung von Renditezielen ebenso zum Alltagsgeschäft gehören wie ein konsequentes Benchmarking von Standorten.

6.1.2 Arbeitsbedingungen

Beim Thema *Arbeitsbedingungen* ist die Lage ähnlich. Auch hier wirken viele Entwicklungen zusammen, zu denen aber auch die Digitalisierung selber gehört. Im Fall *Möbel* standen mehrere Aspekte der Arbeitsbedingungen im Zentrum. Im Rahmen der Landkartenerstellung wurde in vielen Bereichen ein Szenario wachsenden Leistungsdrucks gezeichnet. Die Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung, die im Angestelltenbereich durchgeführt wurde, bestätigten diese Einschätzung mit hohen Werten für Leistungs- und Termindruck. Dafür wurde in diesem Bereich nicht zuletzt auch die Einführung der neuen ERP-Steuerungssoftware verantwortlich gemacht. Auch bei *Elektrotechnik 2* berichteten die Beschäftigten aus nahezu allen Bereichen von wachsendem Leistungsdruck. Bei *Elektrotechnik 3* wurden steigende psychische Belastungen mit Führungsproblemen im Zusammenspiel mit einer zu knappen Personaldecke erklärt.

Ähnlich haben bei *Anlagenbau 1* die Belastungen in vielen Bereichen zugenommen, vor allem wegen knapper Personaldecken und anhaltender Rationalisierungsbestrebungen. Bei *Automobilteile 2* ist die Gemengelage vergleichbar. Zudem stehen die Arbeit in Großraumbüros und die steigenden Arbeitsmengen durch immer mehr Software-Tools, den wachsenden Kommunikations- und Zusatzaufwand durch ausländische Standorte sowie die Übernahme von Administrations- und Projektmanagementarbeiten, dies vor allem in der Entwicklung, im Vordergrund. Außerdem wurde in den Workshops die schlechte Führung thematisiert. Bei *Maschinenbau 3* haben die Beschäftigten steigende Belastungen beklagt, vor allem psychischer Art. Unterbrechungen, Druck oder schlechte Kommunikation waren die wichtigsten benannten Punkte. Einige Arbeitsplätze wurden in den letzten Jahren ergonomisch verbessert, bei anderen ist nichts derartiges passiert. Es wird regelmäßig eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt,

vor drei Jahren zum ersten Mal auch zum Aspekt psychische Belastungen. Die Betriebsärztin hat einen „Impulsbogen“ verteilt, die Rücklaufquote lag bei über 80 %. Eine Umsetzung von aus der Gefährdungsbeurteilung abgeleiteten Maßnahmen hat jedoch „fast gar nicht“ stattgefunden.

Bei *Antriebstechnik 1* wurde als größtes Problem die schlechte Steuerung identifiziert, die dadurch erzeugt wurde, dass häufig verschiedene Programme parallel betrieben werden. Auf diese Weise entstand regelmäßig zum Monatsende ein erheblicher Termindruck, der wiederum die Arbeitsbelastung erhöhte. Im Vordergrund des Themas Arbeitsbelastungen standen bei *Antriebstechnik 2* Gefährdungsbeurteilungen; die Betriebsräte wünschten sich, dass diese häufiger durchgeführt werden. Davon abgesehen wird das Thema Gesundheit mit dem Fokus auf psychische Belastungen in Form des Projektes „Dynamik 4.0“ im Unternehmen behandelt. Das Projekt befindet sich noch in der Testphase, die bisherigen Ergebnisse zeigen jedoch, dass viele Probleme der Arbeitsbedingungen mit den Führungskräften zusammenhängen:

„Also die Führungskräfte schneiden hier ziemlich schlecht ab. Generell. Die psychische Belastung kommt stark von der Führungskraft her. Wenn der mich schlecht behandelt, habe ich keine Lust mehr.“ (Betriebsrat, *Antriebstechnik 2*)

Im Fall von *Wirtschaftsbetriebe* ist es eine Mischung aus physischer und psychischer Belastung; zum einen wurde die Arbeit in der Wäscherei als körperlich überaus hart bewertet, zum anderen stimmen die Rahmenbedingungen nicht und es herrscht viel Druck, so dass auch noch psychische Belastungen hinzukommen. Die Arbeitsbelastung bei *Metallverarbeitung* resultiert wiederum vor allem aus der knappen Personaldecke; Kapazität und Auslastung stehen nicht im Einklang:

„Dass Menschen bei uns einfach überlastet sind. Dass die über ihren Kapazitäten arbeiten.“ (Betriebsrat, *Metallverarbeitung*)

In den letzten fünf Jahren wurden bei *Lebensmittel 1* sieben Burnout-Fälle gemeldet. Diese Zahl ist nach Einschätzung des Betriebsratsvorsitzenden „nur die Spitze des Eisbergs“, weil es auch eine Reihe von Mitarbeitern gebe, die sich (immer wieder) krankmeldeten, aber noch keinen Burnout attestiert bekommen haben. Die Ursache für die vielen Burnout-Erkrankungen ist aus Sicht des Betriebsrats auf psychische Belastungen wie Stress, Arbeitsdruck und Überforderung zurückzuführen. Schwere körperliche Arbeit gebe es im Werk wegen der durchgängigen Automatisierung nicht mehr.

„Macht hier keiner, kein Mensch schreibt hier Überlastungsanzeigen. Es gibt eigentlich nur die Möglichkeit, auch mit mir zu sprechen, ich interveniere dann, spreche dann mit den Verantwortlichen. Aber am Ende muss man sagen, es ist meistens nicht von Erfolg gekrönt.“ (Betriebsrat, Lebensmittel 1)

Prävention findet demnach nicht statt, und es existiert kein ernstzunehmendes Verfahren, nachdem Überlastungsanzeigen dokumentiert und bearbeitet werden könnten. Die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen bei *Lebensmittel 2* erklärt sich schließlich aus der engen Personaldecke und dem Fehlen von Unterstützungs- und Kooperationsmöglichkeiten.

„Auch in den Führungen wird der Druck gerade in einem Konzern größer, und man versucht, viele Aufgaben auf einzelne Personen zu setzen. Wo früher mal drei gearbeitet haben, macht das heute dann eine Person.“ (Betriebsrat, Lebensmittel 2)

Auch bei den Arbeitsbedingungen ist es ein Zusammenspiel mehrerer Faktoren, das die Verschlechterung verständlich macht. Knappe Personalbemessungen, schlecht funktionierende Prozesse und Führungsprobleme spielen dabei zusammen.

6.1.3 Qualifizierung

Wenig überraschend ist auch das *Qualifizierungsthema* als arbeitspolitische Herausforderung weit verbreitet unter den Fallunternehmen. Es ist intuitiv einsichtig, dass neue Technologien Qualifikationsbedarf nach sich ziehen, sei es in der Aus- oder sei es, vor allem, in der Weiterbildung. Aber auch bei diesem Thema gilt, dass es noch andere Treiber gibt. Dies ist beispielsweise bei *Möbel* der Fall. Hier wurde die bisherige Qualifizierungspraxis als unzureichend identifiziert, und zwar sowohl mit Blick auf die Produktion als auch auf die Angestelltenbereiche. In der Produktion gab es zum Zeitpunkt der Workshops nur wenig Anlernung und keine Ausbildung; eine Qualifizierungsstrategie war dort nicht erkennbar. Und in den Angestelltenbereichen wurde gerade das neue ERP-Programm eingeführt. Die Vertreterin aus der Sachbearbeitung betonte, dass in ihrem Bereich kaum Zeit für Weiterqualifizierungen besteht; und wenn weiterqualifiziert wird, wie jüngst bei einem neuen Grafik- und Designprogramm, ist der Umfang ungenügend, so dass sie bis heute das Programm nicht richtig nutzen kann. Der Betriebsrat sah insgesamt ein Planungsdefizit im Betrieb. Es fehlte aus seiner Sicht an Analysen und Entwicklungskonzepten.

„Hier geht es nur um Köpfe. Wie viele Leute brauchen wir da oder da. Was die können müssten oder wohin die sich entwickeln könnten, interessiert nicht. Selbst der Betriebsleiter ist bereits auf uns zugekommen und hat gesagt: Wir bräuchten so eine Matrix, wer kann was und wohin könnte er entwickelt werden.“ (Betriebsrat, Möbel)

Bei *Elektrotechnik 1* und den beiden anderen Betrieben dieser Branche ist die Situation ähnlich. Hier wurde in den Workshops kritisiert, dass keine Qualifizierungsbedarfsanalyse stattfindet. Qualifikationsmatrizen existieren demnach nur in einigen Bereichen, und es gibt keine strategische Personalplanung und Personalentwicklung. Außerdem wurde Know-how als „Holschuld“ angesehen; die Beschäftigten müssten sich neue Kenntnisse häufig in Form von „Learning by doing“ aneignen. Die Inhalte von Schulungen seien häufig allgemein und nicht tätigkeitsbezogen. Die Führungskräfte verhielten sich sehr unterschiedlich bei der Gewährung von Fortbildungen („Nasenfaktor“), zudem gebe es keine allgemeinen Regelungen zu Fortbildungen.

Analog dazu wurde bei *Elektrotechnik 2* festgestellt, dass kein strategisches Ziel im Unternehmen zur Steuerung des Qualifizierungsbedarfs vorhanden ist. Im Unterschied zu den beiden anderen Fällen existiert allerdings eine Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung, die der Betriebsrat als „an sich gut“ bewertete und in der ein „Qualifizierungskreislauf“ festgeschrieben ist. Diese Vereinbarung wird aus der Perspektive des Betriebsrats jedoch nicht „gelebt“, wobei die Geschäftsführung diese Kritik nicht teilte. Zu dieser Betriebsvereinbarung wurde nach der Einführung eine Bestandsaufnahme gemacht, in der aufgeführt wurde, wer welche Kompetenzen hat. Diese wurde jedoch seitdem nicht erneuert. Der Betriebsrat mahnte deshalb ein „Update“ dieser Bestandsaufnahme an.

Ähnlich ergaben die Beschäftigteninterviews bei *Elektrotechnik 3*, dass die Beschäftigten zu wenige Möglichkeiten und Angebote bekommen, sich weiter zu qualifizieren.

„Aber, auch da muss man sagen, was die Mitarbeiter uns auch gesagt haben, was uns fehlt, was uns wichtig ist, welche Punkte man herausgearbeitet hat, was halt die Qualifizierung für sich selber.“ (Betriebsrat, Elektrotechnik 3)

Bei *Automobilteile 3* zog sich in der Bestandsaufnahme das Thema Weiterbildung als zentrales Problemfeld durch alle Abteilungen. Das wurde in der Analyse der Landkartenergebnisse deutlich, die in den Workshops durchgeführt wurde.

„Und danach hatten wir dann eine Analyse gemacht, da hatten wir uns auch wieder mit der IG Metall und dem externen Berater zusammengesetzt und hatten dann die Aussagen und festgestellt, dass in vielen Abteilungen Qualifizierung, Weiterbildung, Schulung fehlen.“ (Betriebsrat 1, Automobilteile 3)

Das Ziel war aus Sicht des Betriebsrats, eine Weiterbildungs- und Qualifizierungsplanung für den Betrieb zu entwickeln. Qualifizierungsdefizite wurden insbesondere im Angestelltenbereich und im Zusammenhang mit der Einführung neuer Software artikuliert. Der Betriebsrat sah aber Handlungsbedarf auch in der Fertigung; für die Angestellten werde bereits relativ viel gemacht, Weiterbildung in der Fertigung hingegen friste ein Maublümchendasein.

„Jetzt haben wir in der gewerblichen Ebene dann einen Punkt, wo wir sagen: Auch hier müssen wir schulen, wenn wir besser werden wollen, und das ist in der Vergangenheit nicht so gewesen. Das war immer so unser Knackpunkt, wo wir aber nie richtig weitergekommen sind.“ (Betriebsrat 1, Automobilteile 3)

Das Thema Qualifizierung tauchte als arbeitspolitischer Problembereich in allen drei Maschinenbaubetrieben auf. Bei *Maschinenbau 1* stand die Ausbildung im Vordergrund. Hierzu hat sich zwischen den Betriebsparteien ein veritabler Konflikt entfacht, denn die Geschäftsführung will die Ausbildungszahlen trotz des Baus der neuen „Industrie 4.0“ Fabrik reduzieren, der Betriebsrat hingegen hält es für geboten, sie zu erhöhen.

„Weil auch hier an der Stelle ja, was die Ausbildung angeht, da fahren sie die Ausbildung aktuell runter. Aus irgendwelchen Kosteninitiativen heraus, ja und da haben wir uns die letzten 14 Tage so gestritten... Ja du musst im Grunde genommen die Ausbildung intensivieren, weil der Bedarf in Betreuung, Wartung, Systeme verstehen, Prozesse verstehen, geht hoch.“ (Betriebsrat, Maschinenbau 1)

Bei *Maschinenbau 2* wurde sogar ein offizieller Qualifizierungs-Stopp von der Konzernleitung verfügt mit dem Ziel, Kosten zu sparen. Qualifizierung besteht demnach nur noch aus „Learning by doing“. Auch im Fall von *Maschinenbau 3* fand Qualifizierung und Personalentwicklung nach Darstellung des Betriebsrats eher willkürlich statt. Spezielle Schulungen für Maschinen und Produkte gebe es nicht. Früher existierten Ausbildungspläne für jede Maschine; heute würden nur kurze Anlernzeiten gebilligt.

„Die Meister kümmern sich kaum daran. Die gehen mal zu den Mitarbeitern und fragen: Wie ist denn der? Da haben wir ein riesiges Führungsproblem. Wir sagen das auch immer der Betriebsleitung. Die wissen das. Aber es geschieht nichts.“ (Betriebsrat, Maschinebau 3)

Bei *Antriebstechnik 2* war das Thema Qualifizierung in der Bestandsaufnahme weniger präsent, rückte aber bei der anschließenden Diskussion über mögliche Themen für die Zukunftsvereinbarung stärker in den Fokus. Qualifizierungsmaßnahmen werden im Betrieb bisher bedarfsorientiert durchgeführt, einen Plan gibt es nicht:

„Einen Plan darüber gibt es nicht. Das wird, glaube ich, ziemlich ad hoc entschieden, wenn da Handlungsbedarf besteht: Huch, da müssen wir was machen. Bei neuen Maschinen gibt es natürlich Schulungen. Das macht dann die Qualitätssicherung. Die schult dann die Leute einmal kurz. Auch der Maschinenhersteller.“ (Betriebsrat, Antriebstechnik 2)

Besonders hinsichtlich ungelernter oder angelernter Arbeitskräfte, von denen es viele in den Montagebereichen gibt, wurde die Frage nach einem konkreten Qualifizierungskonzept gestellt. Denn der Betriebsrat ging von wachsenden Anforderungen aus. Generell wurden auch die Ausbildungsbedingungen im Betrieb kritisch beleuchtet; bisher würden die meisten Auszubildenden das Unternehmen nach dem Abschluss wieder verlassen.

Auch bei *Metallverarbeitung* stand das eher grundsätzliche Thema der systematischen Bedarfserfassungen für Qualifizierung im Vordergrund. Eine solche Praxis war im Betrieb bislang nicht üblich; es wurde „von der Hand in den Mund“ gelebt. Bei *Automationstechnik* tauchte das Thema Qualifizierung unmittelbar im Zusammenhang mit der Digitalisierung auf. Als Hauptproblem kristallisierte sich hier heraus, dass die Einführung der Software unzureichend mit Qualifizierungsmaßnahmen begleitet wurde. Der Großteil der befragten Mitarbeiter aus den Abteilungen sagte aus, dass sie nicht richtig für ihre Software geschult worden sind. Dadurch wurde Unsicherheit erzeugt. Die Mitarbeiter trauten sich nicht, ihre Unkenntnis den Vorgesetzten mitzuteilen. Dies gilt vor allem für das ERP-System. Das neue Programm war nach Aussage der Beschäftigten größer und deutlich komplizierter als sein Vorläufer. Die Einführung wurde von einer Schulung nach dem Key-User-Prinzip begleitet. Die fachlich geschulten Key User sollten ihr Wissen an die anderen Beschäftigten aus ihren Bereichen weitergeben. Dies hat aber nicht geklappt, weil den Key Usern dazu die notwendige Zeit fehlte. Weil diese vielfach unter Zeitdruck waren, ha-

ben sie in die Programme nur oberflächlich eingeführt und hatten keine Geduld für nochmalige Erklärungen und Rückfragen.

„Die Key User kamen und sagten: Das müsst ihr so und so machen‘ und die ganzen Probleme kamen im Alltag. Wie filtere ich mir das raus? Wie bekomme ich das? Worauf muss ich da klicken? Und zu dem Zeitpunkt war das wirklich so, dass die meisten sich wirklich verlassen fühlten.“ (Betriebsrat 3, Automationstechnik)

Auch bei *Lebensmittel 1* wurden arbeitspolitische Probleme der Qualifizierung direkt mit der Digitalisierung verbunden. Sie betreffen demnach vor allem die älteren Mitarbeiter in der Produktion. Für die Beschäftigten stiegen mit der Einführung digitaler Programme die Anforderungen an ihr technisches Wissen und die Sprachkompetenz. Alle Programme werden konzerneinheitlich auf Englisch betrieben. Das stelle insbesondere ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor große Herausforderungen. Allerdings sei das Problem teilweise hausgemacht. Denn die Devise „*wer hier arbeiten will, muss Sprachkenntnisse schon mitbringen*“ (Betriebsrat in den Workshops) stoße aufgrund der tatsächlichen Qualifikationen der Belegschaft häufig an Grenzen. So beherrschen demnach große Teile der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das geforderte englische Vokabular nicht, Sprachkurse oder Schulungen würden von der Unternehmensleitung jedoch abgelehnt. Das bremsen auch ihre Veränderungsbereitschaft aus: Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brächten nur eine eingeschränkte Bereitschaft mit, sich auf neue Anforderungen einzustellen und sich weiterzubilden. Der Betriebsrat stellte in den Workshops negative Auswirkungen auf das Betriebsklima fest, zugleich auch einen Druck auf die älteren Mitarbeiter, da sie die geforderten Leistungen nicht mehr einhalten könnten.

Die Qualifizierung zeigt sich in den Untersuchungsbetrieben als breites arbeitspolitisches Handlungsfeld der Betriebsräte. In einigen Fällen steht stärker die Ausbildung im Vordergrund, in anderen die Weiterbildung, in wieder anderen beides. Zudem wurden in den Workshops teilweise sehr grundlegende Probleme der Qualifizierungsplanung aufgedeckt; in nicht wenigen Betrieben findet demnach eine systematische Erhebung des tatsächlichen Qualifizierungsbedarfs offensichtlich nicht statt. Teilweise aber waren die Probleme auch konkreter und bezogen sich auf bestimmte Bereiche, vor allem aber auf die Digitalisierung. Gerade beim Einsatz neuer Softwareprogramme war demnach Qualifizierung in den Betrieben ein Mangelphänomen.

6.1.4 Führung, Prozesse, Werte

Das vierte arbeitspolitische Thema mit großer Verbreitung unter den Samplefällen betrifft Fragen der *Führung, der Organisation und der Prozesse*. Auch dieses Thema wurde in den Betrieben mit unterschiedlichen Facetten und Schwerpunkten an das Tageslicht gefördert. Bei *Möbel* erschien das Thema vor allem als Problem der Kommunikation und der Transparenz von Entscheidungen in der Organisation. Hier sah der Betriebsrat, neben dem Handlungsfeld der Qualifizierung, die größten Defizite in der bisherigen betrieblichen Praxis. Die Beschäftigten werden demnach unzureichend informiert und damit nicht eingebunden und nicht motiviert, Veränderungen auch anzugehen und mitzutragen.

„Kommunikation und Transparenz ist das A und O in einem Unternehmen. Wenn du Leute mitnehmen willst, dann musst du vernünftig informieren, du musst transparent sein, so weit wie es eben möglich ist. Es geht ja nicht immer in allen Bereichen und man kann auch nicht alles transparent machen. Aber soweit es möglich ist.“ (Betriebsrat, Möbel)

Im Fall von *Elektrotechnik 1* wurde in einer Mitarbeiterbefragung des Unternehmens die Führung als Problemfeld benannt. Führungskräfte, die schon lange im Unternehmen sind, haben nach Einschätzung des Betriebsrats ein veraltetes, autoritäres Verständnis von Führung. Das Unternehmen hatte vor sechs oder sieben Jahren schon einmal fast alle Führungskräfte ausgetauscht; dadurch ist es nach den Aussagen der Workshops nicht besser, sondern eher schlechter geworden. Dabei wurden zwei zentrale Probleme herausgefiltert: Erstens der Umgang mit Fehlern, der abhängig von der jeweiligen Führungskraft ist; zum Teil gebe es Abmahnungen für Kleinigkeiten. Zweitens die Koordination der zahlreichen Digitalisierungsprojekte; viele Digitalisierungsprojekte laufen demnach im Betrieb gleichzeitig, und es gibt keine koordinierende Stelle. Der IT-Bereich kenne alle Projekte, wird allerdings als überlastet wahrgenommen.

Bei *Elektrotechnik 3* lag der Schwerpunkt des Themas in den Workshops auf der Qualität der Führung und der Frage der Schulung der Führungskräfte. Nicht nur die Mitarbeiter bräuchten Qualifizierungsmaßnahmen, sondern auch die Führungskräfte. Schlechte Führung wirke als Belastung auf die Mitarbeiter.

„Führung war auch ein Thema, weil Führungskräfte brauchen auch Schulung, um mitzukommen. Die psychische Belastung, die dadurch entsteht.“ (Betriebsrat 1, *Elektrotechnik 3*)

Bei *Anlagenbau 1* war der Befund der Workshops und die Einschätzung der Betriebsräte nahezu identisch, wobei hier nicht die Kommunikation, sondern die Führung im Mittelpunkt stand; gemeint war aber faktisch daselbe, nämlich die Art und Weise, wie Entscheidungen in der Organisation verbreitet werden.

„Führung ist ein wichtiges Thema, und über das Thema Führung glaube ich, kann man auch Einfluss auf das Thema Organisation und Prozesse nehmen. Und das Thema Organisation und Prozesse ist für die Mitarbeiter extrem wichtig“ (Betriebsrat, Anlagenbau 1)

Im Fall von *Anlagenbau 2* stand das Thema ganz unter den Vorzeichen einer Reorganisation der Betriebsstrukturen und -prozesse, der Neuausrichtung der Produktion hin zu einem Profitcenter, die insbesondere wegen der Unterauslastung des Werkes Probleme nach sich gezogen hat. Deshalb ließ aus Sicht der Betriebsräte jede „Buy-Entscheidung“ Druck und Zweifel bei den Beschäftigten aufkommen. Zudem funktioniert nach ihrer Wahrnehmung sowohl die Steuerung der Produktion als auch die angestrebte Standardisierung von Teilen nicht richtig, und die zeitgleich erfolgte Einführung von SAP läuft nach Aussage der Beschäftigten nicht optimal. Das System sei nicht für das gemacht, was am Standort gemacht wird. Schwierigkeiten und Probleme werden dann – naheliegenderweise – oft als Versäumnisse der Verantwortlichen interpretiert.

Bei *Maschinebau 1* resultieren die Führungsprobleme nach den Ergebnissen der Landkartenerstellung zum überwiegenden Teil auf einer undurchsichtigen und lückenhaften Informationspolitik durch die Geschäftsführung. Als Beispiel dafür wurde die Motorfertigung genannt. Hierzu war bekannt, dass sie an eine andere Stelle im Werk verlagert werden soll. Welche Konsequenzen sich daraus ergeben, wurde allerdings nicht kommuniziert, so dass sich die Belegschaft einer Reihe von unbeantworteter Fragen gegenüber sah, insbesondere mit Blick auf die Auswirkungen auf Qualifikation, Personal und Arbeitsplätze.

Im Fall von *Maschinenbau 3* konzentrierte sich das Führungsproblem im Ergebnis der Workshops auf die Rolle der Meister, die kritisch gesehen wurde. Die Meister müssen demnach immer mehr Statistiken bearbeiten, so für das Controlling und mit Blick auf ihre Zielvorgaben. Sie hätten viel mehr Besprechungen in Projekten, in denen sie arbeiten, als früher. Deshalb sind die Meister nach Einschätzung des Betriebsrats inzwischen zu wenig vor Ort.

„Der Meister sollte vor Ort den Facharbeitern helfen, wenn die nicht mehr weiterwissen. Und jetzt ist das Problem, dass den Meistern die

Erfahrung fehlt und dass sie Angst haben, falsch zu entscheiden. Meisterbereiche, die gut laufen, fallen uns nicht mehr ein.“ (Betriebsrat, Maschinenbau 3)

Bei *Antriebstechnik 1* stellte sich das Führungsproblem aus Sicht der Akteure in mehrerlei Hinsicht. Erstens wurde den Führungskräften geringes Wissen über Beteiligungsstandards und Beteiligungsmöglichkeiten und damit Informationsbedarf attestiert. Gleichzeitig herrscht demnach eine starke Projektflut, bei der die Beteiligung der Mitarbeiter zwar grundsätzlich gefordert, aber den Projektleitern keine Anleitung oder Hilfestellung zur Seite gestellt wird. Und schließlich wurde moniert, dass dem Betriebsrat Transparenz über Planungen und Entwicklungen fehlt.

Während der Bestandsaufnahme bei *Antriebstechnik 2* stach besonders das Thema Arbeitsbeziehungen heraus. Beide Seiten, die Betriebsräte und die Unternehmensleitung, monierten ein angespanntes und konflikthafte Verhältnis und insbesondere mangelndes Vertrauen zwischen den Betriebsparteien. Die Akteure formulierten den Wunsch und den Bedarf, Kommunikation und Umgang miteinander zu verbessern. Der Betriebsrat äußerte zudem das Interesse, in aktuelle Projekte stärker involviert zu werden und auch an den jeweiligen Projekttreffen teilnehmen zu können. Dies wurde aus seiner Sicht bei der Terminabstimmung bislang nicht berücksichtigt. Unternehmensleitung und Betriebsrat stellten fest, dass im Unternehmen bislang konkrete Führungsgrundsätze und -leitlinien fehlen. Die Geschäftsführung strebt nach eigener Aussage für die kommenden Jahre einen Kulturwechsel im Betrieb an. Zudem wurde von den befragten Beschäftigten eine größere Wertschätzung ihrer Leistungen angemahnt; ihre Anliegen sollten bei der Geschäftsführung mehr Gehör finden und ernst genommen werden. Und schließlich kritisierten die Betriebsräte die Intransparenz der Prozesse im Unternehmen.

„Die Prozesse selber, die ganzen Abläufe, versteht kein Mensch. Ich schon mal lange nicht mehr. Ich steige da gar nicht mehr durch, wie die ihre Prozesse hier optimieren“ (Betriebsrat, Antriebstechnik 2)

Auch bei *Wirtschaftsbetriebe 1* wurden unter der Überschrift mehrere Einzelthemen geclustert. Dazu zählt zunächst das Thema der Top-Down Information; hier wurden bessere Informationen über die Unternehmensstrategie, aber auch über die neue Fabrik und die damit einhergehenden Veränderungen gewünscht. Mit Blick auf den Arbeitsplatz und die betrieblichen Verbesserungsprozesse wurde angemahnt, den Beschäftigten mehr Gestaltungsmöglichkeiten einzuräumen und Vorschläge von Beschäftigten auch umzusetzen. Auch sollten Arbeitsprozesse besser aufeinander abgestimmt

werden. Und schließlich wünschten sich Beschäftigte und Betriebsräte eine Verbesserung des Betriebsklimas und dazu eine stärkere Wertschätzung der Mitarbeiter und mehr Interesse an den Mitarbeitern.

Bei *Metallverarbeitung* kristallisierten sich zwei Schwerpunkte des Themas heraus: Führungs- und Prozessprobleme im Betrieb sowie Werte und Kultur. Das größte Problem, das aus Sicht des Betriebsrats in den Workshops deutlich wurde, ist die Isolierung der Abteilungen. Nach seiner Einschätzung liegt hier eine zentrale Barriere für die weitere Entwicklung von „Industrie 4.0“ im Betrieb. Der Betrieb sei noch im „Stand-alone“-Modus, und verantwortlich dafür sind wesentlich die Führungsstrukturen, in denen Abteilungen wie Fürstentümer behandelt werden. Dieses Prozessproblem ist aus Sicht des Betriebsrats auch der Ausgangspunkt für die Probleme in der sozialen Integration des Betriebs, die in den Workshops zu Tage traten.

„Ich würde einfach sagen: Wir sind noch sehr in diesem Stand-alone-Bereich unterwegs, oder in den Köpfen. Und wenn das schon nicht klappt, dass man dann kleinere Dinge zwischenmenschlich hinbekommt, dann ist da schon ein großer Hemmschuh, um in Richtung Zukunft unterwegs zu sein.“ (Betriebsrat, Metallverarbeitung)

Bei *Lebensmittel 1* schließlich konzentrierte sich das Thema auf die zentrale Steuerung des Werkes. Die Konzernleitung gebe dabei nicht nur Produktionsanweisungen vor, die teilweise wenig abgestimmt auf Kapazitäten und Umrüstzeiten sind, sondern gestalte auch Abläufe, Prozesse und Standards. Diese würden zentral im Mutterkonzern erarbeitet, aber taugten oft nicht als Vorlage für die einzelnen Tochtergesellschaften. Insgesamt komme es dadurch zu einer undurchsichtigen Gemengelage an Kompetenzen, die sich durch die „4.0-Entwicklung“ weiter verschärfen könnte.

Das Thema Führung, Kommunikation und Prozesse weist zusammenfassend eine Spannweite von Einzelthemen auf. Es geht um Fragen der Transparenz und Kommunikation von Entscheidungen gegenüber Beschäftigten und auch Betriebsräten auf Betriebs- und Unternehmensebene, um Probleme der Führung in der alltäglichen Arbeitspraxis und die mangelnde Einbindung von Beschäftigten, um zwischenmenschliche Probleme und mangelnde Wertschätzung, aber auch um strukturelle Probleme der Organisation wie mangelnde Vernetzung, fehlerhafte Prozesse oder eine nicht gelungene Reorganisation. Die Workshops der Landkartenerstellung haben sich als wirksames Instrument erwiesen, diese Probleme der sozialen Integration und der Organisationsstrukturen aufzudecken. Diese Probleme hängen zumeist nicht unmittelbar mit der Digitalisierung zusammen. Sie wurden

aber in den meisten Fällen als Hemmschuh für eine Erhöhung des Digitalisierungsniveaus in den Betrieben betrachtet, weil sie zeigten, dass die Organisationen von einem Leitbild dezentraler Steuerung und Verantwortung bei gleichzeitiger Kooperation und Vernetzung noch weit entfernt sind. Das „weiche“ Thema Unternehmenskultur erweist sich als harter Faktor für die Frage sowohl der sozialen Integration im Betrieb als auch der Modernisierungsfähigkeit der Betriebe.

„Und dann habe ich gelernt, wie wichtig dieser Faktor der Unternehmenskultur ist. Und wie das entscheidet über Geschäftsmodelle, über die Art und Weise wie sie arbeiten, wie sie verkaufen. Und wenn du das nicht verstehst und du kein Gespür für diesen Faktor entwickelst, dann kommt es zu Fehleinschätzungen. Das ist ein schwieriges Thema, aber es ist gleichzeitig so wichtig.“ (Beratung 1)

6.1.5 Weitere Themen

Auch das Thema *Arbeitszeit* hat zunächst nur mittelbar etwas mit der Digitalisierung zu tun. Bei *Möbel* erwartete der Betriebsrat einen weiter steigenden Flexibilitätsbedarf. Das Ergebnis der Bestandsaufnahmen aber zeigte, dass vor allem Kapazitätsprobleme und die steigenden Mehrarbeits- und Kontenstände im Vordergrund der Arbeitszeitentwicklung standen.

„Aus Sicht des Betriebsrats ist das wichtigste Ziel, die Mehrarbeit abzubauen. Derzeit können die Mitarbeiter Zeiten ansparen und Zuschläge auszahlen oder beides auszahlen lassen. In der Regel bauen sie Zeit für Freischichten auf, das ist sehr beliebt. Deshalb wollen sie auch keine neuen Arbeitszeitsysteme.“ (Betriebsrat, Möbel)

Insgesamt befanden sich wegen der hohen Kapazitätsauslastung hohe Saldenstände auf den Arbeitszeitkonten. In der Produktion existiert ein Flexikonto (bis 100 Stunden) und ein Freizeitkonto; im Angestelltenbereich ein Gleitzeitkonto und ebenfalls das Freizeitkonto. Im Produktionsbereich werden die Stunden zwar auch in Freizeit entgolten, faktisch aber werden viele Stunden am Jahresende ausgezahlt. Im Angestelltenbereich werden die Gleitzeitstunden in Freizeit entnommen; das klappt nach Aussage einer Betriebsrätin aus diesem Bereich auch recht gut. Die Freizeitstunden aber sind schwer abzubauen, weil die Kapazitäten zu knapp bemessen sind. Deshalb gab es Mitarbeiter mit mehr als 300 Stunden auf ihren Konten.

Ähnlich ist die Situation bei *Maschinebau* 3. Auch hier wurden die Flexibilitätsinstrumente wie Mehrarbeit und Gleitzeit voll ausgeschöpft. Aus

Sicht des Betriebsrats könne die Kapazität auch nicht weiter ausgebaut werden, weil an den Engpassmaschinen schon rund um die Uhr gearbeitet wird und weil die Geschäftsleitung Neueinstellungen verweigert.

„Wir bräuchten mehr Kapazität. Wir haben 15 Schichten mit den zwei Sonderschichten Samstag früh und Sonntagnachts. Wir könnten nach Betriebsvereinbarung 17 Schichten arbeiten, aber da bräuchten wir mehr Leute, die will die Geschäftsleitung aber nicht mit dem Argument, dass man nicht weiß, ob man sie dauerhaft beschäftigen kann.“ (Betriebsrat, Maschinenbau 3)

Die tatsächlichen Arbeitszeiten waren nach Angaben des Betriebsrats dadurch sehr lang, sie betragen demnach 48,5 Stunden im Schnitt, gespeist aus einem Flexikonto mit einer Obergrenze bis 200 Stunden, dem Gleitzeitkonto und bezahlter Mehrarbeit. In den Workshops wurde auch für den indirekten Bereich eine deutliche Belastung durch Mehrarbeit deutlich, die dort in überlaufenden Kontenständen zum Ausdruck kommt. Ebenso wurde bei *Antriebstechnik 2* ein Investitionsdefizit identifiziert, und auch hier wurde auf Produktionsengpässe vor allem mit Mehrarbeit reagiert.

„Also vor Jahren hätten wir schon Maschinen kaufen müssen. Aber die Leute sehen immer nur: Wir müssen sporadisch zum Sommer hin, wenn es warm wird draußen, länger arbeiten. Oder am Samstag arbeiten. Das wollen die einfach nicht mehr.“ (Betriebsrat, Antriebstechnik 2)

Bei *Elektrotechnik 2* hat sich ein Konflikt um das Thema Arbeitszeit entwickelt. Im Zuge einer Standortsicherungsvereinbarung sind dort die wöchentlichen Arbeitszeiten verlängert worden. Zugleich drängte zum Zeitpunkt der Workshops die Unternehmensleitung auf die Einführung von Vertrauensarbeitszeit. Der Betriebsrat hingegen hielt die bestehende Gleitzeitregelung mit einem Arbeitszeitrahmen von sechs bis 20 Uhr ohne Kernarbeitszeit für hinreichend flexibel. Aus seiner Sicht sollte es vielmehr darum gehen, die individuellen Wahlmöglichkeiten der Beschäftigten zu stärken, denn die Teilzeit ist demnach im Unternehmen nicht gut akzeptiert. Außerdem drängte er auf eine Regelung zur mobilen Arbeit.

Auch bei *Maschinenbau 2* gab es zum Zeitpunkt der Workshops einen Konflikt zur Arbeitszeit. Ein zentrales Problem dabei waren hohe Mehrarbeitsbestände. Andererseits wurden immer wieder Beschäftigte nach Hause geschickt, weil Material fehlt. Der Betriebsrat hat zudem die Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit, die in Krisenzeiten entstanden war, gekündigt.

Sein Ziel lautete, die Obergrenze für die Überstundenkonten stark zu reduzieren. In dieser Frage ist ein betrieblicher Konflikt entstanden, der auch das Thema Zukunftsvereinbarung blockiert hat.

Bei *Lebensmittel 2* schließlich war es die Geschäftsleitung, die alle Betriebsvereinbarungen zum Thema Arbeitszeit gekündigt hat mit der erklärten Absicht, eine integrierte Vereinbarung abschließen zu wollen. Denn über die Jahre war ein Flickenteppich aus rund 15 kleinteiligen Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit entstanden, sodass ein Überblick immer schwieriger wurde. Zum Zeitpunkt des Interviews verhandelten Betriebsrat und Geschäftsführung in einem Einigungsstellenverfahren eine neue Vereinbarung.

„Weil es halt so viele Betriebsvereinbarungen gegeben hat und so viele Wechsel in dem Führungsgremium, wissen die nicht mehr, welche Verträge die alle mit uns abgeschlossen haben, sie finden die auch nicht mehr. [...] die sagen nicht, dass es die nicht mehr gibt. Die sagen nur, die wollen jetzt gucken, weil auch viele Sachen vielleicht auch parallel oder gleich sind, dass wir das in einer Betriebsvereinbarung abschließen und da wieder einen Überblick schaffen, und da sitzen wir momentan zusammen.“ (Betriebsrat, Lebensmittel 2)

Ähnlich wie bei *Lebensmittel 2* tauchte die Arbeitszeit als Thema auch noch in anderen Fällen auf, ohne allerdings als arbeitspolitisches Thema für den Prozess „Arbeit 2020“ benannt worden zu sein. In einigen Betrieben wurde die Arbeitszeit vielmehr über die etablierten Verhandlungswege behandelt. Beim Thema Arbeitszeit haben die Betriebsräte umfassende Mitbestimmungsrechte und eingespielte Verhandlungsprozeduren; hier wird deshalb dem gewerkschaftlichen Projekt nur ein geringer Mehrwert zugesprochen. Bei *Anlagenbau 1* beispielsweise wurde das Mehrarbeitsproblem zwar als Verbesserungsbedarf gewertet, doch kam dieser als Thema für das Projekt „Arbeit 2020“ nicht in Frage. Das gilt in einigen Fällen auch für Veränderungen der Arbeitszeitregelungen, die recht unmittelbar mit der Digitalisierung in Verbindung stehen wie das Home-Office oder die mobile Arbeit, die durch digitale Technologien ermöglicht werden. Bei *Metallverarbeitung* und *Automationstechnik* wurde parallel zu den Workshops des Projekts „Arbeit 2020“ mit der Unternehmensseite über neue Betriebsvereinbarungen zur mobilen Arbeit und, im Falle von *Metallverarbeitung*, auch zu Arbeitszeitkonten insgesamt verhandelt. Der Betriebsrat von *Metallverarbeitung* hat dazu die Hilfe der Geschäftsstelle in Anspruch genommen. Auf diese Weise ist auch das Thema Personalbemessung als Treiber für Arbeitszeitprobleme geregelt worden.

„Wobei das jetzt über ein anderes Projekt abgegriffen wurde. Da sind die Arbeitszeiten neu geregelt worden sind. Das hatten wir mit den Örtlichen gemacht. Und da ist die Personalbemessung schon zumindest mal jetzt drin. Also das ist sehr wichtig.“ (Betriebsrat, Metallverarbeitung)

Ansonsten gilt auch für andere Fälle und Betriebsräte die Aussage des Betriebsrats von *Automationstechnik*. Aus seiner Sicht setzten neue Regelungen zur Arbeitszeit erst eine weitere Entwicklung der Digitalisierung voraus. Erst dann könne sich abzeichnen, welche Arbeitszeitregelungen dafür benötigt würden.

„Erstmal müssen sie alle digitalisiert sein, damit man dann die Arbeitszeit passend zur Digitalisierung anpassen kann.“ (Automationstechnik, Betriebsrat)

Das Thema *Strategie* bezieht sich auf die Ausrichtung der Produkt-, Markt- und Geschäftsstrategien der Betriebe und Unternehmen. Diese sind in fünf der Fallbetriebe als Problem zu Tage gefördert worden. Bei *Elektrotechnik 1* geht es um die Zielsetzung des Unternehmens, sich von einem Anbieter für Schalter und Steckdosen zu einem Systemanbieter zu transformieren. Früher galt das Unternehmen als Designführer und als besonders innovativ; dies ist in den Augen der Betriebsräte Vergangenheit, aber in der Führungsetage demnach noch nicht bei allen angekommen. Gleichzeitig nahmen die Betriebsratsmitglieder einen Widerspruch wahr zwischen der Strategie, weiter kleinteilig zu produzieren und der angestrebten Ausrichtung auf Systemangebote. Zugleich bestand das Ziel, stärker die Endkunden – bis jetzt steht der Kontakt zu Großhandel und Installateuren im Vordergrund – in den Fokus nehmen und zugleich im In- und Ausland zu wachsen. Insgesamt artikulierte die Betriebsratsseite den Eindruck, das Unternehmen wolle alles gleichzeitig, ohne die Ziele wirklich konsequent zu verfolgen. Auch bei *Elektrotechnik 2* wurde das Geschäftsmodell des Unternehmens kritisch interfragt. Hier verfolgte das Unternehmen ebenfalls die Strategie eines Systemlieferanten. In diesem Zusammenhang wurde auch die Ausgründung von Start-Ups diskutiert. Der Betriebsrat wollte Start-Ups nur zustimmen, wenn ihre Tarifbindung sichergestellt ist.

Im Fall von *Anlagenbau 2* kreisten die Diskussionen in den Workshops auch um die Absatzkrise des Unternehmens, die Auswirkungen auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen hat. Der Rückgang von Aufträgen führte zu Verschiebungen hin zu kleineren Projekten und hin zum Servicegeschäft, die aber nicht strategisch aufgearbeitet wurden. Es fehlten aus Sicht des Betriebsrats Visionen und Ideen, neue Geschäftsfelder jenseits des

kriselnden Kerngeschäfts zu entdecken und dann auch systematisch zu bearbeiten.

Bei *Lebensmittel 2* schließlich wurden in einem der Workshops des Projekts „Arbeit 2020“ Konturen einer ganzheitlichen Zukunftsbetrachtung des Standorts entwickelt. Im Zuge der Landkartenerstellung wurden in den Bereichen konkrete Investitionserfordernisse identifiziert. Diese sollten in ein ganzheitliches Konzept integriert werden, um das Unternehmen davon zu überzeugen, Investitionen am Standort vorzunehmen. Grundlage dafür war auch eine differenzierte Kostenbetrachtung mit Stillstandszeiten, Leiharbeit, Energie, Ausschuss oder Lager- und Transportkosten.

Ging es beim Thema Strategie damit sowohl um die kritische Betrachtung von Geschäftsstrategien als auch um die Einforderung von Investitionen, so kreist das Thema *Beteiligung* vor allem um die Einbindung der Betriebsräte, aber auch der Beschäftigten, in Digitalisierungsprojekte. Bei *Automobilteile 3* gaben den Ausschlag dafür die Informationen der Workshops zur Landkartenerstellung und die Erkenntnis, dass viele Digitalisierungsprojekte im Betrieb laufen und dass der Betriebsrat darin nicht eingebunden ist.

Projekte, da haben wir erstmal gesehen, wie viele Projekte es gibt ... Ich sage mal diese Projekte, das war dann so ein Thema von uns Betriebsräten und da haben wir gesagt 'da müssen wir ran', weil wir wollen in den Projekten früher mit starten und nicht nur immer hinterherlaufen.“ (Betriebsrat 1, Automobilteile)

Analog haben bei *Antriebstechnik 2* die Betriebsräte festgestellt, dass sie bei Projekten nicht eingebunden werden. Bei *Elektrotechnik 1* hingegen ging es vor allem um die Beteiligung der Beschäftigten. Hier wurde in den Workshops konstatiert, dass Veränderungen Top-Down erfolgen und es kaum Beteiligung und wenig Informationen gibt. Ein Betriebsrat erläuterte an einem Beispiel, dass die Beschäftigten häufig nicht einbezogen werden: In Vorbereitung für das neue Werk musste das automatische Kleinteilelager zunächst so aufgebaut werden, wie eine Führungskraft es wollte. Hinterher stellte sich heraus, dass es so nicht funktioniert; die Beschäftigten wussten das im Vorhinein, wurden aber nicht gefragt und haben alle Vorgaben ausgeführt um zu zeigen, dass es so nicht geht.

Im Fall von *Antriebstechnik 1* wurde moniert, dass die Führungskräfte schlecht über Beteiligungsstandards und Beteiligungsmöglichkeiten informiert sind. Zwar wurde im Betrieb Beteiligung von der Geschäftsleitung als Ziel ausgerufen, doch finde sie faktisch nicht statt. Gleichzeitig herrsche eine starke Projektflut, aber den Projektleitern werde keine Anleitung oder

Hilfestellung zur Seite gestellt. Es wurde der Vorschlag erarbeitet, die bisher diffuse Beteiligungsabsicht dadurch zu konkretisieren, dass zu jedem Projekt ein Beteiligungskonzept erstellt wird.

Das Thema *Datenschutz* tauchte nur in zwei Fallbetrieben als arbeitspolitisches Handlungsfeld auf. Bei *Automobilteile 3* kam im Prozess der Landkartenerstellung aus vielen Abteilungen das Signal, dass Datenerhebungen und damit verbunden Datenschutz und Datensicherheit zentrale Probleme der Zukunft sind. Zwar gab es zur Datensicherheit schon eine alte Betriebsvereinbarung, die festlegt, dass keine personenbezogenen Daten genutzt werden dürfen. Doch „Industrie 4.0“ stellte aus Sicht der Betriebsräte eine Herausforderung neuer Qualität für die Datensicherheit da.

„Wir haben Betriebsvereinbarungen wo eigentlich schon immer drinsteht, wie man mit personenbezogenen Daten umgehen soll. Aber das, was jetzt auf uns zukommt mit „4.0“ oder Digitalisierung ist ja eigentlich noch eine Schippe oben drauf. Man verspricht ja, man könnte alles optimieren, wenn man Daten sammelt. Ich muss natürlich auch ein Konzept haben, wie will ich die Daten auswerten und was mache ich mit den ausgewerteten Daten. Und das ist eben immer so der Zwiespalt, wo wir auch als Betriebsräte drinhängen.“ (Betriebsrat 2, *Automobilteile 3*)

Auch bei *Antriebstechnik 2* war das Thema Datenschutz in der Bestandsaufnahme der Workshops sehr präsent. Zentrale Fragen dabei lauteten, was mit den Daten passiert, die die Mitarbeiter betreffen, und welche Daten wo und wie verknüpft und ausgewertet werden. Es wurde aufgezeigt, dass es im Betrieb Bereiche gibt, zu denen der Zugang nur über einen Fingersensor möglich ist, andere Bereiche sind videoüberwacht. Der Betriebsrat betonte, dass es ihm nicht darum gehe, die Weiterentwicklung der Technik zu behindern, sondern dass er das Thema gestalten will. Der Betriebsrat suchte deshalb den regelmäßigen Austausch mit dem Datenschutzbeauftragten, zuletzt im Zuge der neuen Datenschutzgrundverordnung. Es wurde die Idee ventiliert, einen Ausschuss zu gründen, der sich mit aktuellen Datenschutzfragen auseinandersetzt und vor allem mit dem Problem, ob, wie und von wem genau die Daten im Betrieb genutzt werden.

„Weil überall müssen Leute aufschreiben, was sie am Tag gemacht haben. Die müssen das in die Terminals einpflegen, damit man nachvollziehen kann für die Nachfolge Abteilung, was die für ein Material zur Verfügung haben. Also ist das ja in meinen Augen eine Leistungskontrolle. [...]. Dann kann man sehen, was die gemacht haben. Jeden einzelnen Motor kann man abfragen. Wie der geprüft worden ist, wie der

angeschnitten hat. Könnte man. Ob es gemacht wird, weiß ich nicht. Die Qualitätssicherung macht es zwischendurch, als Sicherheit.“ (Betriebsrat, Antriebstechnik 2)

Aufgrund der engen Verbindung des Themas zu Digitalisierungsfragen ist seine geringe Präsenz als arbeitspolitisches Handlungsfeld erklärungsbedürftig. Warum tauchte das Problem nicht in mehr Betrieben auf? Eine Erklärung wäre, dass es in den Betrieben ältere Vereinbarungen zum Datenschutz gibt, die weiterhin als hinreichend betrachtet werden. Eine andere Erklärung ist die, dass das Datenschutzthema von anderen Fragen überlagert wurde, die für die Entwicklung der Arbeitsbedingungen wichtiger schienen.

„Dass die Leute merken, da spielt durchaus wahrscheinlich Technik eine Rolle, dass die Anforderungen kontinuierlich gewachsen sind, dass das Arbeitsvolumen immer mehr komprimiert wird auf eine begrenzte Arbeitszeit, die man hat. Das überlagert dann natürlich auch viele Fragestellungen, da wird wahrscheinlich Datenschutz z.B. gar nicht so einen großen Stellenwert haben, oder auch mobile Arbeit, oder Erreichbarkeit und dergleichen, sondern da geht es dann tatsächlich immer noch so um spürbare Belastungen.“ (Beratung 2)

Entgelt schließlich wurde nur in einem Fall, bei *Automobilteile 2*, explizit thematisiert. Hier ging es in der Montage um die Gruppenprämie und in der Entwicklung um eine schleichende Entgeltreduzierung durch nicht mehr zutreffende Stellenbeschreibungen. Beides waren Probleme, die nicht unmittelbar mit Digitalisierung zu tun haben, sondern mit Problemen der alltäglichen Entgeltpraxis im Betrieb. Zwar galt in einigen Fällen das Entgeltthema als potenziell relevant. Mögliche Veränderungen der Tätigkeitsanforderungen, und insbesondere mögliche Dequalifizierungen durch Automatisierung oder neue Steuerungs- und Kontrolltechnologien wurden hier als Gefahr für Eingruppierungen und Entgeltlevels gewertet. Doch war der allgemeine Tenor, dass solche Entwicklungen noch nicht absehbar seien oder sich wenn, dann auf einzelne Arbeitsplätze beschränken, für die die Betriebsräte individuelle Lösungen finden könnten.

6.2 Verhandlungen

Wie gestalteten sich in den Untersuchungsfällen die Verhandlungen mit den Unternehmensleitungen? Welche arbeitspolitischen Themen standen dabei im Zentrum? Und in welchen Fällen konnten die Verhandlungen

mit einer Vereinbarung abgeschlossen werden? In der Übersicht der Untersuchungsfälle (siehe Tabelle 10) lassen sich vier Fallkonstellationen zu diesen Fragen unterscheiden: Fälle, in denen keine Verhandlungen erfolgten, Fälle mit Verhandlungen, die aber ohne Ergebnis abgebrochen wurden, Fälle mit Verhandlungen, die zum Zeitpunkt des Abschlusses unserer Untersuchung noch nicht beendet waren, sowie schließlich als vierte und im Sinne des Projekts Arbeit 2020 „ideale“ Konstellation die Verhandlungen, die auch mit dem Ergebnis einer „Zukunftsvereinbarung“ abschlossen wurden. Im Folgenden werden diese Fallkonstellationen näher beleuchtet. Die Vereinbarungen selber werden im daran anschließenden Unterkapitel eingehender untersucht.

Tabelle 10: Verhandlungen und Vereinbarungen

Betriebe	Verhandlungen	Konfliktpunkte/ Probleme	Vereinbarungen/ Output
Möbel	Verhandlung mit Ergebnis	Umfang der Vereinbarung	Zukunftsvereinbarung
Elektrotechnik 1	Keine Verhandlungen	Prozessprobleme Betriebsrat	Keine
Elektrotechnik 2	Verhandlung mit Ergebnis	Tarifabweichung, Vertrauensarbeitszeit	Zukunftsvereinbarung
Elektrotechnik 3	Verhandlung mit Ergebnis	Keine	Zukunftsvereinbarung
Anlagenbau 1	Verhandlung mit Ergebnis	Verhandlungskompetenzen und Personalabbau	Zukunftsvereinbarung
Anlagenbau 2	Prozess offen	Noch keine	Noch keine
Automobilteile 1	Prozess offen	Bereitschaft Betriebsleitung	Noch keine
Automobilteile 2	Verhandlungen ohne Ergebnis	Personalabbau	Keine
Automobilteile 3	Verhandlungen mit Ergebnis	Keine	Zukunftsvereinbarung
Maschinenbau 1	Verhandlungen ohne Ergebnis	Auslagerungen	Andere Vereinbarungen
Maschinenbau 2	Prozess (noch) offen	Arbeitszeit	Keine
Maschinenbau 3	Keine Verhandlungen	Prozessprobleme Betriebsrat	Keine
Antriebstechnik 1	Verhandlungen ohne Ergebnis	Prozessprobleme Betriebsparteien	Keine
Antriebstechnik 2	Prozess offen	Vertrauenskultur	Noch Keine
Wirtschaftsbetriebe	Prozess offen	Keine	Noch Keine

Betriebe	Verhandlungen	Konfliktpunkte/ Probleme	Vereinbarungen/ Output
Metallverarbeitung	Verhandlungen mit Ergebnis	Leitbild und Umgang	Zukunftsvereinbarung
Automationstechnik	Verhandlungen mit Ergebnis	Keine	Zukunftsvereinbarung
Lebensmittel 1	Keine Verhandlungen	Bereitschaft Betriebsleitung	Keine
Lebensmittel 2	Keine Verhandlungen	Bereitschaft Betriebsleitung	Investitionen

6.2.1 Fälle ohne Verhandlungen

In den vier *Fällen ohne Verhandlungen* endete der Prozess „Arbeit 2020“ zumeist nach der Erstellung der Landkarten, einer Strategiesitzung mit den Betriebsräten oder auch der Vorstellung der Projektergebnisse vor der Geschäftsleitung. Im Vergleich dieser Fälle lassen sich zwei Gründe dafür auffinden, dass im Anschluss daran keine Verhandlungen eingeleitet werden konnten. Der erste Grund ist die mangelnde Bereitschaft der Unternehmensleitung, Verhandlungen zu einer Zukunftsvereinbarung einzugehen. Dies war in den Fällen *Lebensmittel 1* und *Lebensmittel 2* zu beobachten. Bei *Lebensmittel 1* hatten die Betriebsräte von Beginn des „Arbeit 2020“-Prozesses an die Einschätzung, dass eine Zukunftsvereinbarung kein realistisches Projektziel ist. Der Betriebsrat ging davon aus, dass eine einzelbetriebliche Vereinbarung wegen der das Werk überwölbenden Konzernstruktur kaum möglich sei. Dazu hätte die Betriebsleitung zu wenige Handlungsspielräume.

„Nein, das war uns aber von vornherein klar, weil unsere Leute vor Ort das hier überhaupt nicht können. Die können überhaupt gar keine Vereinbarung mit uns machen, die können vielleicht eine Vereinbarung mit uns machen, wo es um die Pausenzeiten geht, hier im Standort. Aber dann ist aber auch wirklich schon Schluss.“ (Betriebsrat, Lebensmittel 1)

Die arbeitspolitischen Handlungsfelder wurden in einem Workshop mit den Betriebsräten im Anschluss an die Landkartenerstellung diskutiert, aber nicht für den Abschluss einer Zukunftsvereinbarung zugespitzt und operationalisiert. Das Projekt wurde dann mit einem Gespräch mit der Werksleitung abgeschlossen, in dem die Landkartenergebnisse vorgestellt wurden. Der Betriebsrat sollte Recht behalten; es gab von der Betriebslei-

tung weder vor noch während des Gesprächs Signale, dass Verhandlungen über eine Zukunftsvereinbarung eingeleitet werden könnten. Auch zeigte sie während der Laufzeit der Workshops kein Interesse an dem Projekt, wohl aber an den Ergebnissen der Landkarte und den arbeitspolitischen Handlungsfeldern. „Arbeit 2020“ hatte damit für die Betriebsleitung keinerlei strategische Bedeutung.

„Also die Werkleitung war ganz angetan von diesem Blatt Papier, fand es auch hochgradig interessant, wusste natürlich auch, dass wir an diesen Feldern auch ein Stück weit arbeiten, weil da haben wir sie ja schon mehrfach drauf angesprochen und sind da im Thema, aber ansonsten war es das auch. Sie haben sich zu keiner Zeit, ich sag mal, proaktiv informiert „wie läuft das eigentlich?“. Und hätten wir jetzt den Termin nicht gemacht, dann hätte die das nicht interessiert.“ (Betriebsrat, Lebensmittel 1)

Bei *Lebensmittel 2* bietet sich dem Betrachter fast ein Abbild der eben beschriebenen Konstellation. Die Leitungsebene des Betriebs wechselt häufig und hat wenig Entscheidungsspielraum im Konzernverbund. Das war aus Sicht des Betriebsrats auch der Grund, weshalb sich die Leitung mit dem Projekt „Arbeit 2020“ nicht näher befasst hat, obwohl sie die Zusage gegeben hat, dass der Betriebsrat das Projekt durchführen kann.

„Das war von Anfang an kein Problem. Die Geschäftsführung hat gesagt, ‚das ist kein Problem, könnt ihr gerne machen‘; hat sich aber selber nicht damit auseinandergesetzt. Das hat aber auch damit zu tun, dass wir in einem Konzern sind, und [...] die Führungsgremien, die nicht hier vor Ort sitzen, aus dem Konzern, da ist das schwierig zu gestalten.“ (Betriebsrat, Lebensmittel 2)

Auch hier wurde der Abschluss des Projekts durch einen Termin mit der Geschäftsleitung gesetzt. Neben dem Geschäftsführer und dem Betriebsleiter nahmen der Betriebsratsvorsitzende, die beiden Berater und der Vertreter der NGG an diesem Termin teil. Die Berater präsentierten den „Arbeit 2020“-Prozess und seine Ergebnisse sowie mögliche Ansatzpunkte für eine Zukunftsvereinbarung. Die unmittelbaren Reaktionen der Geschäftsleitung auf die Präsentation waren zwiespältig. Auf der einen Seite stimmte sie der Analyse zu, dass das Werk vor einem Investitionsstau steht und Modernisierungen in bestimmten Bereichen dringend nötig wären. Zugleich wies sie aber darauf hin, dass ihr bei diesem Thema die Hände gebunden seien, weil sie keine Investitionsentscheidungen treffen könne, sondern diese auf zentraler Ebene gefällt werden. Auf der anderen Seite wurden

weitere zentrale Handlungsempfehlungen, die in den Projektworkshops erarbeitet worden waren, von der Geschäftsleitung nicht ernst genommen.

„Da war damals die Empfehlung, dass wir die Kunden- und Produktpalette erweitern sollten und dass wir das auf dem Schirm haben sollten mit der Autobahnanbindung, da wurden viele Sachen so ein bisschen ins Lächerliche gezogen.“ (Betriebsrat, Lebensmittel 2)

Seit diesem Präsentationstermin gab es zum Projekt „Arbeit 2020“ keine Kommunikation mit der Geschäftsführung mehr, und der Betriebsratsvorsitzende hat die Idee einer Zukunftsvereinbarung ad acta gelegt.

Der zweite Grund für den Verzicht auf Verhandlungen lag, deutlich überraschender, in der mangelnden Bereitschaft der Betriebsräte. Bei *Elektrotechnik 1* wurden insgesamt fünf Workshops durchgeführt, darunter auch ein Gespräch mit drei der vier Geschäftsführer des Betriebs sowie eine gemeinsame Reflexion und Diskussion der Workshops und ihrer Ergebnisse zwischen Betriebsräten, ausgewählten Führungskräften und der Geschäftsleitung, die als Auftakt zu Verhandlungen mit dem Ziel einer Zukunftsvereinbarung gedacht waren. Dazu kam es dann aber nicht. Zunächst gab es Terminprobleme, ein Treffen zu organisieren, an dem auch der Eigentümer des Unternehmens teilnehmen sollte. Dieses Treffen kam dann doch noch zu Stande, und der Hauptgeschäftsführer signalisierte Interesse an dem Projekt und auch daran, Punkte, die ihm selber wichtig schienen, zu regeln.

Nach Informationen der Projektleitung war es schließlich der Betriebsratsvorsitzende, der das Projekt nicht weiterverfolgen wollte. Er unterhält gute Kontakte zur Geschäftsleitung und wird von dieser auch einbezogen; zugleich aber verfügt der Betriebsrat noch über wenig Erfahrung; er kam erst vor wenigen Jahren nach dem Rücktritt des kompletten vorherigen Betriebsrats in sein Amt. Entsprechend wenig entwickelt sind die Mitbestimmungspraktiken. Ein seit geraumer Zeit eingerichteter Wirtschaftsausschuss hat noch nie getagt, weil sich keine drei Mitglieder finden, die Zeit hätten, an den Sitzungen teilzunehmen. Zudem wird der Betriebsrat nach eigener Aussage systematisch zu spät informiert und ins Boot genommen. Vorhaben werden zum Teil erst dann vom Betriebsrat wahrgenommen, wenn Führungskräfte den Datenschutzbeauftragten ansprechen, der auch der Betriebsratsvorsitzende ist. Die meisten Führungskräfte haben demnach die Mitbestimmung „nicht auf dem Schirm.“ In der Strategiesitzung der Betriebsräte wurden vom Berater mehrere Vorschläge gemacht, die Lage zu verbessern; darunter die Einrichtung eines paritätischen Steuerkreises für Personalentwicklung und Qualifizierung und die Gründung

einer Betriebsratszeitung, um unabhängig von der Unternehmensseite eigene Positionen darstellen und auch stärker polarisieren zu können. Beide Vorschläge fanden wenig Resonanz bei den Betriebsräten. Es wurde unter Verweis auf einen Arbeitskreis zu kontinuierlichen Verbesserungen argumentiert, dass man damit keine guten Erfahrungen gemacht haben. Und zu der Idee, eine Betriebsratszeitung ins Leben zu rufen, sagte der stellvertretende Vorsitzende im Workshop

„...wenn ich frage, wer da mitarbeitet, meldet sich sowieso wieder nur x und ich muss das meiste selber machen.“ (Betriebsrat, Elektrotechnik 1)

Damit schien der Betriebsrat das Interesse an dem Projekt verloren zu haben. Es war im Verlauf des Prozesses offensichtlich nicht gelungen, das Gremium für ein höheres Aktivitätsniveau zu mobilisieren.

Das Problem der Aktivierung des Gremiums war auch der entscheidende Faktor bei *Maschinenbau 3*, obwohl dort das Management großes Interesse an dem Projekt hatte, weil es hoffte, den Beschäftigten auf diese Weise bestimmte Veränderungen – insbesondere den Ausbau der Qualitätssicherung, die als Reaktion auf gestiegene Qualitätsanforderungen externer Kunden vorgenommen wurde und Unzufriedenheit hervorrief – besser erläutern zu können. Hier erwiesen sich im Nachhinein die Erwartungen der Akteure als wenig kompatibel. Anders als Berater und Gewerkschaft war der Betriebsrat offensichtlich nur an einer Beratung interessiert. Im Betrieb sollte eine neue und automatisierte Maschinenstraße eingerichtet werden, und der Betriebsrat wollte Tipps, wie man datenschutzrechtlich damit umgeht. Den Prozess der Landkartenerstellung hat er noch mitgetragen, wenn auch mehr schlecht als recht organisiert und ohne eigenes Interesse an der Beteiligung von Beschäftigten. Bei der Frage der arbeitspolitischen Handlungsfelder ist das Problem dann aber eskaliert; der Betriebsrat hat sich geweigert, Handlungsfelder zu identifizieren, weil er nicht handeln wollte. Zudem gab es in diesem Fall weitere Episoden, die eine Zusammenarbeit erschwerten. Eine Episode war, dass die Betriebsräte während der Landkartenerstellung die Aussage formuliert haben, dass es im Unternehmen keine Personalplanung gäbe. Mit dieser Aussage hatte die Projektleitung die Geschäftsleitung im Gespräch dann konfrontiert, worauf der Betriebsratsvorsitzende und sein Stellvertreter zurückzogen und feststellten, dass sie dies nie gesagt hätten. Letztlich ist in diesem Betrieb das Projekt an der Inkompatibilität der Rollenerwartungen gescheitert und an dem Unwillen des Betriebsrats, sich für die aktive und gestaltende Rolle

zu entscheiden, die im Projekt „Arbeit 2020“ mit den Betriebsräten erarbeitet werden soll.

„Ja, und dann sagt er: ‚aber das will ich doch gar nicht. Ich will doch gar nicht sozusagen jetzt vom Management quasi mit in Haftung genommen werden.‘ Also die wollen einfach Betriebsrat auf der Seitenlinie sein. Und Betriebsrat auf der Seitenlinie heißt immer, da sitzen und schimpfen, was alles nicht geht, und sich aber nicht irgendwie in Prozessen mitbeteiligen.“ (Projektsekretär*in 2, IG Metall)

6.2.2 Fälle mit Verhandlungen ohne Ergebnis

Bei den Fallkonstellationen *mit Verhandlungen, aber ohne Ergebnis* sind die Gründe für den Abbruch des Prozesses etwas anders gelagert; hier gab es nach den Workshops jeweils einen Grundkonsens für Verhandlungen zwischen den Akteuren, der dann aber während des weiteren Prozesses aufbrach. Auch dafür gab es unterschiedliche Gründe, darunter ein intervenierender betrieblicher Konflikt zwischen den Betriebsparteien, der aus einem anderen Handlungsfeld entsprang, sich aber auf den Prozess „Arbeit 2020“ ausweitete und ihn überlagerte.

Dafür steht der Fall *Maschinenbau 1*. Hier wurde nach Abschluss der Bestandsaufnahme eine Arbeitsgruppe gebildet, die an dem Entwurf einer Zukunftsvereinbarung arbeiten sollte. An diesen Gesprächen nahm neben den Mitgliedern aus dem Betriebsratsgremium, der Projektsekretär*in von der IG Metall, der Berater*in und der Wissenschaftler*in auch der Betriebsbetreuer von der IG Metall teil. Im Rahmen von mehreren Workshop- und Gesprächsterminen wurde das gesamte Material, das während der Bestandsaufnahme gesammelt worden war, gesichtet, systematisiert und gewichtet. Anschließend wurde von der Beratung und der gewerkschaftlichen Projektbegleitung eine Zukunftsvereinbarung entworfen. Der Entwurf enthielt die Kernthemen Beschäftigungssicherung, Personalpolitik und Gesundheit, Prozessstabilität und -optimierung (in Produktion und Verwaltung), die Einrichtung eines Koordinationskreises zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung zum Thema „Digitale Transformation“ sowie schließlich die gemeinsame Verpflichtung von Geschäftsführung und Betriebsrat, an vier Betriebsvereinbarungen zu den Themen Beschäftigungsstruktur, Altersteilzeit und Leiharbeit, flexible Arbeitsorganisation und Qualifikation zu arbeiten

Die Zukunftsvereinbarung ging jedoch über den Entwurfsstatus nicht hinaus. Die Arbeit innerhalb der Betriebsratsgruppe kam genauso zum Er-

liegen wie auch der – ohnehin kaum vorhandene – Austausch mit der Geschäftsführung. Die Geschäftsführung hat die spärlichen Gespräche eingestellt und stattdessen entschieden, einen Fertigungsschritt nicht mehr selber im Haus zu erledigen, sondern an externe Auftragnehmer auszugliedern. Damit hat sich dann auch der Betriebsrat nach und nach aus den Projektstrukturen herausgezogen und seine Betriebspolitik wie gewohnt fortgesetzt. Er musste nach eigenen Angaben seine zeitlichen Ressourcen bündeln, um auf die neue Herausforderung angemessen reagieren zu können.

„Die haben es extrem schwierig mit einer Zukunftsvereinbarung, die haben sich verkämpft da. Die wollen das eigentlich, aber da liegt auch ganz schön viel übereinander.“ (Beratung 1)

Schließlich gelang es dem Betriebsrat aber, eine Vereinbarung abzuschließen, die im Kern Inhalte der im Projekt erarbeiteten Zukunftsvereinbarung enthält. Auf diese Weise sind die Projektergebnisse schließlich doch noch in eine betriebliche Vereinbarung mit eingeflossen.

„Auf jeden Fall ist die Zielvereinbarung erstmal mehr oder weniger abgeblockt worden und wurde überlagert mit der Auslagerung der beiden Abteilungen. Wir haben gesagt, wir möchten gerne, dass die Beschäftigten, die davon betroffen sind, erstmal zwei Jahre Entgeltsicherung bekommen, mit dem Tag der Versetzung. Und innerhalb der zwei Jahre Entgeltsicherung, Qualifizierung auf neue Technologien die zukünftig kommen. Aber im Prinzip sind das auch die Inhalte aus der Zukunftsvereinbarung, die wir im Projekt erarbeitet haben: betriebsbedingte Kündigung wegen der Digitalisierung wollten wir ausschließen, dann haben wir gesagt, mehr Qualifizierung insbesondere bei Versetzungen, das haben wir ja drin gehabt in den Punkten.“ (Betriebsrat, Maschinenbau 1)

Der Abschluss dieser Betriebsvereinbarung war möglich, weil Betriebsräte und Beschäftigte Druck auf die Geschäftsleitung ausgeübt haben. Neben spontanen Versammlungen auf dem Shopfloor hat der Betriebsrat in Telefonaten und Gesprächen und auch Berichten an den Vorstand vehement auf die Unruhe in der Belegschaft hingewiesen.

„Letztendlich war aber großes Interesse daran, das so zu machen, weil eins ist klar, wenn ihr jetzt für Existenzängste sorgt, bekommt ihr keine Teile, wenn ihr keine Teile bekommt, verkauft ihr keine Pumpen. Ja, also der Zwang für das Unternehmen an der Stelle für Ruhe zu sorgen, war natürlich sehr groß.“ (Betriebsrat, Maschinenbau 1)

Auch bei *Automobilteile 2* war es die Entscheidung der Unternehmensleitung für Personalabbau, der den Prozess „Arbeit 2020“ zum Erliegen brachte. Hier wurden im sechsten Workshop die arbeitspolitischen Handlungsfelder identifiziert, die mit Blick auf die Zukunftsvereinbarung angesprochen werden sollten. Daraufhin suchten die beiden Betriebsratsvorsitzenden das Gespräch mit der Geschäftsleitung, um den weiteren Prozess zu klären und sich eine Zusage für Verhandlungen zu holen. Diese Zusage bekamen sie auch, doch konnten daraufhin keine Termine mit der Geschäftsleitung vereinbart werden; vielmehr sollte zunächst nur ein Gespräch mit der Berater*in durchgeführt werden. In diesem Gespräch zeigte die Geschäftsleitung zwar Interesse an der Betriebslandkarte und wertete sie als instruktives Instrument. Zugleich aber wies sie darauf hin, dass aus ihrer Sicht die Produktion in Deutschland keine Zukunftschance hat und dass im Übrigen der Betriebsrat in unternehmerischen Entscheidungen nichts zu sagen habe. Schon im Verlauf des Prozesses hatte das Unternehmen angekündigt, etwa rund 100 Arbeitsplätze in der Produktion abzubauen, weil Produkte auslaufen beziehungsweise ins Ausland ausgelagert werden sollten; dafür wurden Aufhebungsgespräche eingeleitet. Nach dem Ende des Prozesses hat das Unternehmen dann entschieden, weitere 330 Arbeitsplätze an deutschen Standorten zu verlagern.

Auf die Ankündigung, dass sich Produktion in Deutschland nicht mehr lohne, haben die Betriebsräte zunächst fatalistisch reagiert. Einige Zeit später sind die Betriebsratsvorsitzenden aber aus ihrer Erstarrung aufgewacht und aktiv geworden; sie machten eine Baumpflanz-Aktion auf dem Werksgelände, führten eine Beschäftigtenbefragung durch und adressierten an die Geschäftsleitung die Frage, was sie für die nachhaltige Erhaltung des Standorts tun will. Diese Initiative wurde vom Erschließungsprojekt der lokalen Geschäftsstelle der Gewerkschaft betreut, hatte aber ihren Ausgang im Projekt „Arbeit 2020“.

„Dann haben wir uns hingesetzt; die Bevollmächtigte oder die Geschäftsführerin und Betriebsbetreuung der IG Metall, und haben den Betriebsräten gesagt: "Also ihr könnt jetzt euren Standort sterben lassen, oder ihr stellt euch auf die Hinterbeine". Wir haben da ein ziemlich düsteres Bild gezeichnet und haben sie so richtig rausgefordert. Und ich kann Dir natürlich nicht sagen, wie direkt der Zusammenhang ist, aber ich glaube schon, dass der Prozess einen Anteil daran hatte, dass sie eine riesen große Aktion gemacht haben.“ (Beratung 1)

Auch bei *Antriebstechnik 1* konnte schließlich trotz Verhandlungen keine Zukunftsvereinbarung unterschrieben werden. Hier gab es allerdings kein

unmittelbar intervenierendes Problem wie den Personalabbau, sondern eine *gemeinsame Entscheidung* von Betriebsrat und Geschäftsführung, den Prozess nach dem Ende der Beratung gemeinsam, aber unter Ausschluss von Gewerkschaft und Beratern weiter fortsetzen. Eine Zukunftsvereinbarung mit Unterschrift der Gewerkschaft entsprach schließlich nicht der eigenen Deutung von der besonderen Offenheit und Harmonie der betrieblichen Arbeitsbeziehungen. In diesem Geist kooperativen Vertrauens wollten die Betriebsparteien die Beratungen fortsetzen und Themen diskutieren.

„Mit der Zukunftsvereinbarung war halt, was wir auch als Betriebsrat so gesehen haben, die brauchen wir nicht. Weil wir hier so eine Kultur haben, die funktioniert.“ (Betriebsrat Antriebstechnik 1)

6.2.3 Offene Fälle

Bei den Fällen mit *offenen Prozessen* sind zwei Varianten zu unterscheiden: sehr neue Fälle, in denen die Landkartenprozesse noch nicht abgeschlossen sind oder gerade mit Verhandlungen begonnen wurde auf der einen und ältere Fälle, in denen der Prozess stockt, aber noch nicht aufgegeben wurde, auf der anderen Seite.

Zu den älteren Fällen mit noch offenem Prozess zählt *Maschinenbau 2*. Hier wurde die Betriebslandkarte während des sechsten betrieblichen Workshops mit dem Management besprochen. Nachdem zum siebten Workshoptermin die Themen für die Zukunftsvereinbarung herausgearbeitet wurden, sollte eigentlich der erste Verhandlungstermin mit der Geschäftsleitung erfolgen. Dieser musste aber zunächst wegen einer längerfristigen Erkrankung des Geschäftsführers um mehrere Monate aufgeschoben werden. In diesem Zeitraum hat dann der Betriebsrat die Betriebsvereinbarung zu Arbeitszeiten gekündigt. Schon während der Workshops wurde das Problem thematisiert, dass viele Beschäftigte Überstunden fahren und dass es kaum Gelegenheiten zum Freizeitausgleich gibt. Zugleich wurde moniert, dass immer wieder Beschäftigte nach Hause geschickt werden, weil Material fehlt. Die aktuelle Vereinbarung war in einer schwierigen konjunkturellen Lage entstanden, und die Betriebsräte hatten seinerzeit recht weit gezogenen Obergrenzen für die Überstundenkonten zugestimmt, weil die Beschäftigten ohnehin weit davon entfernt waren, diese auszuschöpfen. Nun jedoch forderten sie eine Reduzierung dieser Obergrenzen. Daraus ist ein betrieblicher Konflikt entstanden, denn die Unternehmensleitung bestand und besteht auf Weiterführung der alten Rege-

lungen. Damit wurden weitere Verhandlungen zur Zukunftsvereinbarung blockiert. Dennoch blieb die den Fall betreuende gewerkschaftliche Projektsekretär*in optimistisch, dass die Verhandlungen noch starten könnten. Ein wichtiges Indiz dafür war demnach, dass das Management bei der Vorstellung der Landkarte am Tisch geblieben ist, obwohl die Ergebnisse einen überaus schlechten Zustand der Arbeitsbedingungen im Betrieb attestierten.

„Der Knackpunkt war der, wo man das dann der anderen Seite vorgelegt hat und die sich zwar sehr angezählt gefühlt hat, aber sie trotzdem nicht vom Tisch gegangen ist und gesagt hat, mit euch reden wir nie wieder, sondern wir reden irgendwie weiter.“ (Projektsekretär*in 2, IG Metall)

Bei *Automobilteile 1* wurden die Landkartenergebnisse ebenfalls der Geschäftsleitung vorgestellt, und zwar dem Unternehmenseigentümer und Vorstandsvorsitzenden, nicht der lokalen Betriebsleitung. Der Eigentümer zeigte sich dabei überrascht, dass die Stimmung im Werk wegen der Standortkonkurrenz und mangelnder Zukunftsperspektiven schlecht sei. Er betonte die Qualitäten des Standorts, vor allem die Fähigkeiten zur schnellen Umstellung und zu kleinen Serien. Die lokale Geschäftsleitung hat allerdings zurückhaltend auf die Ergebnisse reagiert, auch weil sie sich durch die Einschaltung und den direkten Kontakt zwischen Projektakteuren und Unternehmensleitung in ihrer Autorität in Frage gestellt sah. Zum Teil informierte der Betriebsrat die örtliche Geschäftsleitung über die Gespräche. Die Ergebnisvorstellung endete schließlich ohne direkte Vereinbarung, und wenig später erkrankte der Betriebsratsvorsitzende. Ohne ihn stockte der Prozess.

Fast zehn Monate später kam es dann zu einer überraschenden Neuinitiative. Der Eigentümer und Unternehmensleiter selber wollte den Prozess fortsetzen. Zudem kandidierte der Betriebsratsvorsitzende wieder für den Betriebsrat, was vorher wegen einer langen Krankheit nicht klar war. Schließlich hat der Betrieb in der Zwischenzeit auch wieder Aufträge bekommen, so dass Kapazitäten und Beschäftigung für einige Jahre gesichert schienen. Zum Zeitpunkt des Interviews war dem Betriebsratsvorsitzenden selber noch nicht klar, wie eine solche Zukunftsvereinbarung aussehen könnte.

„Konkret haben wir die Zielvereinbarung noch nicht. Drüber werden wir diskutieren und versuchen, etwas Passendes für den Standort zu schneiden. Einfach zu sagen, dass wir mehr qualifizieren wollen, bringt uns nicht weiter. Die Qualifikationen, die notwendig sind, wer-

den ja sowieso gemacht. Uns geht es darum, die Belegschaft in diese neue „Industrie 4.0“-Welt irgendwie mitzunehmen. Wie wir das formulieren und wie wir unsere Belegschaft da mitnehmen können, da haben wir hier und heute noch nichts“. (Betriebsrat, Automobilteile 1)

Betriebsrat und Projektteam entwickelten daraufhin die Idee, den Betrieb zu einem Technologiestandort im Konzern für eine bestimmte Bearbeitungstechnik zu entwickeln und ihm damit ein Alleinstellungsmerkmal und langfristige Zukunftsaussichten zu ermöglichen. Mit diesem Konzept sind die Akteure in die weiteren Gespräche gegangen.

Die anderen Fälle mit offenen Prozessen sind erst zu einem späteren Zeitpunkt in das Projekt „Arbeit 2020“ aufgenommen worden; hier laufen daher die Workshops noch nicht lange. Deshalb haben Aussagen über Verhandlungsprozesse hier nur vorläufigen Charakter. Bei *Antriebstechnik 2* haben bereits zwei Verhandlungsrunden über die Zukunftsvereinbarung stattgefunden. Die Verhandlungen trafen zu Beginn auf eine ausgesprochene Misstrauenskultur zwischen den Betriebsparteien und ein Anerkennungsproblem des Betriebsrats, das durch den Prozess „Arbeit 2020“ zwar gedämpft, aber nicht beseitigt werden konnte. Der Betriebsrat jedenfalls unterstellt der Geschäftsführung strategische Motive und das Fehlen eines eigenen Interesses an den Ergebnissen.

Bei *Automationstechnik* und *Wirtschaftsbetriebe* gab es jeweils noch keine Verhandlungsrunden. Im Fall von *Wirtschaftsbetriebe* hat sich hier die erschwerende Bedingung ergeben, dass personelle Wechsel in der Geschäftsleitung die Projektdynamik unterbrochen haben; die ursprüngliche Zusage der Geschäftsleitungen, Verhandlungen durchzuführen, wurde dadurch in Frage gestellt.

„Das ist für uns definitiv zu früh, da wirklich eine klare Aussage zu treffen, weil wir einfach in der Luft hängen. Wir wissen nicht genau, wie es weitergeht hier im Betrieb im Moment. Das ist schwierig, da können wir uns gar nicht so festlegen.“ (Betriebsrat, Wirtschaftsbetriebe)

Auch bei *Anlagenbau 2* kam der Prozess nach der Landkartenerstellung zu einem vorläufigen Stillstand. Zwar wurde das Projekt auch hier nicht offiziell beendet, doch sprach zu diesem Zeitpunkt einiges dafür, dass eine Weiterführung in Richtung Zukunftsvereinbarung zumindest unwahrscheinlich sein würde. Der Prozess der Landkartenerstellung hat viele Konflikte zwischen Abteilungen zu Tage gefördert und ein deutliches Licht auf die schlechte Unternehmenskultur geworfen, die im Betrieb herrschte. Zudem stieß das Projekt inzwischen nur noch auf mittelmäßiges Interesse.

Zwar war der Produktionsleiter im Boot und wollte sich daran auch unbedingt beteiligen. Aber das Unternehmen hatte zu diesem Zeitpunkt andere Probleme, die darauf zurückzuführen sind, dass zum Jahresende 2017 die Abteilungsstrukturen geändert und Profitcenter eingeführt wurden. Seitdem wird jede Abteilung so behandelt, als sei sie ein eigenständiger Wirtschaftsbetrieb mit einem festen Budget und dem Druck, immer schwarze Zahlen schreiben zu müssen. Das führe aus Sicht des Betriebsrats dazu, dass die Abteilungen teilweise gegen- und nicht miteinander arbeiten, damit jeder bestmöglich dasteht. Dies wiederum habe das Betriebsklima stark verändert. Es wurde berichtet, dass *Anlagenbau 2* früher ein echter Familienbetrieb war und dort teilweise ganze Familien arbeiteten. Mit dem Kauf durch die neue Muttergesellschaft hat sich das aber drastisch geändert. Seitdem weht in dem Betrieb die Luft eines Großkonzerns, und es werden auch harte Personalentscheidungen getroffen. Das Projekt „Arbeit 2020“ kam dann zum Erliegen, als ganz plötzlich Entlassungen angekündigt wurden.

6.2.4 Fälle mit Zukunftsvereinbarungen

Anders als die Landkartenerstellung, die zumeist in recht dicht getakteten Workshops stattfand, zogen sich die Verhandlungen zu den Zukunftsvereinbarungen teilweise über längere Zeiträume hin und stockten aus unterschiedlichen Gründen. Verhandlungen zu Zukunftsvereinbarungen können als ein „integrative bargaining“ (Walton/McKersie 1991) bezeichnet werden. Sie drehen sich nicht, wie typischerweise Tarifverhandlungen und das „distributive bargaining“, um Verteilungsthemen und Nullsummenspiele, sondern um Positivsummenspiele, die für beide Verhandlungsseiten Vorteile aus der Kooperation versprechen. Dennoch sind sie schlecht planbar. Zum einen gibt es keinen institutionellen Zwang, sie zu vereinbaren, sondern sie sind für beide Seiten freiwillig. Die Akteure – und, wie in den Fällen von *Elektrotechnik 1* und *Maschinebau 3* dokumentiert, auch die Betriebsräte – können sich deshalb im Prozess auch immer gegen die Verhandlungen entscheiden. Auch ein personeller Wechsel von Akteuren und das Auftreten neuer Akteure, die sich nicht an alte Zusagen gebunden fühlen, können die Verhandlungen beenden. Zum anderen besteht die Gefahr, dass die Verhandlungen mit anderen Konflikten um distributive Themen verbunden werden, wie bei *Maschinenbau 1* oder *Maschinenbau 2* zu beobachten. Hier hat die Verquickung der beiden Verhandlungslogiken jeweils zu einem zumindest vorläufigen Ende des Prozesses geführt.

Diese Gefahren wurden auch in einigen der Fälle virulent, in denen schließlich Zukunftsvereinbarungen abgeschlossen werden konnten. Bei *Elektrotechnik 2* war das zentrale Problem in den Verhandlungen der Versuch der Unternehmensleitung, die Zukunftsvereinbarung mit der Frage eines abweichenden Ergänzungstarifvertrages zu verquicken. Die Verhandlungen waren in diesem Fall besonders schwierig und langwierig und dauerten von der ersten Präsentation der Forderungen des Betriebsrats bis zur Unterzeichnung der Zukunftsvereinbarung rund elf Monate. Zwischendurch gab es immer wieder Momente, in denen ein Abbruch der Verhandlungen denkbar schien. Die Forderungen beider Seiten waren allerdings auch weitreichend. So forderte der Betriebsrat unter anderem die Einrichtung eines paritätisch besetzten „Works Board“, das Veränderungsprojekte initiiert und steuert; den Aufbau einer systematischen und strategischen Personalentwicklung inklusive des Rechts der Beschäftigten auf „Schnuppartage“ in anderen Arbeitsbereichen; Maßnahmen zur Verbesserung von Unternehmenskultur und Führung (wie die Einführung eines Stimmungsbarometers und eines „360 Grad-Feedbacks“); die Akzeptanz für Teilzeit und Nutzung von Elternzeit; eine Regelung zum Home-Office; die Förderung des Gesundheitsmanagements; die Prüfung der Möglichkeit, das in fünf Gesellschaften aufgeteilte Unternehmen zu re-integrieren; Regelungen für Start-ups und Ausgliederungen, insbesondere zur Tarifbindung und zur Zuständigkeit des Betriebsrats; geregelte Zeiterfassung und Rückkehrgarantien für Beschäftigte; Regelungen zum Change- und Projektmanagement wie bessere Information und Beteiligung oder angemessene Arbeitskapazitäten für Projektleiter und -mitarbeiter; Überprüfungen und Verbesserungen im Bereich IT und Datenschutz; und schließlich einen Betriebsrats-Referenten, eine zusätzliche Freistellung für den Betriebsrat sowie ein zeitgemäßes Betriebsratsbüro. Die Geschäftsführung verfolgte hingegen das Ziel, den Abschluss einer Zukunftsvereinbarung mit einer Verlängerung der bestehenden, sich langsam ihrem Ende nähernden Tarifabweichung zu verknüpfen. In dieser Tarifabweichung war seinerzeit die Verlängerung der Wochenarbeitszeit ohne Entgeltausgleich vereinbart worden. Außerdem forderte die Unternehmensleitung eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit durch Einführung von Vertrauensarbeitszeit sowie eine Regelung zu einem erweiterten Einsatz von Leiharbeit.

Viele Forderungen des Betriebsrats lehnte der Geschäftsführer als Forderung nach erweiterter Mitbestimmung kategorisch ab, andere Forderungen bezeichnete er als unnötig, sie seien bereits gute Praxis im Unternehmen. Im Laufe der Monate gab es mehrere Verhandlungsrunden, in denen es zunächst schwerpunktmäßig darum ging, die Vorstellung der Geschäfts-

führung einer Verknüpfung der Zukunftsvereinbarung mit einer Verlängerung der Tarifabweichung auszuräumen.

„Wir haben ihm klargemacht: Das sind zwei verschiedene Paar Schuhe. Das kannst du nicht vermischen. [...] Die Regularien, die da einzuhalten sind, die können wir ja in der Zukunftsvereinbarung nicht aushebeln.“ (Betriebsrat, Elektrotechnik 2)

Neuen „Drive“ bekamen die Verhandlungen, als die Geschäftsleitung schließlich auf die Idee kam, sich an einer Ausschreibung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zum Thema „Zukunftsfähige Unternehmen und Verwaltungen im digitalen Wandel“ zu beteiligen. Im Rahmen dieser Förderrichtlinie wurden nur Vorhaben gefördert, die mit der Projektskizze eine schriftliche Zustimmung von einer Arbeitgeber- und einer Arbeitnehmervertretung vorlegen können; die Zustimmung von nur einer Vertretungsseite war nicht ausreichend. Mit der Motivation einer möglichen Förderung nahmen die Verhandlungen wieder Fahrt auf, und schließlich wurde der Durchbruch erreicht. Verhandelt wurde in wechselnden Zusammensetzungen, zum Teil im kleinen Kreis (von Betriebsratsseite aus die beiden Vorsitzenden), zum Teil im größeren Kreis (die drei Freigestellten plus die beiden Betriebsräte, die sich im „Arbeit 2020“-Projekt besonders engagieren). Die jeweils aktiven Betriebsräte haben den aktuellen Stand der Verhandlungen immer wieder dem Gesamtgremium vorgestellt und sich bestätigen lassen oder Änderungswünsche aufgenommen.

Eine der Forderungen des Betriebsrats war zum Zeitpunkt des Interviews bereits erfüllt. So hat der Betriebsrat neue, größere Räumlichkeiten mit einer besseren Ausstattung erhalten. Diese Maßnahme ist allerdings nicht in direkten Zusammenhang mit den Verhandlungen um die Zukunftsvereinbarung zu sehen – der interviewte Betriebsrat geht sogar davon aus, dass dem Geschäftsführer gar nicht bewusst war, dass mit dem Umzug eine der Forderungen aus dem „Arbeit 2020“-Projekt erfüllt wurde. Einige der Forderungen des Betriebsrats waren für die Geschäftsführung jedoch nicht verhandelbar. Dazu gehörten die Einrichtung eines paritätischen „Works Boards“, eine zusätzliche Freistellung für den Betriebsrat sowie eine Regelung des Themenzusammenhangs Start-ups und Ausgliederungen.

„Da hat es so viele Punkte gegeben, über die wir, teilweise lautstark, diskutiert haben. Ich meine, die größten Knackpunkte waren: Das, was sie als Erweiterung der Mitbestimmung angesehen haben, dass wir hier ein Works Board aufbauen wollten, das war kein Thema. Da sind sie überhaupt nicht mitgegangen. Erweiterung der Betriebsratskapazi-

täten durch eine zusätzliche Freistellung war auch kein Thema. Da wollten sie auch auf keinen Fall dran. Jetzt eventuell in einer Richtung – befristete Einstellung eines Referenten für den Betriebsrat. Gar kein Thema waren Start-ups und Ausgliederung. Da wollte man sich überhaupt nichts sagen lassen.“ (Betriebsrat, Elektrotechnik 2)

In der Vereinbarung enthalten sind hingegen die vom Betriebsrat geforderten „Schnupper-Tage“ für alle Beschäftigten. Alle Beschäftigten erhalten Anspruch auf mindestens einen solchen Tag pro Jahr und bekommen so die Möglichkeit, andere Arbeitsbereiche im Unternehmen kennenzulernen. Mit dem Gesamtergebnis der Zukunftsvereinbarung ist der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende zufrieden. Zwar konnten einige Forderungen nicht durchgesetzt werden, aber das Gremium ist davon nicht überrascht und sieht das als normalen Bestandteil des Verhandlungsprozesses. Es hatte sich jedoch auch explizite „rote Linien“ gesetzt wie die Einführung von Vertrauensarbeitszeit, hinter die es nicht bereit war, zurückzugehen. Diese Linien konnten gehalten werden.

„Und letztendlich haben wir jetzt tatsächlich eine Zukunftsvereinbarung vorliegen, die ... naja, nicht mehr das ist, was wir uns mal vorgestellt hatten. Aber klar, wir hatten da ja auch Maximalvorstellungen.“ (Betriebsrat, Elektrotechnik 2)

Auch bei *Anlagenbau 1* stockten die Verhandlungen zur Zukunftsvereinbarung zwischenzeitlich merklich. Ausschlaggebender Faktor dafür war hier die Ankündigung eines Stellenabbaus durch die Konzernleitung. Vorher wurden bereits zwei Gesprächsrunden mit der Standortleitung des Betriebs durchgeführt, und es gab einen Konsens, dass die Handlungsfelder, die in der Landkartenerstellung identifiziert wurden, weiterbearbeitet werden sollen. Zugleich sollten die Ergebnisse mit einem anderen Projekt der Betriebsleitung zum Veränderungsmanagement abgeglichen und verbunden werden. So wurde verabredet, die Betriebslandkarte und die Übersicht über den Wertstrom und die relevanten Projekte unternehmensintern regelmäßig zu aktualisieren und einen Arbeitskreis „Digitalisierung“ einzurichten.

„Wenn beide Seiten sagen, sie haben eine Verantwortung gegenüber den Beschäftigten, dann müssen wir uns quartalsmäßig abgleichen, was tut sich im Bereich Digitalisierung und künstliche Intelligenz [am Standort] und was bedeutet das für die Beschäftigten?“ (Betriebsrat, Anlagenbau 1)

Auch das Thema Qualifizierung, das in den Workshops auch zur Überraschung der Betriebsräte als problematisch eingestuft wurde, sollte vertieft werden. Und es wurde verabredet, den Prozess „Arbeit 2020“ auch auf den Service-Bereich anzuwenden. Zu einer Zukunftsvereinbarung kam es jedoch zunächst nicht. Zum einen entschied die Konzernleitung, keine standortbezogenen Vereinbarungen dieser Art abschließen zu wollen, zum anderen wurde ein Personalabbau angekündigt in dem Geschäftsfeld, zu dem auch der am Projekt teilnehmende Betriebsteil gehört. Schließlich aber kam es doch zu einer Betriebsvereinbarung zwischen den Betriebsparteien zum Thema Digitalisierung, weil Betriebsrat und Standortleitung gemeinsam darauf gedrungen haben, angetrieben nicht zuletzt von der Personalabbaudebatte, die beide Akteure nicht wollten. Ausschlaggebend war also die Standortkoalition zwischen den Betriebsparteien als Notgemeinschaft.

„Ja, ja, die Not ist so groß. Die Standortleitungen sind ja selbst betroffen, also von daher machen die ihren Spagat zwischen: Was müssen sie auf der einen Seite umsetzen? Auf der anderen Seite schon auch in den Gesprächen erkennen lassen, wo sie auch selber Zweifel an den Entscheidungen haben. Und somit uns sozusagen auch Türen öffnen, wo wir auch reingehen können, also davon profitieren wir ja“ (Betriebsrat, Anlagenbau 1)

In den anderen fünf Fällen mit Zukunftsvereinbarung hingegen verliefen die Verhandlungen zu den Zukunftsvereinbarungen vergleichsweise reibungslos. Noch am größten war der Verhandlungsaufwand bei *Möbel*. Hier hat ein juristischer Berater des Unternehmens recht intensiv an dem Dokument gefeilt, und die Geschäftsführung forderte schließlich eine deutliche Kürzung des Textvorschlages, den das Projektteam „Arbeit 2020“ erarbeitet hatte. Dabei ging es allerdings mehr um die Form als um Inhalte des Textes, und am Ende wurde nach einer weiteren kurzen Verhandlung ein Kompromiss mit der Geschäftsleitung gefunden.

„So und dann hat das zwei Gespräche gedauert und dann hat unsere Geschäftsleitung das auch so hingesezt, wie wir das im Vorfeld quasi aufgesetzt hatten. Und der Vertrag wurde unterschrieben.“ (Betriebsrat, Möbel)

Ähnlich verlief der Prozess bei *Automobilteile 3* oder auch *Elektrotechnik 3*. Im letztgenannten Fall haben – nach dem Workshop mit dem Management –Berater*in und Projektsekretär*in einen Textvorschlag aufgesetzt. Der Text wurde im Betriebsrat diskutiert, verändert, und dann zur Ge-

schaftsleitung weitergeleitet. Diese hatte noch Änderungsbedarf im Detail, doch verlief der Prozess insgesamt äußerst reibungslos.

„Dann haben die nochmal drüber geguckt und haben sich dann an dem einen oder anderen Punkt auch noch gestoßen und gesagt, den müssen wir vielleicht anders formulieren. Das haben wir dann auch getan, bis dann letztendlich eine Endfassung da war.“ (Betriebsrat 2, Elektrotechnik 3)

Im Fall von *Metallverarbeitung* stand bei den Verhandlungen mit dem Management vor allem die Frage des Leitbildes im Vordergrund. Längere Diskussionen gab es mit Blick auf die Einrichtung eines gemeinsamen Steuerkreises aus Geschäftsleitung und Betriebsrat, dessen Aufgabe darin besteht, Projekte, Beteiligungsprozesse und Qualifizierungsmaßnahmen nachzuhalten. Vor allem stieß sich die Unternehmensseite an paritätischen Prozessen.

„Aber vor allen Dingen da drauf, dass in den Projekten beteiligt wird. Und das Qualifikationsbedarfe ermittelt werden, in dem Projekt von den Projektleitern. Die müssen in diesem Steuerkreis auch vorsprechen, das war eine lange Diskussion. Und die Besetzung war eine lange Diskussion. Also das Wort paritätisch, das war glaube ich das meist gehasste Wort hier. Das haben wir auch nachher hergeschenkt und haben dann ‚zu gleichen Teilen‘ genommen.“

Bei *Automationstechnik* schließlich rannte das Projektteam „Arbeit 2020“ bei der Geschäftsleitung offene Türen ein. Qualifizierung war ein gemeinsames Interesse der Betriebsparteien, und weitere Themen, die Eingang in die Vereinbarung hätten finden können, gab es nicht.

Welche Faktoren haben in den Fällen des Untersuchungssamples den Abschluss einer Zukunftsvereinbarung begünstigt? Die auf den ersten Blick wichtigste Bedingung ist ein Basiskonsens der Betriebsparteien über die wechselseitigen Vorteile einer solchen Vereinbarung. Die Betriebsräte erhofften sich dadurch mehr Einfluss auf die Einführung digitaler Technologien und auf die Entwicklung der Arbeitsbedingungen, die Unternehmensleitungen suchten das Einverständnis und die Akzeptanz bei Betriebsräten und Beschäftigten oder sahen in der Einbindung Vorteile für die Stärkung von Standorten. Es sind diese Win-Win-Überlegungen, die den fruchtbaren Boden für Zukunftsvereinbarungen in den Betrieben bereitet haben. Dieser Basiskonsens kommt in den beschriebenen Fällen nicht von ungefähr; er wurzelt in einer Tradition kooperativer Arbeitsbeziehungen, die sich in den betreffenden Betrieben und Unternehmen entwickelt ha-

ben und die impliziten Regeln und Routinen der Akteure, die politische Kultur ihrer Austauschbeziehungen (Schmidt/Trinczek 1999) und die Muster der sozialen Integration in der „betrieblichen Sozialordnung“ (Kotthoff/Reindl 1990) prägen.

Dennoch braucht es dazu noch mehr. Kooperation allein ist nicht genug. Dies zeigen die Fälle des Samples, in denen es trotz kooperativer Austauschbeziehungen und starker Sozialintegration der Betriebsräte zu keiner Zukunftsvereinbarung kam. Beispielhaft dafür sind die Fälle *Antriebstechnik 1* und *Elektrotechnik 1*. Hier haben sich am Ende der Landkartenerstellung die Betriebsparteien entschieden, den Prozess alleine und ohne Berater und vor allem ohne Gewerkschaft weiterzuführen. Dabei agierten sie im Stile einer *Elitenkooperation*, die auf Verhandlungen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsratsspitze beruht. Die im Projekt „Arbeit 2020“ anvisierte Aktivierung der Betriebsräte und insbesondere der Gremien und mit ihr die Handlungsmuster der Beteiligung griffen hier nicht. Die Wirkung des Projekts beschränkte sich auf Informationssammlungen, die dann von der Betriebsratsspitze weiterverwendet wurden, um die alten Kooperationsmuster mit der Geschäftsleitung weiterzuführen. Die betrieblichen Austauschbeziehungen erwiesen sich als zu sperrig, um sie für neue Impulse von außen zu öffnen. Es gelang nicht, die Abschottung auch gegenüber der Gewerkschaft entscheidend zu lockern; die Gewerkschaft blieb ein externer Akteur, und ihr wurde der weitergehende Zugang in den Betrieb verwehrt.

Der zweite zentrale Hemmschuh neben der Festigkeit gewerkschaftsferner betrieblicher Kooperationsmuster klingt dabei bereits an: die fehlgeschlagene *Aktivierung* der Betriebsräte in den Workshops. Bei *Elektrotechnik 1*, insbesondere aber auch bei *Maschinenbau 3*, ist es im Prozess der Landkartenerstellung und der Themenfindung nicht gelungen, die Betriebsräte in den Gremien für das Thema zu begeistern und ihr Interesse zu wecken, mit Hilfe des Projekts „Arbeit 2020“ stärker als bislang Einfluss auf betriebliche Entscheidungen zu nehmen und eine aktivere Rolle im Betrieb zu spielen. Sie ließen diese Chance verstreichen, sei es, weil sie sich nicht aufraffen konnten, mehr zu tun als bislang, oder sei es, weil sie bewusst die Ausweitung ihre Einflussmöglichkeiten ablehnten. Dann hätten sie das vom Projektsekretär 2 der IG Metall als „Betriebsrat an der Seitenlinie“ beschriebene Handlungsmuster eines zwar lautstarken, aber nicht durchsetzungsfähigen Akteurs aufgeben und sich einmischen müssen; der Preis, dann nicht mehr alles beklagen und kritisieren zu können, war ihnen zu hoch.

Als dritte Störgröße im Prozess erwiesen sich *intervenierende Konflikte*, die zwar in einer „Konfliktpartnerschaft“ vorkommen können, die aber in einigen Fällen zu einer Vermischung von Handlungsfeldern und einer Verquickung von „integrative“ und „distributive bargaining“ geführt haben. Personalabbau, Arbeitszeitkonflikte oder Konflikte um Tarifabweichungen boten den Unternehmen Anlass, ihre Kooperation im Projekt „Arbeit 2020“ als Leistung zu betrachten, für die sie an anderer Stelle Konzessionen einfordern können.

Diese Logik konnte immerhin in den beiden Fällen *Anlagenbau 1* und *Elektrotechnik 2* durchbrochen werden; hier gelang es, trotz komplexer Verhandlungslagen die Themen des Projekts „Arbeit 2020“ wieder zu isolieren und in Vereinbarungen zu überführen. Ausschlaggebend dafür war in diesen Fällen jeweils das hohe Aktivitätsniveau der Betriebsräte, die diese Vereinbarungen nachdrücklich wollten und die dies mit Hilfe von Druck und Beteiligung sowie mit Verhandlungsgeschick auch realisieren konnten. Im Fall von *Maschinenbau 1* griffen die Betriebsräte auch zum Mittel der Mobilisierung und konnten auf diese Weise eine Betriebsvereinbarung erzielen, die zwar keine Zukunftsvereinbarung im Sinne des Projekts „Arbeit 2020“ war, die aber wichtige Themen umsetzen konnte, die in den Workshops erarbeitet worden waren und die deshalb als funktionales Äquivalent für eine Zukunftsvereinbarung betrachtet werden kann.

6.3 Zukunftsvereinbarungen

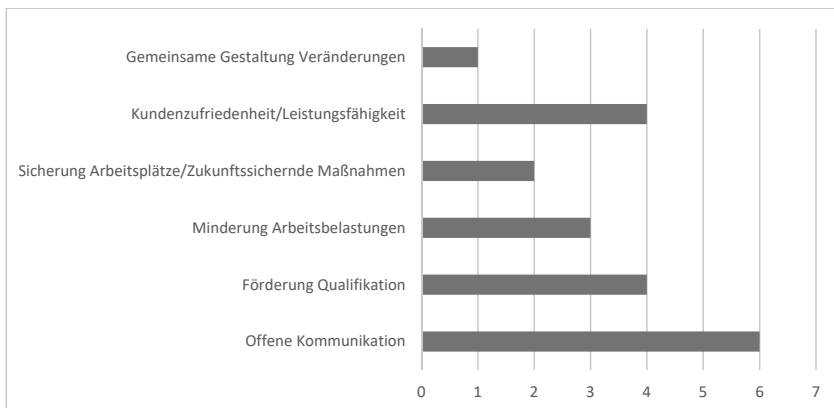
6.3.1 Inhalte der Zukunftsvereinbarungen

Welche Inhalte finden sich in den abgeschlossenen Zukunftsvereinbarungen? Und werden diese Vereinbarungen dann auch tatsächlich praktisch wirksam für das Mitbestimmungshandeln der Betriebsräte? Beide Fragen werden nun behandelt, allerdings mit der Einschränkung, dass zur zweiten Frage nur erste Eindrücke formuliert werden können. Denn die Zeitspanne zwischen dem Abschluss der Vereinbarungen und dem Ende der Begleitforschung unseres Projekts war jeweils eng bemessen – und in den Fällen *Antriebstechnik 1* und *Elektrotechnik 2* wurden die Vereinbarungen sogar jeweils kurz nach Abschluss unseres Projekts getroffen.

Doch zunächst zu den Inhalten der insgesamt sieben Vereinbarungen, die im Prozess „Arbeit 2020“ bis zum Ende der Laufzeit unseres Projekts abgeschlossen worden sind. Drei der sieben Vereinbarungen gelten jeweils für die einzelnen Betriebe, vier für das gesamte Unternehmen. Drei der

Vereinbarungen sind unbefristet, die anderen vier haben jeweils definierte Laufzeiten von zumeist drei oder vier Jahren. Die Präambeln versprechen Aufschluss über die Zielsetzungen der Unterzeichner der Vereinbarung (Schaubild 8).

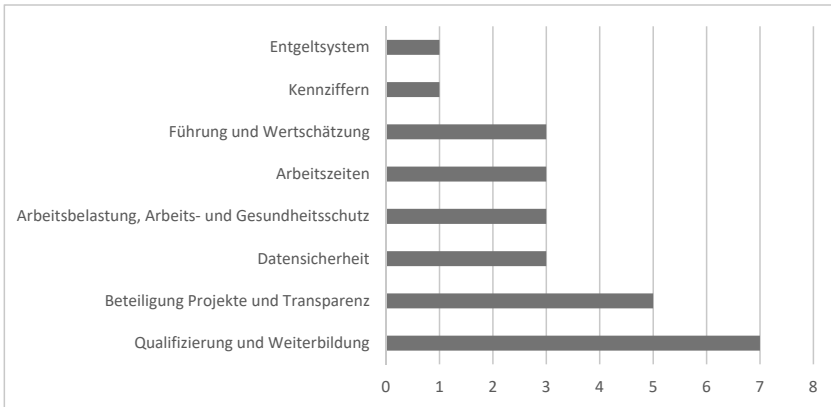
Schaubild 8: Ziele nach Präambeln in den Zukunftsvereinbarungen



Danach sollen die Vereinbarung zunächst Auswirkungen auf die Kultur der Austauschbeziehungen zwischen den Betriebsparteien selber haben: sie sollen die offene Kommunikation zwischen den Betriebsparteien fördern, und eine Vereinbarung enthält auch die Zielsetzung der gemeinsamen Gestaltung von Veränderungen. Die anderen Punkte beziehen sich auf Ziele, die im Ergebnis der aufgeführten Maßnahmen erhofft werden. Dazu gehören die Verbesserung der Kundenzufriedenheit und der Leistungsfähigkeit und die Zukunftssicherung ebenso wie die Förderung der Qualifikation und die Verminderung der Arbeitsbelastung.

Die Inhalte der Vereinbarung lassen sich grob in zwei Schwerpunkte unterteilen: die Themen und Handlungsfelder, die in den Verhandlungen angesprochen werden auf der einen und die Prozessnormen, die mit diesen Themen verbunden werden, auf der anderen Seite. Einen Überblick über die Themen und Handlungsfelder gibt Schaubild 9.

Schaubild 9: Handlungsfelder und Themen in den Zukunftsvereinbarungen



Das Thema mit der häufigsten Nennung in den Zukunftsvereinbarungen ist *Qualifizierung und Weiterbildung*. Das Thema hat in den Vereinbarungen unterschiedliche Schwerpunkte. Im Fall von *Möbel* beispielsweise geht es sowohl um die Verpflichtung zur Aufnahme von Ausbildungsaktivitäten in der Produktion – in diesem Bereich war das Unternehmen vorher kein Ausbildungsbetrieb – als auch um die Stärkung der Weiterbildungsaktivitäten des Betriebs. Bei *Elektrotechnik 2* stehen die Themen strategische Personalplanung und strategische Personalentwicklung im Vordergrund, zu denen auch die „Schnuppertage“ für die Beschäftigten – hier können Beschäftigte freiwillig in andere Abteilungen ihrer Wahl für ein bis zwei Tage „hineinschnuppern“ – gehören, die sowohl die Kultur abteilungsübergreifender Personalwechsel als auch das wechselseitige Verständnis der Abteilungen füreinander stärken sollen. Die Vereinbarung bei *Elektrotechnik 3* formuliert das allgemeinere Ziel, die Qualifizierung und Weiterentwicklung der Beschäftigten im Unternehmen zu unterstützen, aber auch dem Betriebsrat vermehrte Freistellungen für Qualifizierung und für themenbezogene Beratung zu gewähren. Bei *Anlagenbau 1* wird ein „ganzheitliches Qualifizierungskonzept zur Bewältigung neuer Aufgaben und zur Reduzierung der Belastung der Beschäftigten“ als Handlungsfeld benannt. Laut der Vereinbarung von *Automobilteile 3* sollen Qualifizierungsbedarfe aufgedeckt, Qualifizierungskonzepte entwickelt und Qualifizierungsmaßnahmen eingeleitet werden. Bei *Metallverarbeitung* soll die Kompetenzentwicklung durch Bedarfsanalysen und persönliche Entwicklungspläne vorangetrieben werden, und bei *Automation* schließlich geht es um die Identifizierung von Weiterbildungsbedarfen, die Entwicklung geeigneter Maßnah-

men und neuer Qualifizierungsthemen, aber auch die genaue Klärung der Aufgaben von Key Usern.

An zweiter Stelle der Nennungen liegt das Handlungsfeld *Beteiligung* an Digitalisierungsprojekten und die Verpflichtung der Unternehmen zur Transparenz über diese Projekte. Hier steht die Einbindung der Interessenvertretungen im Vordergrund. Bei *Möbel* werden die Abteilungsverantwortlichen angehalten, Betriebsrat und Beschäftigte über Veränderungen zu informieren, zudem sollen Quartalsgespräche dazu zwischen den Betriebsparteien stattfinden, und der Betriebsrat kann abteilungsbezogene Befragungen durchführen. Bei *Elektrotechnik 2* sollen digitale Technologien zunächst in Form von Pilotprojekten eingeführt und von den Betriebsparteien evaluiert werden; die Einführung hat dann „möglichst einvernehmlich“ zu erfolgen. Weit weniger konkret sind die Vorgaben in der Vereinbarung von *Anlagenbau 1*, hier soll eine „Kommunikation 4.0“ ausgebaut werden; zugleich wird die Beteiligung der Beschäftigten als Querschnittsaufgabe definiert. Bei *Automobilteile 3* ist der Betriebsrat über neue und laufende Projekte zur Digitalisierung und Vernetzung umfassend zu informieren, er erhält Einsicht in die Projektdatenbank des Unternehmens, und er kann Projektleiter und Geschäftsleitung zur Klärung offener Fragen einladen. Im Fall von *Metallverarbeitung* ist Transparenz über Projekte zu schaffen, und Betriebsrat und Mitarbeiter sind in diese Projekte einzubeziehen und daran zu beteiligen. Ferner ist ein „Werkzeugkasten für Beteiligung“ zu entwickeln.

Noch relativ prominent sind auch die Themen Arbeits- und Gesundheitsschutz, Führung und Kultur sowie Datensicherheit und Arbeitszeiten vertreten. In der Vereinbarung von *Möbel* werden zum *Arbeits- und Gesundheitsschutz* die Reduzierung belastender Tätigkeiten und die Schaffung alternsgerechter Arbeitsbedingungen als Handlungsziele benannt. Dazu können auf Wunsch des Betriebsrats oder der Beschäftigten Belastungsanalysen durchgeführt werden; übermäßige Belastungen sind zeitnah zu beheben, und Maßnahmen können vom Betriebsrat angemahnt werden. Bei *Elektrotechnik 2* geht es um Gesundheitsmanagement und Wiedereingliederung. Vereinbart wurde, im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements geeignete Präventionsmaßnahmen zu entwickeln und ein betriebliches Wiedereingliederungsmanagement auszubauen. Nach der Vereinbarung von *Anlagenbau 1* ist ein Instrumentarium für veränderte Belastungssituationen zu entwickeln, und die bestehenden Gefährdungsbeurteilungen sind anzupassen.

Das Thema *Führung und Unternehmenskultur* wird in der Vereinbarung von *Elektrotechnik 1* mit der Weiterentwicklung des Coachings für Füh-

rungskräfte verbunden. Hier sollen Themen wie Digitalisierung, agile Unternehmenskultur oder Eigenverantwortung der Mitarbeiter eingeführt oder gestärkt werden; zugleich soll die Führungskräftebeurteilung ausgebaut werden. Die Stärkung der Unternehmenskultur soll auch durch Weiterentwicklung der Sozialpartnerschaft im Betrieb erfolgen. Bei *Elektrotechnik 3* soll ein neues Leitbild der „Führung 4.0“ entwickelt und mit neuen Instrumenten wie Mitarbeitergesprächen, Befragungen oder Abteilungsbesprechungen unterfüttert werden. Laut Vereinbarung von *Metallverarbeitung* sollen „alle Führungskräfte gezielt und auf Grundlage der Kultur und Werte des Unternehmens auf die sich wandelnde Aufgabe vorbereitet und im laufenden Prozess unterstützt werden.“ Zugleich soll ein gemeinsames Leitbild und Werteverständnis entwickelt werden.

Zum *Datenschutz* wird bei *Elektrotechnik 2* vereinbart, die vorhandenen Regelungen an neue Aufgaben der Digitalisierung anzupassen und in einem ersten Schritt im Rahmen eines Audits einen Soll/Ist-Vergleich mit externer Expertise vorzunehmen. In der Regelung von *Automobilteile 3* wurde festgelegt, die Mitglieder des IT-Ausschusses hinsichtlich der Auswirkungen von Digitalisierungsprojekten auf die Beschäftigten zu informieren; zudem wurde bestimmt, dass an den Sitzungen des Ausschusses auch der/die Datenschutzbeauftragte teilzunehmen hat. Bei *Anlagenbau 1* soll ein „Grundmodell zum Datenumgang entwickelt und eine Betriebsvereinbarung zum Thema „unter Berücksichtigung der 4.0-Auswirkungen“ verhandelt werden.

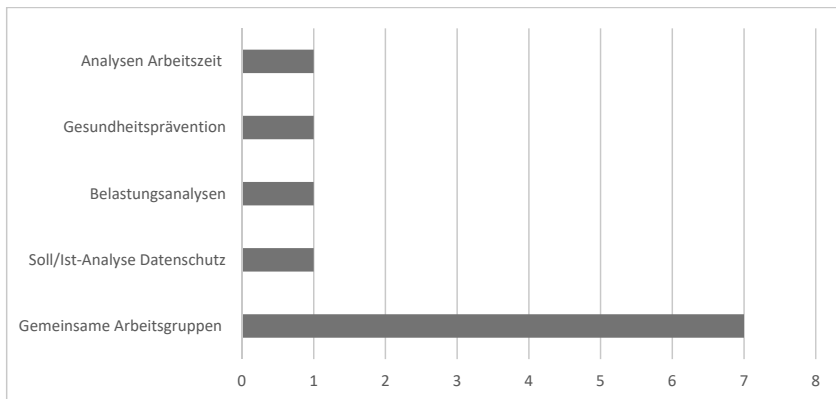
Das Thema *Arbeitszeit* findet sich ebenfalls in drei Vereinbarungen. Bei *Möbel* wurde festgelegt, dass im Sinne alternsgerechten Arbeitens Mehrarbeit zu vermeiden ist und dass das Unternehmen sich zur jährlichen Analyse der tatsächlich vereinbarten Arbeitszeit verpflichtet, aus der eine detaillierte Personalbedarfsplanung abzuleiten ist. Im Fall von *Elektrotechnik 2* wird die Anpassung der Arbeitszeitregeln zur Steigerung der Flexibilität und der Zeitsouveränität als Ziel formuliert. Konkret werden dazu eine Überarbeitung des Gleitzeitrahmens und eine Verbesserung der Kohärenz von Produktionszeiten und Nachfrageschwankungen genannt; zum letzten Punkt sollen die Pausenzeiten diskutiert werden. Auch bei *Elektrotechnik 3* sollen unter der Überschrift „Atmende Fabrik“ die Arbeitszeitregelungen angepasst werden. Es sollen flexiblere Arbeitszeitmodelle für Fertigung und Verwaltung entwickelt werden, und es wird eine Vereinbarung zur Vereinbarkeit der Arbeit mit Familie und Pflege angestrebt.

Entgeltfragen sind nur in der Vereinbarung von *Anlagenbau 1* enthalten. Hier wird die Vorgabe formuliert, das betriebliche Entgeltsystem weiter zu entwickeln und die Aufgabenbeschreibung zu überprüfen und zu überar-

beiten. Bei *Elektrotechnik 3* ist schließlich noch der Punkt Kennziffern als Handlungsfeld angeführt. Es wurde vereinbart, ein Kennzahlensystem einzuführen, das Transparenz und Steuerung verbessert und sich „an den wirtschaftlichen Gegebenheiten“ orientiert. In diesem Rahmen sollen auch Kennziffern für die Handlungsfelder Führung und Arbeitszeiten entwickelt werden.

Insgesamt sind die Regelungen zu den jeweiligen Handlungsfeldern in den Zukunftsvereinbarungen eher vage gehalten; konkrete materielle Normen, die mit Vorgaben verbunden wären, finden sich kaum. Die Vorgaben, die es gibt, beziehen sich zumeist auf gemeinsam getragene Handlungsverpflichtungen, bestimmte Prozesse zu den jeweiligen Themen einzuleiten oder weitere Vereinbarungen zu treffen. Die Zukunftsvereinbarungen enthalten damit weit mehr Handlungsanstöße als Handlungsvorgaben; sie strukturieren zukünftige Handlungsfelder, legen aber noch nicht alle Normen dazu fest. Damit erhalten in den Vereinbarungen *Prozessnormen* einen weit höheren Stellenwert als materielle Normen. Dies spiegelt sich auch darin wider, dass viele dieser Prozesse in den Vereinbarungen noch weiter präzisiert werden (siehe dazu Schaubild 10).

Schaubild 10: Prozesse in den Zukunftsvereinbarungen



Der Überblick über die Prozesse zeigt, dass die zentrale Vorgabe der Zukunftsvereinbarungen die Einrichtung *gemeinsamer Arbeitsgruppen* ist. Bei *Möbel* ist eine solche Arbeitsgruppe als „paritätisch aus Geschäftsleitung und Betriebsrat besetzte Gruppe“ zum Handlungsfeld Qualifizierung und Weiterbildung vorgesehen. Ihre Aufgaben bestehen darin, notwendige Qualifizierungsangebote zu definieren, Qualifikationsbedarfe zu ermit-

teln, Maßnahmen zu kontrollieren und ihre Nachhaltigkeit sicherzustellen. Bei *Elektrotechnik 3* sollen für alle in der Vereinbarung aufgeführten Handlungsfelder paritätisch besetzte Arbeitsgruppen nach § 28 a BetrVG gegründet werden, demzufolge der Betriebsrat Aufgaben an Arbeitsgruppen abgeben kann, zu denen auch Beschäftigte gehören. Solche Arbeitsgruppen finden sich auch in anderen Fällen. Bei *Automobilteile 3* ist eine Arbeitsgruppe für das Handlungsfeld Qualifizierung und Weiterbildung einzurichten, die paritätisch aus Vertretern der Geschäftsleitung und des Betriebsrats besetzt werden soll und deren Aufgabe darin besteht, Qualifizierungsangebote zu entwickeln und den Qualifizierungsbedarf zu definieren. Die Regelung der Arbeitsgruppe zum Themenfeld Qualifizierung und Weiterbildung bei *Automation* ist deckungsgleich.

Im Fall von *Metallverarbeitung* ist analog ein Steuerkreis vorgesehen, der alle Themen begleitet und koordiniert. Der Steuerkreis ist „zu gleichen Teilen“ von Betriebsrat und Geschäftsleitung zu besetzen; bei Bedarf können auch externe Partner und Vertreter der Tarifvertragsparteien hinzugezogen werden. Hauptaufgabe des Steuerkreises ist „die Initiierung und Steuerung der Veränderungsprozesse und -projekte. Die einzelnen Projekte werden über Steckbriefe definiert und über deren Fortschritt im Steuerungskreis von den Projektleitern berichtet.“ Zusätzlich soll der Steuerkreis die rechtzeitige und umfassende Information und Kommunikation im Unternehmen sicherstellen. Bei *Anlagenbau 1* sollen die Prozesse durch eine Arbeitsgruppe aus Mitgliedern der Arbeitsgeberseite und dem Betriebsratsausschuss zur Digitalisierung unterstützt werden. Im Fall von *Elektrotechnik 2* schließlich soll eine gemeinsame Arbeitsgruppe zur Bearbeitung des Themas Arbeitszeitflexibilisierung eingerichtet werden mit dem Ziel, Vorschläge für neue Regelungen zu erarbeiten. Zudem wird in der Regelung der „enge Schulterschluss“ von Geschäftsleitung und Betriebsrat betont und an den einzelnen Punkten hervorgehoben, dass die Bearbeitung der Themen gemeinsam durch die Betriebsparteien zu erfolgen hat. Andere und vereinzelt auftauchende Prozessvorgaben wie die Durchführung von Arbeitszeitanalysen und Belastungsanalysen bei *Möbel* oder die Maßnahmen zur Gesundheitsprävention bei *Elektrotechnik 2* wurden oben bereits behandelt.

6.3.2 Umsetzung der Zukunftsvereinbarungen

Mit ihrer Orientierung an Prozessnormen und an der kooperativen Bearbeitung der angeführten Handlungsfelder haben die Zukunftsvereinbarun-

gen prozeduralen Charakter. Nicht die Festlegung von Standards, sondern die Beteiligungsmöglichkeiten der Betriebsräte und Prozesswege zur Bearbeitung der Themen stehen im Zentrum. Die damit beschriebene Hauptaufgabe der Betriebsräte liegt daher nicht in der Kontrolle und dem Monitoring von Standards, sondern darin, die Themen aktiv zu bearbeiten und zusammen mit den Geschäfts- und Betriebsleitungen zu gestalten. Die Zukunftsvereinbarungen formulieren einen Handlungsauftrag und eine Handlungsverpflichtung nicht nur für die Geschäftsleitungen, sondern auch für die Betriebsräte selber. Die Vereinbarungen können nur dann praktische Wirksamkeit entfalten, wenn die Betriebsräte diesen Handlungsauftrag auch ernstnehmen.

Handlungsaufträge durch Vereinbarungen sind zwar nichts grundsätzlich Neues. Diese wurden bislang vor allem durch Tarifverträge formuliert. Ein neuer Entgelttarifvertrag beispielsweise geht mit dem Handlungsauftrag einher, in den Betrieben Stellenbewertungen und Eingruppierungen neu zu ordnen (dazu Bahn Müller/Schmidt 2009). Öffnungsklauseln zur Arbeitszeit verlagern die Aufgabe der Verhandlung flexibler Arbeitszeitregelungen auf die Betriebsparteien (Haipeter/Lehndorff 2004). Die Betriebsräte kennen sich also mit Handlungsaufträgen aus, doch mussten sie dabei zumeist nicht initiativ werden. Arbeitgeber setzen Entgelttarifverträge im eigenen Interesse um, weil sie sich davon Kosteneinsparungen erhoffen, und sie haben ein Interesse an Regelungen zu flexiblen Arbeitszeiten (Herrmann et al. 1999). Die Aufgabe der Betriebsräte bestand bei diesen Themen vor allem darin, Schutzrechte und Interessen der Beschäftigten einzubringen, nicht aber darin, die Initiative dafür zu ergreifen, dass dazu Regelungen tatsächlich entwickelt und umgesetzt werden.

Das ist bei den Zukunftsvereinbarungen anders. Hier haben sich die Betriebsräte verpflichtet, aktiv mitzuarbeiten. Zudem ist davon auszugehen, dass die Unternehmensseite die Initiative dazu nicht ergreifen wird; die Betriebsräte werden selber drängen müssen, dass die Prozesse auch angestoßen und entwickelt werden. Deshalb sind diese Regelungen wert- und wirkungslos, wenn sie nach Abschluss im Aktenschrank deponiert werden; sie müssen auf dem Tisch liegen und bearbeitet werden.

Daher lautet eine zentrale Frage mit Blick auf die Zukunftsvereinbarungen, wie die Betriebsräte eigentlich mit dem Handlungsauftrag umgehen, der darin formuliert wird. Was passiert nach Abschluss der Vereinbarungen? Zur Beantwortung dieser Frage können auf der Grundlage dieser Untersuchung keine systematischen Befunde ermittelt werden. Ausschlaggebend dafür ist zum einen der Umstand, dass sich die Prozessbegleitung auf

die Durchführung der Workshops bezog und der Prozess „Arbeit 2020“ mit dem Abschluss der Vereinbarungen in den Betrieben zunächst endete. Zudem wurden in zwei Betrieben die Vereinbarungen erst nach Ende der operativen Phase unseres Projekts abgeschlossen; hier liegen keine Informationen zur Umsetzung vor. Zu den anderen Fällen aber lassen sich immerhin einige Befunde aus den Interviews präsentieren. In einem Fall, *Möbel*, konnten die Prozesse auch noch nach Abschluss der Zukunftsvereinbarung ein Stück begleitet werden.

Die besondere Situation bei *Möbel* hat zwei Gründe: zum einen konnte hier das Projekt „Arbeit 2020“ und die Zukunftsvereinbarung in einem wenn auch nicht reibungslosen und schnellen, so doch kontinuierlichem Prozess realisiert werden. Der Prozess wurde nicht unbedingt zügig durchgeführt, sondern es wurde für wichtige Elemente auch genügend Zeit eingeräumt. Es wurde eine Beschäftigtenbefragung bei den Angestellten durchgeführt, es gab eine Abteilungsversammlung mit den Angestellten des Einkaufs, auf der die Ergebnisse vorgestellt worden sind, und auch die Unternehmensleitung brauchte schließlich etwas Zeit zur Prüfung und Aushandlung des Vereinbarungstextes. Doch fanden keine Unterbrechungen durch Neuorientierungen der Akteure oder intervenierende Konflikte statt. Im Gegenteil, nach Abschluss der Vereinbarung entschlossen sich die Akteure, Betriebsrat, Beratung, IG Metall und dann schließlich auch die Geschäftsleitung, den Prozess fortzusetzen und in die zweite Finanzierungsrunde des Projekts „Arbeit 2020“ wieder einzusteigen, diesmal mit dem Ziel der aktiven Umsetzung der Zukunftsvereinbarung.

Die Umsetzung erfolgte sehr umfassend. Ihr ging ein Strategietreffen voraus, auf dem die konkreten Ziele des weiteren Projektverlaufs festgelegt wurden. Die eigentliche Umsetzung begann dann mit der Ausschussarbeit. Dazu legte der Betriebsrat fest, welche Mitglieder in welchen Arbeitskreis gehen sollten. Zudem wurde die Idee entwickelt, neben dem in der Zukunftsvereinbarung festgelegten Ausschuss zum Thema Qualifizierung auch weitere gemeinsame Ausschüsse zu den anderen beiden zentralen Themen der Vereinbarung, Kommunikation und Transparenz sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz, einzurichten.

Gestartet wurde mit dem Ausschuss zur Qualifizierung, der sich zunächst über Fragen der Auditierung und des Qualifikationsbedarfs in der Produktion Gedanken machte. Unter anderem wurde hier vereinbart, Gespräche mit den Beschäftigten zu führen, um ihre Motivation und ihre Wünsche zur Qualifizierung in Erfahrung zu bringen. Zudem wurde eine zweite Befragung – nach einer ersten im Rahmen der Landkartenerstellung – in der Verwaltung bei den Beschäftigten durchgeführt, die bereits

mit dem neuen IT-System arbeiten. Ihre Zufriedenheit mit Qualifizierung und Arbeitsbedingungen war deutlich höher als die Werte der ersten Befragung.

Der gemeinsame Arbeitskreis zur Kommunikation und Transparenz diskutierte, welche Botschaften zu Digitalisierung formuliert werden können, welche Themen sie betreffen und welche Kommunikationswege dafür genutzt werden könnten. Dabei wurden auch die Informationsstände zur Digitalisierung aktualisiert und Konsens darüber getroffen, dass Planungen auch dann kommuniziert werden sollen, wenn sie noch nicht fertig sind; auf diese Weise soll den Beschäftigten die Möglichkeit gegeben werden, dazu Erfahrungen oder Meinungen einzubringen.

In der Arbeitsgruppe zu Arbeits- und Gesundheitsschutz schließlich will der Betriebsrat das Thema Gefährdungsbeurteilungen stärken und auch psychische Beurteilungen durchführen lassen. Als erster Schritt auf dem Weg zu altersngerechtem Arbeiten soll eine Altersstrukturanalyse durchgeführt werden, und die Belastungsanalyse im Rahmen der Betriebslandkarte soll noch einmal aufgearbeitet werden. Ein weiteres wichtiges Ziel besteht darin, die Arbeitszeitanalyse durchzuführen und im Anschluss daran mit einer Personalbedarfsanalyse zu starten.

Bei *Möbel* entfaltet die Zukunftsvereinbarung damit eine hohe praktische Wirksamkeit; sie strukturiert die Aktivitäten und Themenschwerpunkte des Betriebsrats wesentlich vor. Nicht von ungefähr hat der Betriebsrat in diesem Zusammenhang auch alle vorher bestehenden Betriebsratsausschüsse mit Ausnahme des Wirtschaftsausschusses aufgelöst, um seine Kapazitäten auf die neuen Arbeitsgruppen ausrichten zu können.

„Ja, so und da hat sich ja gezeigt, dass weniger mehr ist. Also lieber drei, vier Ausschüsse weniger und dafür die, die da sind, gezielter und intensiver. Weil du kannst zehn Ausschüsse machen, dann wird keiner richtig arbeiten. Das bringt ja überhaupt nichts. Dann haben wir gesagt, wir reduzieren lieber die Ausschüsse und das, was wir machen, versuchen wir vernünftiger und auch intensiver zu machen.“ (Betriebsrat, Möbel)

Ähnlich aktiv zeigt sich auch der Betriebsrat bei *Metallverarbeitung*. Auch hier hat der Betriebsrat nach Abschluss der Vereinbarung auf Umsetzung gedrängt. In der Praxis des Managements digitaler Projekte hat sich eine enge Abstimmung zwischen Betriebsrat und Personalleitung eingespielt. Beide informieren sich wechselseitig, und beide geben den Projekten Input.

„Das machen wir so ein bisschen zusammen. Also das wird vom Personalleiter und mir betrieben. ... Also immer, wenn von uns einer was mitkriegt. Das ist so ein Commitment jetzt. Dann springen wir eigentlich beide rein. Halten so eine Art Workshop. Stellen dem nochmal diese Dinge vor, die wir uns vorstellen unter Projektmanagement. Dinge, die reinspielen mit Beteiligung. Stellen diesen Steuerkreis vor. Also viele sagen dann immer: Mensch ist ja toll, dass wir das jetzt so machen wollen.“ (Betriebsrat, Metallverarbeitung)

Der in der Zukunftsvereinbarung vorgesehene Steuerkreis für die Projekte bietet einen Ansatzpunkt für das Controlling und Monitoring. Dies gilt gerade auch mit Blick auf externe Berater, die, sofern sie zu Projekten hinzugezogen werden, sich im Steuerkreis vorstellen müssen. Aber auch die Projektleiter sind angehalten, dort die Projekte zu präsentieren. Man hat sich im Betrieb auf einen monatlichen Sitzungsturnus des Steuerkreises verständigt.

„Der Steuerkreis ist so ein bisschen die Überwachungsinstanz dieser Zukunftsvereinbarung. Und dieser Steuerkreis ist halt der Knoten, der das alles zusammenhält. Wo auch alle Fäden dann zusammenlaufen. Wo die Projektleiter reinkommen. Wo externe Berater reinkommen würden und sich vorstellen würden. Wo man halt eben über, ja, Fortschritte von Projekten guckt und sowas.“ (Betriebsrat Metallverarbeitung)

Zudem strebte der Betriebsrat, wie auch bei *Möbel*, eine Projektverlängerung des Projekts „Arbeit 2020“ an, in der die Beteiligungswerkzeuge, die in der Zukunftsvereinbarung enthalten sind, entwickelt und angewendet werden sollen. Dieser Prozess und der Steuerkreis sollen parallel laufen. Werte und Kultur sollen eines der Projekte sein, die der Steuerkreis begleitet. Dazu wurde der erste Schritt auf einer Betriebsversammlung bereits gemacht; der Betriebsrat hat dort eine Art „Ausschreibung“ öffentlich gemacht, in der er „Mitgestalter für Werte und Kultur“ suchte.

„Dann haben sich da zehn Leute gemeldet. Also bisher schon zehn. Also mit denen würde man sich dann jetzt mal zusammen hocken.“ (Betriebsrat, Metallverarbeitung)

Dazu können aus Sicht des Betriebsrats noch weitere Projekte hinzukommen; eines davon könnte sich mit der Vertiefung der Vertrauensbeziehungen zwischen Betriebsrat und Management beschäftigen.

Auch in einem dritten Fall, *Automobilteile 3*, sind die Betriebsräte nach Abschluss der Zukunftsvereinbarung bereits aktiv geworden; und auch

hier soll der Prozess durch die Weiterführung von „Arbeit 2020“ noch vertieft werden. Dies gilt vor allem für die gemeinsame Arbeitsgruppe, die in der Vereinbarung als wichtiges Prozessinstrument festgeschrieben worden war. Die Gruppe ist noch nicht gestartet, weil es einen Wechsel im Personalvorstand gab. Der Start der Arbeitsgruppe soll mit der Fortsetzung des Arbeit 2020 Projekts verbunden werden; im Projekt sollen Themen, Konzepte und Initiativen für die Arbeitsgruppe entwickelt werden. Die ersten Signale der Geschäftsleitung dazu waren nicht ablehnend, es wurde nur darauf verwiesen, dass die neue Personalchefin darüber mitentscheiden soll.

Die Beteiligung des Betriebsrats an den Projekten ist hingegen bereits angelaufen. Der Betriebsrat hat Zugang zum Projektordner auf den Unternehmenslaufwerken bekommen und damit Zugriff auf alle Informationen, die es im Unternehmen zu den Projekten gibt.

„Und wir sind jetzt auch durch das Projekt soweit, dass ich als KBR-Vorsitzender den Zugriff in Laufwerk G habe, wo auch unsere Geschäftsleitungen drauf zugreifen. Und das war halt ein Punkt, wo wir jetzt eigentlich schon sagen können, das ist abgearbeitet.“ (Betriebsrat, Automobilteile 3)

Der Betriebsrat zeigte am Beispiel eines Projekts zum Schichtsystem, wie das Verfahren laufen kann: Er benennt aus seinen Reihen zuständige Bearbeiter, die dann die Beschäftigten als Experten und Betroffene durch Befragungen einbeziehen. Die Geschäftsleitung hat den Betriebsrat ausdrücklich damit beauftragt, die Experten zu identifizieren, weil er sich vor Ort viel besser auskennt.

Ähnlich war das Verfahren im Fall des Projekts „SUGA“, „Smart und Gesund Arbeiten“. In dem Projekt geht es um Mobilarbeitsplätze und das Arbeiten mit Handy und Smartphone. Auch hier hat der Betriebsrat aus den eigenen Reihen Verantwortliche benannt, die sich um das Projekt kümmern und bei allen Diskussionen dabei sind. Während der Betriebsrat früher zumeist erst spät in Projektphasen eingeschaltet wurde, auch wenn die Projekte thematisch der Mitbestimmung unterlagen, ist er jetzt schon bei den Anläufen der Projekte dabei. Dadurch hat er deutlich mehr zu tun als in der alten Welt.

„Und jetzt ist es so, dass wir auch bei solchen Projekten von vorneherein mit Betriebsräten teilnehmen. Wir nehmen auch an solchen Projekttagen teil, können mitdiskutieren. ...Heißt, da kommt natürlich auch eine Menge Arbeit auf uns zu.“ (Betriebsrat Automobilteile 3)

Deshalb arbeitet der Betriebsrat zur Arbeitserleichterung mit Priorisierungen und unterscheidet die Projekte nach thematischer Bedeutung und Dringlichkeit sowie nach den eigenen Einflussmöglichkeiten. Die in der Zukunftsvereinbarung anvisierte Regelung zum Datenschutz schließlich wird gerade angegangen; hier hat der Betriebsrat sich zunächst mit dem Datenschutzbeauftragten des Unternehmens in Verbindung gesetzt, um sich fachlich zu informieren. Als Auftakt wird es eine Sitzung mit dem IT-Ausschussvorsitzenden des Betriebsrats und den Betriebsratsvorsitzenden der Werke geben.

Deutlich weniger Aktivität haben die Betriebsräte in den Fällen *Elektrotechnik 3* und *Automationstechnik* entfaltet. Bei *Elektrotechnik 3* konnten die in der Zukunftsvereinbarung festgelegten Prozesse zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht richtig gestartet werden. Verantwortlich dafür ist aus Sicht des Betriebsrats der Umstand, dass er derzeit mit aufwändigen anderen Dingen beschäftigt ist, vor allem einem Projekt zur Einführung der Lean Production im Betrieb. Mit dem Konzept „Lean“ sind in diesem Fall konkret Teamstrukturen, Prinzipien wie „5S“ sowie die Standardisierung der Prozesse in Eigenregie durch die Beschäftigten verbunden. Aus Sicht des Betriebsrats ist die schlanke Produktion zum einen notwendig als Instrument der Prozessoptimierung; zum anderen eröffnet sich dem Betriebsrat damit die Möglichkeit, nicht über Personalabbau in Folge unzureichender Wettbewerbsfähigkeit sprechen zu müssen, sondern Qualifizierung als Grundlage erfolgreicher Selbstoptimierung der Prozesse einfordern zu können. Er ist im Steuerkreis des Projekts mit von der Partie.

Die Umsetzung der Zukunftsvereinbarung hingegen soll über eine Weiterführung des Projekts „Arbeit 2020“ erfolgen. Der Betriebsrat ist dankbar, dass das Projekt in seinem Betrieb fortgesetzt werden kann. Damit bekommt er für die Umsetzung der Zukunftsvereinbarung Hilfe von außen, ohne die er es nach eigener Einschätzung nicht schaffen würde.

„Wird nochmal finanziert. Da sind wir auch dankbar für. Also Betriebsräte brauchen schon Hilfe von außen. Diesen Job kann man ja nicht lernen. Es gibt ja keinen Lehrberuf Betriebsrat.“ (Betriebsrat 1, Elektrotechnik 3)

Jetzt soll aus Sicht des Betriebsrats der Faden wiederaufgenommen werden, der mit Landkarte und Zukunftsvereinbarung gesponnen worden war.

„Ja, jetzt müssen wir das aufnehmen. Wir müssen am Ball bleiben, das ist so. Das ist dann schon wieder nicht vergessen, das will ich nicht sagen, aber wenn man das dann anspricht mit dem Betriebsrat, heißt es: „klar, müssen wir dran arbeiten“.“ (Betriebsrat 1, Elektrotechnik 3)

Ähnlich galt auch für die Unternehmensleitung, dass ihr eine unmittelbare Fortsetzung von „Arbeit 2020“ nicht gelegen kam, weil sie nach dem Führungswechsel zunächst ein eigenes Projekte zum Thema Unternehmensziele aufgestellt hatte. In Zukunft sollen diese Themen und die Themen der Zukunftsvereinbarung gemeinsam angegangen werden. Im Zuge des Managementprozesses sollen die Unternehmensziele bis auf Abteilungsebene kaskadiert werden. Bei den Kennzahlen handelt es sich um Kapazitätsziffern und ihre aktuelle Nutzung. Interessanterweise geht es dabei um Ziele bis 2020. Nicht nur deshalb passen beide Projekte aus Sicht des Betriebsrats gut zusammen. Trotz der Gemeinsamkeiten mit der Unternehmensleitung ist sich der Betriebsrat darüber im Klaren, dass sich nichts bewegen wird, wenn er es nicht fordert und antreibt.

„Wie gesagt, das müssen wir jetzt nochmal neu anstoßen, das ist so. Wir müssen da schon munter bleiben. Weil, das ist jetzt gar nicht böse gemeint. Aber die Geschäftsleitung hat andere Sorgen. Die denken strategisch, Wirtschaft, Markt, wo wachsen wir? Um sowas kümmern die sich.“ (Betriebsrat 1, Elektrotechnik 3)

Bei *Automationstechnik* schließlich steht das Thema Qualifizierung im Vordergrund. Hier konnten die Betriebsräte an eine bestehende Weiterbildungseinrichtung des Unternehmens anknüpfen, die „Academy“. Als erste und bislang einzige Maßnahme im Gefolge der Zukunftsvereinbarung hat der Betriebsrat veranlasst, dass in der „Academy“ ein neuer Kurs angeboten wird, der die Probleme mit dem ERP-System aufgreift. Allerdings war der Effekt ziemlich überschaubar; nur ganze vier Beschäftigte haben an dem Kurs auch teilgenommen.

„Da haben wir vom Betriebsrat halt auch, aufgrund der ERP-Probleme, die wir haben, noch einen Kursus reingestellt, was aber nicht so viel gebracht hat, weil in der Veranstaltung dann hinterher kaum welche waren.“ (Betriebsrat 2, Automationstechnik)

Selbstkritisch reflektieren, die Betriebsräte, dass sie das Qualifizierungsangebot aus heutiger Sicht anders hätten organisieren müssen, nämlich in Form bereichsbezogener Veranstaltungen im Betrieb und nicht als freiwillige Zusatzveranstaltung außerhalb des Betriebs, und außerdem als beteiligungsorientierten Prozess, nicht als gegebenes Lehrmodul. Ansonsten hat der Betriebsrat die in der Zukunftsvereinbarung angegebenen Erweiterungen seines Handlungsrepertoires kaum genutzt. Allein bei den halbjährlichen Beratungen über das Qualifizierungs- und Schulungsangebot der „Acade-

my“ ist er mit dabei. Alles Weitere ist aus seiner Sicht auch ein Zeit- und Ressourcenproblem.

„Also wir können es ja umsetzen, wir haben es ja schwarz auf weiß, nur da sind wir wieder beim Thema Zeit. Wir sind ja jetzt schon froh soweit, dass wir uns zumindest mal alle halbe Jahre zusammensetzen, wenn dieses Programm neu aufgestellt wird für die „Academy“. Und das liegt dann auch zum großen Teil mit an uns, wie wir da weiter mit leben.“ (Betriebsrat 1, Automationstechnik)

Der Umgang der Betriebsräte mit den Zukunftsvereinbarungen ist sehr unterschiedlich. Es finden sich sowohl Fälle, in denen die Zukunftsvereinbarungen zur Erschließung neuer Themen und Handlungsfelder und, wie bei *Möbel* und auch bei *Metallverarbeitung*, sogar zu einer grundsätzlichen Neustrukturierung der Betriebsratsarbeit genutzt wurden. Doch es gibt auch die Fälle, in denen der Handlungsauftrag der Zukunftsvereinbarung zumindest bislang nicht umgesetzt wurde oder werden konnte. Diese Varianz zeigt, dass Zukunftsvereinbarungen auf der einen und die Aktivierung der Betriebsräte auf der anderen Seite nicht gleichzusetzen sind. Betriebsräte werden nicht deshalb automatisch aktiver, weil es eine Zukunftsvereinbarung gibt; und sie können durchaus durch das Projekt auch aktiviert worden sein, ohne dass es zu einer Zukunftsvereinbarung kam. *Maschinenbau 1* und *Automobilteile 2* sind dafür Beispiele; im ersten Fall haben die Betriebsräte nach dem Projekt „Arbeit 2020“ noch Inhalte in einer Betriebsvereinbarung im Konflikt erstreiten können, die sie im Projekt erlernt haben, im anderen Fall sind die Betriebsräte aktiv und beteiligungsorientiert gegen die Schließung der Produktion am Standort vorgegangen. Beide Fälle werden im folgenden Kapitel noch eingehender beleuchtet.

Diese Fälle zeigen, dass sich der Erfolg des Projekts „Arbeit 2020“ nicht am Abschluss von Zukunftsvereinbarungen allein bemisst oder bemessen sollte. Mit Blick auf die Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit der Betriebsräte im Handlungsfeld Digitalisierung und – wie die Beispiele zeigen auch darüber hinaus – sind die Aktivierung der Betriebsräte, die Erschließung neuer Themen und das Erlernen neuer Mitbestimmungspraktiken zumindest gleichrangige Erfolgskriterien. Zukunftsvereinbarungen liefern dafür wiederum einen guten Handlungsrahmen, weil sie Handlungsnormen definieren, die die Betriebsräte als Handlungsressourcen nutzen können.