

## 7 „Arbeit 2020“: Aktivierung der Betriebsräte und Beteiligung der Beschäftigten

### 7.1 Ausgangsbedingungen: Motive der Teilnahme und Struktur der Betriebsratsgremien

In diesem Kapitel werden die Mitbestimmungs- und Beteiligungsprozesse untersucht, denen im Projektdesign von „Arbeit 2020“ eine zentrale Rolle zukommt. Dabei stehen zwei Fragen im Vordergrund. Die erste Frage lautet, ob und inwieweit das Projekt zu einer Aktivierung der Betriebsräte beigetragen hat. Aktivierung heißt in diesem Fall, dass sich Betriebsräte neue Handlungsfelder erschließen und neue Handlungsmuster entwickeln, mit deren Hilfe sie neue Handlungsressourcen nutzen oder die vorhandenen Ressourcen besser einsetzen. Dazu gehören Punkte wie die Organisation der Gremienarbeit ebenso wie neue Deutungsmuster und Zielsetzungen der Betriebsräte, neue Themen und Konfliktlinien in den Arbeitsbeziehungen und auch neue Interaktionsmuster zu den Gewerkschaften.

Die zweite Frage hängt damit eng zusammen. Sie bezieht sich auf die Bedeutung und die praktische Umsetzung der Beteiligung von Beschäftigten im Prozess „Arbeit 2020“. Die Beschäftigtenbeteiligung kann für die Betriebsräte in mehrerer Hinsicht eine wichtige Ressource sein: als Expertenwissen der Beschäftigten, das Betriebsräte für die Entwicklung von Themen, für ihre Problemwahrnehmung und für Problemlösungen nutzen können; als Legitimationsinstrument, das dem Betriebsratshandeln Rückendeckung dadurch gibt, dass die Betriebsräte durch Beteiligung konkrete Interessen der Beschäftigten identifizieren und vertreten können; aber auch als Druckmittel gegenüber den Geschäftsleitungen, denen deutlich gemacht werden kann, dass die Beschäftigten hinter den Betriebsräten stehen. Wurde diese Ressource genutzt? Und auf welche Weise?

Zunächst soll jedoch beleuchtet werden, warum die Betriebsräte, aber auch die Unternehmensleitungen des Untersuchungssamples sich überhaupt am Projekt „Arbeit 2020“ beteiligt haben und welche Handlungsmotive und -ziele sie verfolgten (siehe auch den Überblick in Tabelle 11). Dabei wird der Blick auch auf die Austauschbeziehungen zwischen den Betriebsparteien vor dem Projekt „Arbeit 2020“ geworfen.

Table 11: Handlungsziele und Betriebsratsgremien

Betriebe	Teilnahmemotive Betriebsrat	Teilnahmemotive Geschäfts-/Betriebsleitung	Austauschbeziehungen	Betriebsratsgremien
Möbel	Zukunftsthema Neue Digitalisierungsprojekte	Akzeptanz und Verbesserung Prozesse	Kooperativ	Neun Mitglieder, ein(e) Freigestellte
Elektrotechnik 1	Zukunftsthema Neue Digitalisierungsprojekte	Akzeptanz	Kooperativ	15 Mitglieder, drei Freigestellte
Elektrotechnik 2	Neue Digitalisierungsprojekte Projekterfahrungen	Interesse am Thema	Kooperation und Konflikt	15 Mitglieder, drei Freigestellte
Elektrotechnik 3	Zukunftsthema	Interesse am Thema und Information	Kooperativ	11 Mitglieder, ein(e) Freigestellte
Anlagenbau 1	Zukunftsthema Standortsicherung	Interesse am Thema	Kooperativ – Standortkoalition	29 Mitglieder, sieben Freigestellte
Anlagenbau 2	Probleme der Restrukturierung	Interesse am Thema	Kooperation und Konflikt	11 Mitglieder, zwei Freigestellte
Automobilteile 1	Zukunftsthema Standortsicherung	Akzeptanz	Kooperativ Standortfaktalismus	11 Mitglieder, zwei Freigestellte
Automobilteile 2	Standortsicherung	Akzeptanz (Ex Post)	Kooperation und Konflikt Paternalismus vor dem Aus	23 Mitglieder, fünf Freigestellte
Automobilteile 3	Zukunftsthema	Akzeptanz	Kooperativ	13 Mitglieder, drei Freigestellte
Maschinenbau 1	Digitalisierungsprojekte	Akzeptanz	Kooperation und Konflikt	19 Mitglieder, vier Freigestellte
Maschinenbau 2	Digitalisierungsprojekte Projekterfahrungen	Akzeptanz	Kooperation und Konflikt	9 Mitglieder, ein(e) Freigestellte

Betriebe	Teilnahmemotive Betriebsrat	Teilnahmemotive Geschäfts-/ Betriebsleitung	Austauschbeziehungen	Betriebsratsgremien
Maschinenbau 3	Digitalisierungsprojekte	Interesse am Thema Verbesserung Kommunikation	Schwache Kooperation und schwacher Konflikt	Neun Mitglieder, ein(e) Freigestellte
Antriebstechnik 1	Zukunftsthema Transparenz	Interesse am Thema Sensibilisierung Führungskräfte	Kooperativ Paternalismus	Neun Mitglieder, ein(e) Freigestellte
Antriebstechnik 2	Zukunftsthema Kommunikation	Interesse am Thema Verbesserung Kommunikation	Konfliktorisch Anerkennungsprobleme	11 Mitglieder, ein(e) Freigestellte
Wirtschaftsbetriebe	Automatisierungsprojekte Beschäftigungssicherung	Interesse am Thema Kommunikation	Kooperativ mit vereinzelten Konflikten	11 Mitglieder, zwei Freigestellte
Metallverarbeitung	Zukunftsthema	Interesse am Thema	Kooperativ	Neun Mitglieder, ein(e) Freigestellte
Automationstechnik	Zukunftsthema	Interesse am Thema	Kooperativ	11 Mitglieder, ein(e) Freigestellte
Lebensmittel 1	Zukunftsthema	Keine	Konfliktorisch Entleerte Arbeitsbeziehungen	Neun Mitglieder, ein(e) Freigestellte
Lebensmittel 2	Zukunftsthema Beschäftigungssicherung	Keine	Kooperation und Konflikt Entleerte Arbeitsbeziehungen	Neun Mitglieder, ein(e) Freigestellte

### 7.1.1 Kooperative Arbeitsbeziehungen

Bei *Möbel* war es eine Mischung aus allgemeinem Interesse und der konkreten Einführung einer neuen Software, die den Betriebsrat zur Teilnahme bewegte. „Industrie 4.0“ erschien dem Betriebsratsvorsitzenden zunächst als Zukunftsthema in weiter Entfernung.

„Ich war auf einem Branchenseminar. Und da war unter anderem das Thema digitale Vernetzung von Maschinen in Echtzeit, da habe ich das erste Mal überhaupt von „4.0“ gehört. Zu dem Zeitpunkt war das so weit weg, da habe ich gedacht, da brauchst du dich eigentlich noch gar nicht mit beschäftigen.“ (Betriebsrat 1, Möbel)

Der Vorsitzende ist seit über 14 Jahren im Amt und insgesamt seit 30 Jahren im Betriebsrat. Seine Distanz zum Thema änderte sich, als er zwei bis drei Jahre später von der lokalen Geschäftsstelle der IG Metall auf das Projekt „Arbeit 2020“ angesprochen wurde. Auch da war im den Produktionsbereichen von Digitalisierung noch wenig zu spüren, aber im Einkauf sollte zu diesem Zeitpunkt die Einführung des neuen ERP-Systems starten.

„Dass der Kunde, also sprich Händler bei uns, in der Lage sein wird, Aufträge zu generieren, die durchgängig durch das gesamte Unternehmen bis zur Erstellung der Lieferpapiere und der Rechnung von den Kunden ausgelöst werden können. Wenn es irgendwann dann mal optimal läuft hat der Sachbearbeiter nur noch Überwachungstätigkeiten. Und das ist ja auch „Industrie 4.0.““ (Betriebsrat 1, Möbel)

Im Gespräch mit der Projektsekretär\*in der IG Metall wurden dann die Details besprochen und die Voraussetzungen der Teilnahme geklärt. Der Betriebsrat informierte darauf die Geschäftsleitung und fragte an, ob sie eine Teilnahme an dem Projekt befürwortet und unterstützt. Dies war der Fall. Grundlage dafür war ein gemeinsames Interesse an der langfristigen wirtschaftlichen Entwicklung des Betriebs sowie eine im Betrieb herrschende offene Kommunikation. Die Unternehmensleitung war gegenüber der Teilnahme am Projekt „Arbeit 2020“ sehr aufgeschlossen. Sie ging zwischenzeitlich nach einer Tarifrunde auf Distanz, hat dann aber ihre Mitarbeit an dem Projekt fest zugesagt. Dabei schien für sie vor allem die Annahme im Vordergrund zu stehen, mit dem Projekt die Akzeptanz für anstehende Änderungen erhöhen zu können und ein Verständnis für die Anforderungen des Wettbewerbs zu erreichen. Es sollte alles gefördert werden, was die Prozesse verbessert und den Betrieb „nach vorne bringt“. Das sei ein gemeinsames Interesse. Und dafür erwartete sie von dem Projekt

Impulse. Der Geschäftsführer hat ausdrücklich festgestellt, dass er keine eigenen Konzepte entwickeln will, sondern auf die Ideen und Vorschläge wartet, die im Projekt generiert werden.

„Das ist für uns hier auch keine Showveranstaltung, wir wollen einen kritischen Blick auf die Dinge“ (Geschäftsführer Möbel im Workshop)

In dem aus neun Mitgliedern bestehenden Betriebsratsgremium, von den sechs aus dem Produktionsbereich kommen, gab es dazu kaum Diskussionen; alle Mitglieder waren rasch davon überzeugt, an dem Projekt teilzunehmen.

„Im Gremium ging das sofort durch. Da haben wir gesagt, wenn wir da schon mitmachen dürfen und sowohl für das Gremium als auch von der Geschäftsführung her Unterstützung angeboten wird, dann sollten wir zuschlagen. Also da waren wir uns schon alle einig.“ (Betriebsrat 1, Möbel)

Das Gremium arbeitete langjährig zusammen, die personelle Kontinuität war hoch und die Zusammenarbeit funktionierte nach Aussagen nicht nur des Vorgesetzten, sondern auch anderer Mitglieder des Gremiums gut, auch wenn naturgemäß das Gros der Betriebsratsarbeit auf den Schultern des Vorsitzenden als einzigem freigestelltem Betriebsratsmitglied lastete.

Auch bei *Elektrotechnik 1* war die Teilnahme eine konsensuale Entscheidung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung. Der Betriebsrat hatte neue Digitalisierungsprojekte vor Augen, die im Betrieb gestartet worden waren, und wollte das Projekt „Arbeit 2020“ nutzen, um sich einen Überblick über die Entwicklungen verschaffen. Deshalb sagte er einem Auftaktgespräch mit der Gewerkschaft zu. Aufgrund eines traditionell guten Verhältnisses zur Geschäftsführung konnte er auch rasch Einvernehmen über „Arbeit 2020“ mit der Geschäftsführung erzielen. Diese sieht den Betriebsrat nach eigener Aussage als wichtige Quelle „ungefilterter“ Informationen. Doch die Geschäftsführung ging noch weiter. Sie betrachtete das „Arbeit 2020“-Projekt auch als ein Projekt des Unternehmens, das dabei helfen sollte, die Prozesse im Unternehmen besser zu koordinieren. Auch im Gremium war die Zustimmung eindeutig. Im Unterschied zu Möbel war dieses Gremium allerdings wenig gefestigt. Es schleppte nach eigener Aussage in den Workshops eine „Altlast“ mit sich herum, denn der vorherige Betriebsrat war komplett zurückgetreten, und man habe deshalb ein „angekratztes Image.“ Wirkliche Betriebsratsarbeit fand nach Aussage der Betriebsräte „erst seit sechs Jahren statt“. Zudem gibt es Bereiche im Betrieb, in denen der Betriebsrat nicht vertreten ist. Ein Wirtschaftsausschuss wur-

de erst Anfang 2016 geschaffen, hat aber lange nicht getagt. Der Vorsitzende war sehr aktiv, pflegte eine intensive Kommunikation zur Geschäftsleitung und übernahm auch Funktionen in der IG Metall.

Der Betriebsrat von *Elektrotechnik 3* wurde von der Geschäftsstelle angefragt, ob er bei dem Projekt mitmachen möchte. Als der Vorsitzende Interesse signalisierte, weil er die Digitalisierung als Zukunftsthema für sehr bedeutsam hielt, wurde das Projekt von der der Projektsekretär\*in, der Geschäftsstelle und der zuständigen Berater\*in vorgestellt. Im Gremium selber waren die Einschätzungen zunächst unterschiedlich. Einige Betriebsräte waren sehr dafür, andere verhalten. Die Skeptiker wiesen auf den erheblichen Arbeitsaufwand hin, der mit dem Projekt verbunden sein würde. Insgesamt aber fand sich am Ende eine deutliche Mehrheit für die Teilnahme.

„Es waren elf Leute, aber auch elf unterschiedliche Meinungen und ja, sag ich mal, manche haben das sehr befürwortet, manche wiederum nicht. Hatte jetzt teilweise nicht unbedingt nur was mit dem Thema zu tun, sondern auch mit der Arbeitslage. Aber nichtsdestotrotz, die Mehrheit, die war dafür, und dann haben wir das ganze ja angestoßen.“  
(Betriebsrat, Elektrotechnik 3)

Das Projekt wurde im Vorfeld auch mit der Geschäftsleitung abgesprochen. Diese signalisierte Interesse und gab das Einverständnis, dass das Projekt im Betrieb stattfinden kann. Ausschlaggebend dafür waren zum einen die ohnehin kooperativen Arbeitsbeziehungen und zum anderen der Generationenwechsel an der Unternehmensspitze; die neue Unternehmensleitung war sehr offen für Themen der Digitalisierung. Widerstand gegen die Projektleitung der IG Metall gab es nicht.

„Nein, die waren da in der Hinsicht schon offen, die IG Metall, die darf ja immer reinkommen. Ist jetzt nicht so wie bei anderen Firmen, und wir haben auch noch einen Generationenwechsel gehabt, der Juniorchef ist jetzt mit dabei. Junges Blut ist natürlich dann auch immer mehr, sag ich mal, im Bereich Digitalisierung unterwegs. Und dementsprechend wurde das Ganze natürlich dann auch mit befürwortet.“  
(Betriebsrat, Elektrotechnik 3)

Die Geschäftsleitung hatte aus Sicht des Betriebsrats auch die Hoffnung, durch das Projekt mehr über die Erwartungen und Einschätzungen der Belegschaft zu erfahren.

„Die sagten dann ‚Macht ihr das mal‘. Und für uns ist es auch wichtig, zu erfahren, was denken denn die Menschen in unserem Betrieb, wie es hier vorangeht.“ (Betriebsrat, Elektrotechnik 3)

*Anlagenbau 1* hat das mit 29 Mitgliedern, darunter sieben Freigestellte, mit Abstand größte Betriebsratsgremium. Laut Betriebsratsvorsitzendem war der Standort von Gewerkschaftsseite her zunächst nicht für das „Arbeit 2020“-Projekt vorgesehen, weil der Betriebsrat vor Ort bereits vergleichsweise aktiv war und unter den Standort-Gremien der Region eine vergleichsweise wichtige Rolle spielte. Die IG Metall wollte stattdessen bewusst Standort-Betriebsräte unterstützen, die ein geringeres Aktivitätsniveau aufwiesen. Dem Betriebsratsvorsitzenden war es jedoch wichtig, das Thema „Industrie 4.0“ zu besetzen, zum einen weil es aus seiner Sicht ein arbeitspolitisch wichtiges Thema war, zum anderen, weil er darin Chancen für die Standortsicherung sah. Deshalb hat er explizit um Beteiligung am Projekt gebeten. Im Gremium gab es in der Fraktion der IG Metall-Betriebsräte – sechs Betriebsräte kommen von einer anderen Fraktion der christlichen Gewerkschaft CGM – volle Zustimmung. Auch die Standortleitung sagte ihre Unterstützung für das Projekt zu. Zum einen hatte sie Interesse am Thema, zum anderen pflegen die Betriebsparteien nach eigener Aussage ein offenes und konstruktives Verhältnis. In den Kämpfen um den Standorterhalt, Produktzuweisungen und Beschäftigungssicherung hatte sich allmählich eine Standortkoalition geformt, in der sich beide Seiten wertzuschätzen gelernt haben.

„Ich hätte jetzt fast gesagt, die Not schweißt zusammen [...] Und wir haben Manager, die nicht so klassisch sind, dass sie eine Ablehnung gegen die IG Metall haben. Und ich glaube, von unserem Auftreten als Gremium sind wir nicht so, dass wir grundsätzlich verschrecken. Und es gibt auch einen gesunden Respekt gegenüber der Belegschaft und gegenüber dem Organisationsgrad.“ (Betriebsrat 2, Anlagenbau 1)

Bei *Automobilteile 1* wurden die Betriebsräte von der IG Metall angesprochen, ob sie an dem Projekt teilnehmen möchten. Sie stimmten zwar zu, blieben aber dem Projekt gegenüber eher zurückhaltend. Die Betriebsräte betonten bereits im Auftaktworkshop, dass der Betrieb einen langen Weg der Modernisierung hinter sich habe. „Industrie 4.0“ werteten sie nicht als neues Thema, sondern als einen Prozess. Das Projekt komme eher zu spät, da gerade drei Aufträge nicht an das Werk vergeben wurden, die die Beschäftigung in den nächsten Jahren hätten sichern können. Auf der Unternehmensseite war die Konstellation recht spezifisch; hier war es vor allem die Unternehmensleitung, die das Projekt durchführen wollte, während

die Standortleitung ein allenfalls verhaltenes Interesse hatte und ihre Beteiligung kritisch auf ihren Ertrag prüfen wollte. Standortleitung und Betriebsrat arbeiteten zwar kooperativ zusammen. Dennoch aber bildeten sie zum Startpunkt des Projekts keine aktive Standortkoalition, wie sie bei *Anlagenbau 1* zu beobachten ist, die gemeinsame Modernisierungsanstrengungen und Konzepte entwickelt mit dem Ziel, den Standort langfristig zu sichern. Im Fall von *Automobilteile 1* lässt sich vielmehr von einem kooperativen Standortfatalismus sprechen.

Bei *Automobilteile 3* lief der Weg zum Projekt „Arbeit 2020“ über die Geschäftsstelle der Gewerkschaft. Sie hat den Betriebsrat darauf angesprochen. In einem ersten Schritt wurde das Projekt von der Projektbetreuung der IG Metall dem Betriebsratsgremium vorgestellt, danach dann der Unternehmensleitung. Nach der Vorstellung im Gremium waren die Betriebsratsvorsitzenden erst ziemlich skeptisch, ob das Projekt auch wirklich relevant für sie ist. Schließlich aber hat sich im Betriebsrat die Auffassung durchgesetzt, dass im Projekt „Arbeit 2020“ wichtige Zukunftsthemen angesprochen werden, die für ihn an Bedeutung gewinnen könnten.

„Digitalisierung, das Thema hatten wir eigentlich erst auf dem Schirm gehabt, als wir da die Umfrage mit den Abteilungen hatten, wo dann wirklich in fast jeder Abteilung ein Hauptschwerpunkt war mit Digitalisierung, „4.0“ und Datenerhebung. Da sind wir quasi bei der Umfrage erst dazu gekommen.“ (Betriebsrat, Automobilteile 3)

Vielmehr standen für den Betriebsrat bestimmte Themen am Ausgangspunkt, die er über das Projekt voranbringen wollte. Dazu zählte erstens das Thema Qualifizierung. Dazu gibt es zwar schon ein Programm, das aber in den Augen der Betriebsräte zu selektiv auf die Angestellten ausgelegt war. Das zweite Thema waren Projekte. Dem Betriebsrat war aufgefallen, dass es im Unternehmen immer mehr Projekte gibt, er aber als Interessenvertretung dabei nicht einbezogen wurde.

„Da waren Top-Ten-Projekte, so nannte sich das. Die haben wir immer gesehen, wir wussten aber, es gibt eine ganze Ecke mehr. Wir wussten nur nie, was ist da alles.“ (Betriebsrat, Automobilteile 3)

Im Betriebsratsgremium gab es keine Bedenken; das Projekt wurde als eine Chance für die Interessenvertretung gesehen. Aus dem Management hingegen kamen zunächst kritische Töne, und es war dann der Personalchef, der das Projekt promotete und den Vorstand schließlich überzeugen konnte. Dieser Erfolg hing aus Sicht der Betriebsräte an den beiden Sekretär\*innen der IG Metall, die das Projekt dem Vorstand vorgestellt haben; alleine



hätten die Betriebsräte das nach eigener Aussage nicht durchbringen können. Grundsätzlich wird das Verhältnis zur Geschäftsführung aber als gut und vertrauensvoll beschrieben.

„Wir haben hier eigentlich schon ein sehr gutes Miteinander, auch mit der Geschäftsführung oder auch mit den Inhabern.“ (Betriebsrat, Automobilteile 3)

Bei *Antriebstechnik 1* sind die Arbeitsbeziehungen zwar kooperativ, aber unter der Oberfläche schwelen latente Probleme und Konflikte. Diese wurden aber bislang vom Betriebsrat nicht aufgegriffen. Das hängt mit der paternalistischen Kultur des Unternehmens und dem Generationenwechsel im Betriebsrat zusammen. Während des Prozesses „Arbeit 2020“ leitete der langjährige Vorsitzende seinen Rückzug ein. Einerseits war der Betriebsratsvorsitzende sehr daran interessiert, das Gremium auf zukünftige Themen einzustellen und sich in diesem Zuge auch dem Thema „Industrie 4.0“ zu öffnen:

„Ich finde es ganz wichtig, dass das Thema in den Handlungsplan des Betriebsrats mit aufgenommen wird. Wenn ich aufhöre, möchte ich eine Agenda hinterlassen, die auf die Zukunft ausgerichtet ist. Bis dahin will ich meine Erfahrungen einbringen, um das Amt gut an die jüngeren Kollegen zu übergeben, die dann nachrücken.“ (Betriebsrat, Antriebstechnik 1)

Andererseits erwies sich diese Haltung als schwere Hypothek für den Arbeitserfolg. Denn als langjähriger Vorsitzender verfügt der Betriebsrat über ganz eigene, auch inoffizielle Kommunikationswege zur der Geschäftsführung die das restliche Gremium teilweise ausschlossen. Die Ziele und Arbeitsrichtung des Betriebsratsvorsitzenden waren daher sowohl für Berater und Gewerkschaft als auch das übrige Gremium nicht immer klar zu erkennen. Der potenzielle neue Betriebsratsvorsitzende – der bisherige Stellvertreter – hätte im Workshopprozess gerne mehr Verantwortung übernommen, wurde von dem aktuellen Amtsinhaber jedoch häufig ausgebremst.

Insgesamt stuft das Gremium die Mitbestimmungskultur im Unternehmen jedoch als gut ein und sieht sich in einer starken Position. Die meisten Informationen bekommt der Betriebsrat nach eigenen Angaben auch ohne ausdrückliche Nachfrage. Doch erwies sich diese Aussage im Verlauf der Workshops als wenig deckungsgleich mit der Realität, so in Bezug auf den Aufbau eines Standorts in China: Ein Teil des Gremiums gab an, dass die Informationen bewusst zurückgehalten wurden und „ein halbes Jahr

zu spät kamen“ (Betriebsratsmitglied). Darüber hinaus mauerte die Geschäftsführung beim Thema Personalplanung. Der Wirtschaftsausschuss erstellte quartalsweise einen Fragebogen mit diversen Themen, der unter anderem auch Fragen nach der geplanten Personalentwicklung beinhaltet. Bei Rückgabe des Bogens wurden diese Fragen jedoch nie beantwortet. Wenn dann „zwei Wochen später jemand neues eingestellt wird, ist das schon ärgerlich“ (Betriebsratsmitglied). Inhaltlich hatten die Mitglieder des Betriebsrates noch kein klares Bild darüber vor Augen, in welcher Art und Weise die Digitalisierung bei *Antriebstechnik 1* umgesetzt wird und was das für die Mitarbeiter bedeutet. Die Geschäftsführung hat bestimmte Unternehmensbereiche von vorneherein von der Diskussion im Beratungsprozess ausgeschlossen mit dem Argument, die Weitergabe von Firmeninterna an die Konkurrenz ausschließen zu wollen.

Zu den zentralen Anliegen des Betriebsrats zählte eine bessere Transparenz über geplante Neuerungen und eine fließende Kommunikation mit der Geschäftsführung. Zum Auftakt der Beratungen haben die Betriebsratsmitglieder die Hoffnung formuliert, durch das Projekt Klarheit über zukünftige Änderungen, besonders hinsichtlich Arbeitsinhalten, Qualifikation und Arbeitsplätzen zu erhalten. Dem Betriebsrat ging es darum, die Prognosen und Entwicklungen „greifbarer zu machen“ und einen Eindruck davon zu bekommen, wie die Arbeit im Werk in Zukunft aussehen wird. Zudem bestand der Wunsch, dass der Betriebsrat in die Zukunftsgestaltung einbezogen wird und einen Beitrag dazu leisten kann, Arbeitsplätze zu erhalten. Die Betriebsratsmitglieder stellten vorab fest, dass sich die Beratung für sie gelohnt haben würde, wenn der Dialog im Unternehmen besser läuft und der Betriebsrat weiß, wie er zukünftig mit dem Thema „Industrie 4.0“ umzugehen hat.

Diese Probleme paaren sich bei *Antriebstechnik 1* mit einer nach wie vor durch die Eigentümer geprägten familiären Unternehmenskultur. Nach Angaben des Betriebsrats gelinge es der Geschäftsleitung den Eindruck zu vermitteln, dass „die Familie vollständig hinter dem Unternehmen steht“ (Betriebsrat, *Antriebstechnik 1*). Als Beispiele dafür wurden Weihnachts- und Betriebsfeiern, Angebote wie ein gemeinsam nutzbarer Grillplatz oder auch Verständnis und Unterstützung für die Mitarbeiter bei familiären Problemen genannt. Dennoch herrsche in der Belegschaft auch Angst und Demotivation.

„Wenn man die Unternehmenskultur mal runter bricht auf die unteren Ebenen, dann ist da nicht alles gut. Da gibt es viel Druck, viel Stress, oder Angst vor den Vorgesetzten, die manchmal ganz schön cholerisch sind. Manchmal fehlt es da aber auch einfach an klaren Ansagen durch

die Geschäftsführung, was Erwartungen und Leistungen angeht.“ (Betriebsratsmitglied, Antriebstechnik 1)

Aus Sicht der Unternehmensleitung ging es vor allem darum, die neuen informationstechnischen Möglichkeiten intelligent zu nutzen und dadurch Prozesse zu optimieren. Darüber hinaus erfordere die unaufhaltbare Entwicklung der „Industrie 4.0“ Anpassungen auf Seiten der Führungsebene. Dazu sollte in den Augen der Geschäftsleitung das Projekt „Arbeit 2020“ beitragen.

„Auf der Führungsebene gibt es viele Menschen, die sich in Sachen Digitalisierung schwertun. Es ist aber an der Zeit, die Leute dafür zu sensibilisieren, dass da etwas kommen wird. Wenn das Projekt eine solche Sensibilisierung leistet, sind wir auf dem richtigen Weg.“ (Geschäftsführer, Antriebstechnik 1)

Der Betriebsrat von *Metallverarbeitung* war seinerzeit von der Geschäftsstelle der IG Metall angesprochen worden, ob er nicht Lust hätte, sich am Projekt Arbeit 2020 zu beteiligen. Hintergründe dazu kannte der Betriebsrat nicht; er wusste nicht, warum ausgerechnet er gefragt wurde. Ein Grund war aus seiner Sicht die Vermutung des Bevollmächtigten, dass es in seinem Betrieb Aktivitäten in Richtung „Industrie 4.0“ gibt.

„Aber der sprach uns halt eben unter anderem an, dass es da ein Projekt gäbe, auch weil bekannt ist, dass wir da so ein bisschen Richtung Industrie 4.0 auch schon unterwegs waren.“ (Betriebsrat, Metallverarbeitung)

Der Betriebsrat hatte zuvor noch nie an einem Projekt der Bezirksleitung teilgenommen. Die Projektleitung der IG Metall stellte dann das Projekt dem Vorsitzenden und seinem Stellvertreter vor. Das Projekt stieß beim Betriebsrat auf reges Interesse, und der Betriebsrat sagte zu, bei der Geschäftsleitung vorzufühlen. Daraufhin wurde ein weiterer Termin zusammen mit der Geschäftsleitung organisiert, die dem Projekt ebenfalls ohne Vorbehalte zustimmte. Grundlage dafür war aus Sicht des Betriebsrats erstens das Vertrauensverhältnis, das seiner Einschätzung nach zwischen den Betriebsparteien im Unternehmen herrscht; die betrieblichen Austauschbeziehungen werden als sehr kooperativ wahrgenommen. Zweitens aber bestand demnach auch ein inhaltliches Interesse der Geschäftsleitung an dem Projekt, sich die technologischen Entwicklungen und ihre Auswirkungen im Unternehmen genauer anzuschauen. Das Projekt wurde von der Geschäftsleitung als innovativ eingeschätzt und mit der Bemerkung verbunden, dass

die Arbeitgeberverbände noch nichts Vergleichbares auf die Beine gestellt hätten.

„Also ich glaube, das Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat ist nicht das Schlechteste. Von daher war zumindest mal ein Stück weit Vertrauen da, dass man da jetzt nicht irgendwie mit dem verrücktesten Projekt um die Ecke kommt. Dann ist natürlich unser Geschäftsführer sehr affin für solche technischen Weiterentwicklungen. Und der das halt eben auch sehr spannend fand, diese Prozesse zu beleuchten. Ich glaube den Ansatz fand der sehr innovativ und sehr gut. Also das sagt der heute noch, dass Gewerkschaften gerade in Sachen Digitalisierung viel weiter vor sind als seine Arbeitgeberverbände.“ (Betriebsrat, Metallverarbeitung)

Im Gremium des Betriebsrats selber gab es keine grundlegende Diskussion dazu. Einzig der konkrete Ansatzpunkt des Projekts „Arbeit 2020“ blieb aus Sicht der Betriebsräte noch etwas unscharf, beispielsweise die Frage, wie sehr die konkreten technologischen Entwicklungen im Vordergrund stehen würden. Insbesondere bei Organisationsfragen befand sich der Betrieb nach Einschätzung des Betriebsrats eher auf einem Niveau von „Industrie 1.0“:

„Es war jetzt nicht die große Diskussion, das Einzige was, glaube ich, so ein bisschen schwierig war, dass es halt nicht so greifbar war, was da wirklich genau passiert. Wir waren uns halt eben nicht sicher, ob es für uns das Richtige ist, weil wir zwar in unseren Produkten sehr zukunftsorientiert sind, aber in unseren internen Prozessen eher noch so auf „Industrie 1.0“ sind.“ (Betriebsrat, Metallverarbeitung)

Bei *Automationstechnik* kam der Kontakt zum Projekt eher zufällig zustande. Der Betriebsrat hat die Projektleiterin der IG Metall auf einer Tagung kennengelernt und sie dann eingeladen, das Projekt vor dem gesamten Gremium vorzustellen.

„Und da haben wir gesagt „machen wir, wenn wir das machen können, machen wir mit“. (Betriebsrat 1, Automationstechnik)

Ein wichtiges Kriterium für die Auswahl war aus Sicht der Betriebsräte das Verhältnis zum Arbeitgeber. Die Arbeitsbeziehungen sind in der Firma ausgesprochen kooperativ. Dafür machten die Betriebsräte erstaunlicherweise genau dem Umstand verantwortlich, dass der Betrieb nicht familiengeführt ist.

„Ich muss dazu sagen wir haben hier ein sehr, sehr gutes Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung. Weil es ist kein eigentümergeführtes Unternehmen ist, sondern es wird von einer Geschäftsführung geleitet. Der Vorstand hier, das sind im Endeffekt ja auch Angestellte, und mit denen haben wir ein ausgezeichnetes Verhältnis.“ (Betriebsrat 1, Automationstechnik)

Die Unternehmensleitung bat den Betriebsrat, ihr das Projekt vorzustellen und zeigte daran großes Interesse, weil sie das Thema für zukunftsweisend hielt. Im Gremium selber gab es auch keine Diskussionen, die Betriebsratsmitglieder votierten einheitlich für die Teilnahme. Es war die Beschäftigung mit „Industrie 4.0“ als Thema und die damit verbundene Erweiterung der eigenen Kompetenzen, die für die Betriebsräte im Vordergrund standen.

„Das war ja auch einfach eine Riesenchance, ich sage mal „Industrie 4.0“ kommt ja sowieso und so mehr wir darüber wissen, können wir ja auch dann entsprechend reagieren oder angeben.“ (Betriebsrat 2, Automationstechnik)

Das Vertrauen in die andere Seite der Arbeitsbeziehungen war so groß, dass sich der Betriebsrat bereits im Vorfeld sicher war, das Projekt auch mit einer Zukunftsvereinbarung abschließen zu können.

### 7.1.2 Kooperation und Konflikt

Bei *Elektrotechnik 2* war der Betriebsrat ein eingespieltes Team, das auch bereits an mehreren Projekten der Gewerkschaft mitgewirkt hatte. „Arbeit 2020“ war damit zwar inhaltlich neu, konnte aber auf einen Fundus gemeinsamer Erfahrungen auch zu beteiligungsorientierten Prozessen aufbauen. Der Betriebsrat, der aus 15 Mitgliedern besteht, wurde deshalb auch von der IG Metall als einer der ersten Betriebe angefragt. Er hat sich daraufhin die Projektbeschreibung angesehen und ist zu dem Schluss gekommen, dass er aus der geplanten Vorgehensweise „eine Menge Honig ziehen“ könnte. Dazu trug bei, dass die Digitalisierung im Betrieb ein zentrales Thema ist, sowohl mit Blick auf die Produkte als auch auf die Prozesse. Bedenken, ob es Sinn macht, am „Arbeit 2020“-Projekt teilzunehmen, gab es im Gremium nicht. Das galt auch für die Geschäftsführung; der Betriebsrat musste keine Überzeugungsarbeit leisten.

Der interviewte Betriebsrat beschreibt das Verhältnis zur Geschäftsleitung so, dass die inhaltlichen Positionen sich in vielen Fragen zwar deut-

lich unterscheiden, die Mitbestimmung als solche aber – wenn auch zähneknirschend – akzeptiert wird. Auseinandersetzungen werden kontrovers geführt. Das Unternehmen hat auch Tarifabweichungen mit der Gewerkschaft abgeschlossen, in denen Arbeitszeitverlängerung und Investitions- und Produktzusagen vereinbart wurden. Auch die Verhandlungen um eine Zukunftsvereinbarung waren intensiv und dauerten lange, aber Betriebsrat und Geschäftsführung haben sich in der Vergangenheit bereits mehrfach auf Regelungen einigen können, die beide Seiten als gut für das Unternehmen einschätzen. Der interviewte Betriebsrat sah einen wichtigen Grund für die gute Zusammenarbeit in der Eigentumsituation: Am Hauptstandort eines Familienunternehmens sind die Entscheidungswege vergleichsweise kurz, und anders als in großen Konzernen sind die Beteiligten in der Lage, Vereinbarungen unabhängig zu treffen, ohne dass jemand von außen „reindirigieren“ könnte.

„Allgemein ist es wesentlich besser, als das, was ich von Kollegen weiß, die in Konzernen arbeiten. Man hört uns hier zu. Nicht immer versteht man, was wir sagen. Aber ich glaube, alles in allem ist auch nach diesem Projekt „Arbeit 2020“ die Zusammenarbeit noch besser geworden.“ (Betriebsrat, Elektrotechnik 2)

Bei *Anlagenbau 2* konnte die Teilnahmemotivation nur im Nachhinein ermittelt werden. Hier war die wissenschaftliche Begleitung nicht von Beginn an in den Prozess einbezogen. Dies bezog sich sowohl auf die Anbahnungsgespräche als auch auf den Auftaktworkshop. In den folgenden Workshops und den Pausengesprächen wurde deutlich, dass die Stimmung im Unternehmen schlecht war und zahlreiche Konfliktpunkte aufwarf. Hintergrund dafür war die Restrukturierung des Unternehmens in Richtung Dezentralisierung und Einführung gewinnverantwortlicher Unternehmenseinheiten in Form von Profit Centern, die zu dafür nicht untypischen Verwerfungen führten wie Abschottungen, Konkurrenzsteigerung und dem Fehlen gemeinsamer Zielsetzungen zwischen den Centern. In dieser Situation herrschte die Befürchtung vor, dass zu viele Leute den Prozess gleich zu Beginn behindern würden. Jedenfalls schien der Betriebsrat das Projekt „Arbeit 2020“ als ein mögliches Instrument zu werten, auf die schlechte Stimmung in der Belegschaft zu reagieren und diese in dem Projekt zu bündeln. Zudem sahen die Betriebsräte große Gefahren für die Beschäftigungssicherung. Auf der Unternehmenseite war vor allem der Produktionsleiter interessiert, weil er sich Information und Anstöße für die Digitalisierung der Produktion davon erhoffte.

Die Situation bei *Automobilteile 2* war nahezu deckungsgleich. Hier herrschte zum Starttermin des Projekts im Unternehmen ein hohes Maß an Unsicherheit. Die Zukunft des Standorts schien ungewiss zu sein. Betriebsleitung und Betriebsrat warteten auf das, was da kommen sollte. Die Betriebsräte hatten auch keine Erfahrungen damit, eigene Initiativen zu entwickeln. Während der Erarbeitung der Betriebslandkarte trat der Betriebsratsvorsitzende zurück und hat den Vorsitz an seinen Stellvertreter übergeben. Der Wechsel war geplant, weil der alte Vorsitzende in Altersteilzeit gegangen ist. Er war lange Jahre Betriebsratsvorsitzender und verstand sich gut mit dem Seniorchef des Unternehmens. Beide haben in einer paternalistischen Interaktionskultur viele Mitbestimmungsthemen unter vier Augen und hinter verschlossenen Türen ohne Beteiligung des Betriebsratsgremiums behandelt. Der Senior verstarb aber 2015, sein Sohn übernahm, und seitdem war dieser Interaktionsweg für den Betriebsrat verschlossen. Auch auf der Führungsebene darunter vollzog sich ein Generationenwechsel, die neuen Führungskräfte wurden häufig extern eingestellt, haben studiert, kamen nicht aus der Region und würden möglicherweise in ein paar Jahren in ein anderes Unternehmen wechseln. Der Betriebsrat erhoffte sich durch das Projekt eine Perspektive und Handlungsempfehlungen, wie er mit der schwierigen Situation umgehen könnte. Die Geschäftsleitung wurde von ihm sehr spät über das „Arbeit 2020“-Projekt informiert, es wurde lediglich „erwähnt“. Die Beraterin drängt deshalb nach Erstellung der Betriebslandkarte darauf, dass der Betriebsrat einen Termin mit der Unternehmensführung abstimmt. Bei diesem Termin zeigte sich die Unternehmensleitung dann interessiert an den Zwischenergebnissen, lehnte aber Verhandlungen zu einer Vereinbarung ab, weil aus ihrer Sicht die Produktion keine Zukunft in Deutschland hat. Mit dieser Entscheidung wurden den ehemals kooperativen Arbeitsbeziehungen der Boden entzogen und der Paternalismus stand vor dem Aus.

Auch im Fall von *Maschinenbau 1* wurde der Betriebsrat von der IG Metall gezielt angesprochen. Er hat seine Teilnahme ohne Zögern zugesagt. Grundsätzliche Bedenken wurden nach Aussage des Betriebsratsvorsitzenden im Gremium nicht aufgeworfen. Allerdings gab es im Gremium, das in dieser personellen Zusammensetzung noch nicht lange zusammenarbeitete, die Frage, was Projektarbeit konkret heißt und welcher Aufwand damit verbunden sein würde.

„Zu dem Projekt gab es keine Bedenken. Ein größerer Teil des Gremiums ist erst seit 2014 Betriebsrat, und die fragten: ‚Wie Projekt?‘. Für viele war das eben neu, und die Größenordnung war natürlich für uns alle neu, und deswegen war es eigentlich schon spannend zu sagen,

was kommt denn da eigentlich auf uns zu?“ (Betriebsrat, Maschinenbau 1)

Das anfänglich geäußerte primäre Ziel des Betriebsrats zur Beteiligung an dem Projekt bestand darin, die Interessen der Belegschaft bestmöglich in dem Umstellungsprozess auf das schlanke Produktionskonzept „5+1“ und den Bau der „Smart Factory“ vertreten zu können. Der Betriebsrat erwartete, dass sich das Unternehmen im Allgemeinen und die Arbeitsplätze im Besonderen durch beide Aspekte drastisch verändern werden.

Nach Angaben der Betriebsräte waren die Austauschbeziehungen zur Unternehmensseite zwar generell durchaus kooperativ. Mit Blick auf Reorganisation und Smart Factory hingegen herrschte zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung aber ein drastisches Kommunikationsproblem, das sich in einer sehr begrenzten Gesprächsbereitschaft der Führungsetage ausdrückte. Als problematisch wurde insbesondere gewertet, dass die Geschäftsführung nicht zu Gesprächen bereit war, in denen die Betriebsräte Prozessfehler ansprechen können. Vielmehr würden die durch den Betriebsrat geäußerten Bedenken als „Boycott“ oder „Schwarzmalerei“ abgetan und kritische Fragen nicht beantwortet.

„Gute Ideen werden von Leuten mit Einfluss unter den Teppich gekehrt“ (Betriebsrat, Maschinebau 1).

Eigenes Interesse der Unternehmensleitung am Projekt „Arbeit 2020“ war nicht erkennbar, sie blockierte das Projekt aber auch nicht.

Auslöser für das Interesse des Betriebsrats von *Maschinenbau 2* am Projekt „Arbeit 2020“ war die Initiative des Unternehmens, eine App in einer Montagelinie einzuführen. Der Betriebsrat fühlte sich von diesem Vorhaben zunächst „ziemlich überrannt“ (Betriebsrat, Maschinenbau 2) und hat sich deshalb nach Unterstützung umgesehen. In dieser Situation berichtete ein Kontakt aus der Hauptverwaltung der IG Metall von einem Vorstandsprojekt, das thematisch dazu passte. Quasi parallel kam von der örtlichen Geschäftsstelle der Hinweis auf das Projekt „Arbeit 2020“. Da der Arbeitgeber bei der Einführung der App „Gas geben“ wollte, hat sich der Betriebsrat entschieden, bei dem Projekt mitzumachen, das am schnellsten starten konnte, und das war dann „Arbeit 2020“. Innerhalb des Betriebsratsgremiums war die Teilnahme an dem Projekt nicht umstritten. Angesichts des Vorhabens des Unternehmens erwartete das gesamte Gremium, dass der Beratungsprozess und die Teilnahme an der Qualifizierungsreihe Handwerkszeug und Hintergrundwissen vermitteln würde. Was der Beratungsprozess genau mit sich bringen würde, war zunächst nicht klar. Die Strategie, auf eine Zukunftsvereinbarung hinzuarbeiten, entsprach aber dem



Ziel des Betriebsrats, mit dem Arbeitgeber gemeinsam Dinge regeln und bewegen zu wollen.

„Am Anfang ist das ja abstrakt gewesen, weil wir nicht genau wussten, was da alles dranhängt. Die Zukunftsvereinbarung hat sich mit unseren Vorstellungen gedeckt [...] Dass Prozesse, die brachlagen und um die sich keiner gekümmert hat, dass die sozusagen belebt werden, weil wir mit dem Arbeitgeber zusammen in eine Richtung gehen.“ (Betriebsrat 1, Maschinenbau 2)

Der Betriebsrat hat auch in der Vergangenheit bereits an zwei externen Projekten teilgenommen, so an einer Potenzialanalyse, die von der IG Metall finanziert wurde und an einem Projekt zum demografischen Wandel. Darüber hinaus hat er sich in IT-Fragen engagiert. Vom Konzern wurde seit einiger Zeit zentral vorgegeben, welche IT-Hardware verwendet werden darf, dies geschah jedoch ohne Rücksicht über die im Laufe der Jahre entstandene lokale Infrastruktur. Darüber hinaus wurden der IT vor Ort die Administrationsrechte weitgehend entzogen. Vor diesem Hintergrund begann der Betriebsrat, sich intensiver mit dem IT- und Datenschutz-Thema zu beschäftigen. Perspektivisch will er einen gemeinsamen „Steuerkreis IT“ ins Leben rufen. Der Betriebsrat sah sich angesichts der Komplexität des IT-Themas allerdings an seine Grenzen gebracht und erhoffte sich Unterstützung.

„Wir haben angefangen mit dem EDV-Kollegen mal abzuklären, wo er hier Gefahren sieht. Das haben wir uns sozusagen notiert. Aber das ist ein riesen Moloch von Paket. Also da müssen wir mit Sicherheit auch noch externe Hilfe haben. Weil ich glaube, das ist mit unseren eigenen Bordmitteln gar nicht zu stemmen. So viel Sachverstand ist bei uns einfach nicht vorhanden ... Und wird es auch niemals sein. Da muss man ganz ehrlich sein.“ (Betriebsrat 2, Maschinebau 2)

Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung wurde von den interviewten Betriebsräten als schwierig gekennzeichnet. Es sei sehr abhängig von den jeweils aktuell bearbeiteten Themen und den damit zusammenhängenden Konfliktpunkten.

„Ich würde es so definieren: projektabhängig. In manchen Fällen ist es ein wirklich sehr gutes Verhältnis, weil es wenig Reibungspunkte gibt. Dann haben wir Projekte zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber, wo es sehr viele Reibungspunkte gibt [...] Also heute so, morgen so.“ (Betriebsrat 1, Maschinenbau 2)

Ein Hauptproblem liegt aus Sicht des Betriebsratsvorsitzenden darin, dass das Management die Mitbestimmungsrechte nicht kennt. Das gilt insbesondere für den aktuellen Geschäftsführer, der aus dem Ausland stammt und deshalb wenig Erfahrungen mit der deutschen Mitbestimmung hat. In der Folge komme er nicht von allein auf den Betriebsrat zu und wundere sich, wenn der Betriebsrat seine Rechte geltend macht. Die Unkenntnis der Mitbestimmungsrechte beschränke sich allerdings nicht auf den Geschäftsführer, auch die anderen Führungskräfte, die nicht aus dem Ausland stammen, weisen in dieser Beziehung aus Sicht des Betriebsrats Wissenslücken auf.

„Wir Betriebsräte wissen eigentlich relativ genau, welche Rechte wir haben und auch in Anspruch nehmen dürfen. Aber auf der anderen Seite des Tisches, [...] die kennen die nicht.“ (Betriebsrat 1, Maschinenbau 2)

Ob sie die Rechtslage nun kennen oder nicht – wenn der Betriebsrat aktiv wird und seine Rechte einfordert, reagieren die Führungskräfte aus Sicht des Betriebsrats häufig in der Art, dass sie die Meinungsverschiedenheit auch auf einer persönlichen Ebene austragen und beispielsweise Betriebsratsmitglieder nicht mehr grüßen.

„Wenn bestimmte Dinge von uns angesprochen werden, dann wird das oftmals auf eine emotionale Ebene gezogen. Und das macht es ja nicht leichter in der Arbeit. Wir würden die Themen viel lieber so sachbezogen bearbeiten, wie sie letzten Endes sind. Das heißt, wenn es eine Mitbestimmung [...] gibt, dann ist die da. Da braucht man nicht drüber zu diskutieren.“ (Betriebsrat 2, Maschinenbau 2)

In der Vergangenheit beschritt der Betriebsrat bereits mehrfach den Klageweg, beispielsweise bezüglich der Beteiligung bei Entsendungen von Mitarbeitern ins Ausland. Auch mit Interessenausgleich und Sozialplan hat der Betriebsrat bereits Erfahrungen. Diese Instrumente kamen zum Einsatz, als die zerspannende und umformende Metallbearbeitung an Zulieferbetriebe ausgelagert wurde.

Der Geschäftsführer zeigte sich bei einem Gespräch zu Beginn des „Arbeit 2020“-Prozesses jedoch offen für das Projekt. Er war am Thema „Industrie 4.0“ generell sehr interessiert, sein Fokus lag allerdings auf möglichen Produktinnovationen und auf dem Thema Datensicherheit aus Firmensicht. Angesichts der Erfahrungen im Umgang mit dem Management waren sich die beiden interviewten Betriebsräte einig, dass die angestrebte Zukunftsvereinbarung möglichst „wasserdichte“ Regelungen enthalten

sollte, offene prozedurale Vereinbarungen hielten sie in ihrem Betrieb für schwierig:

„Alles was irgendwie in offenen Prozeduren mündet ... ist schwierig. ...Das geschriebene Wort, detailliert, mit möglichst wenig Ausfluchtmöglichkeiten in eine Betriebsvereinbarung rein zu bringen, das ist schon sinnvoll hier.“ (Betriebsrat 2, Maschinenbau 2)

Die Teilnahmemotive des Betriebsrats von *Maschinenbau 3* wurden erst im Verlauf des Projekts „Arbeit 2020“ deutlich. In der ersten Klärungsrunde mit den Projektakteuren wurde die neue Maschinenstraße in den Mittelpunkt gestellt, die dahinter auch ein allgemeineres Interesse an der Digitalisierung als Zukunftsthema aufscheinen ließ. Im weiteren Projektverlauf schälte sich aber heraus, dass sich das Interesse des Betriebsrats vor allem auf den Abschluss einer Vereinbarung zum Datenschutz bezog, die er mit der Geschäftsleitung eingeleitet hatte und für die er sich Beratung erhoffte. Ein derart eingeschränktes Handlungsinteresse war hingegen für die Gewerkschaft nicht akzeptabel.

„Die wollten konkrete Lösungen für irgendein Problem. Das Problem war eine Datenschutzvereinbarung zu dieser neuen Maschinenstraße. Das haben wir aber von Anfang an gesagt, dass wir das nicht machen. Sondern wir bürsten den Betrieb auf quer. Da sind aber dann Sachen rausgekommen, die denen nicht gefallen haben.“ (Projektsekretär\*in 2, IG Metall)

Der Betriebsrat beschrieb die Arbeitsbeziehungen als wenig kooperativ, aber rechtskonform. Er werde beteiligt, wenn er beteiligt werden muss. Bei allen Fragen, die nicht formal seiner Mitbestimmung bedürfen, entscheide das Unternehmen ohne Einbeziehung des Betriebsrats. Auch Informationen erfolgten dann sehr spät.

„Bei der neuen Schneckenlinie sind sie erst auf uns zu gekommen, als sie schon einen kompletten Plan hatten und die Maschinen schon bestellt waren. Also ein gutes halbes Jahr zu spät.“ (Betriebsrat, Maschinenbau 3)

Der Betriebsrat sah auch nur sehr eingeschränkte Möglichkeiten, eine rechtzeitige Information und Konsultation aktiver einzufordern. Im Hintergrund schwebt aus seiner Sicht die – in diesem Betrieb mit hohen Mehrarbeitsvolumen freilich eher imaginäre – Drohkulisse der Verlagerung von Arbeitsplätzen.

„Hier kommt es nicht drauf an Recht zu haben, sondern den Chef zu überzeugen. Wenn ich mich beschwere, sagt der Arbeitgeber vielleicht: Dann mache ich das woanders.“ (Betriebsrat, Maschinenbau 3)

Allerdings hielt sich der Unmut des Betriebsrats darüber in Grenzen. Sofern neue Arbeitsplätze geschaffen werden und die Arbeitsbedingungen stimmen, brauche er sich nicht zu exponieren. Dann bestünde seine Aufgabe darin, die Arbeitsbedingungen im Auge zu haben und die Entwicklung zu kontrollieren.

„Bei der neuen Maschinendiskussion ist für uns entscheidend: es sind neue Arbeitsplätze auf dem Niveau des Flächentarifvertrags. Und, soweit wir das aus den bisherigen Planungen ersehen können, werden die Arbeitsplätze gut gestaltet. Und das kontrollieren wir auch.“ (Betriebsrat, Maschinenbau 3)

Der Betriebsrat formulierte keinen erweiterten Mitbestimmungsanspruch. Seine Rolle interpretierte er als Kontrolleur und Wächter über die Einhaltung rechtlicher Vorschriften und der Arbeitsbedingungen. Dazu trug die aus seiner Sicht kühle Beziehung zum angestellten Geschäftsführer der Business Unit bei. Zu ihm bestünden nicht die Vertrauensbeziehungen, die es noch zu den Vertretern der Eigentümerfamilie gebe.

„Eine Erhöhung unseres Mitbestimmungsniveaus streben wir nicht an. Der Geschäftsleitung hat auch weniger Vertrauen in uns, der Inhaber hat deutlich mehr Vertrauen in uns. Der Geschäftsführer hat eine gewisse Angst, dass wir losstürmen könnten, obwohl er das von uns nicht kennt.“ (Betriebsrat, Maschinenbau 3)

Allerdings hatte die Geschäftsleitung sehr wohl ein eigenständiges Interesse am Projekt und zeigte eine große Bereitschaft zur Kooperation, die der Einschätzung der Betriebsräte deutlich zuwiderlief. Der Hintergrund dafür war die Entwicklung neuer Geschäftsfelder und ihre Konsequenzen für die Produktion. Vormalig nur ein interner Komponentenfertiger, hatte sich die Business Unit in den letzten Jahren zunehmend dem externen Markt geöffnet und mehr und mehr für externe Kunden produziert. Damit ging eine erhebliche Verschärfung der Qualitätsansprüche einher, die mit dem Ausbau der internen Qualitätssicherung beantwortet wurde, weil die Fertigungsprozesse bislang keine hinreichende Präzision zuließen. Diese Entwicklung erzeugte Unzufriedenheit im Betrieb; das Projekt „Arbeit 2020“ wurde als Vehikel gesehen, die Prozesse besser zu kommunizieren.

„So, das heißt, die haben zum Beispiel eine riesige Qualitätssicherung aufgebaut. Das haben aber die Betriebsräte und die Werker nicht verstanden, dass da auf einmal so viele unproduktive Leute reingeholt werden, die ihnen das Ergebnis versauen. Kann ich aus der Produktionsbeschäftigtenperspektive total verstehen. Das Management wollte das erklären und hat das Projekt als eine Möglichkeit gesehen, das zu tun.“ (Projektsekretär\*in 2, IG Metall)

Bei *Wirtschaftsbetriebe* war das auslösende Moment der Teilnahme am Projekt „Arbeit 2020“ der Bau einer neuen Wäscherei und die damit verbundene Beschäftigungsunsicherheit in der Belegschaft. Zudem hatte der Betriebsrat noch weitere Ziele auf der Agenda: die Teilzeitkräfte im Rahmen des Projekts stärker zu aktivieren und für eine Beteiligung zu gewinnen; die Einbindung der Beschäftigten in den Prozess; die Beteiligung aller Betriebsratsmitglieder; und schließlich die Stärkung der IG Metall im Betrieb.

Die betrieblichen Austauschbeziehungen wurden als insgesamt kooperativ beschrieben, allerdings periodisch getrübt durch Konflikte um die Einhaltung von Betriebsvereinbarungen. Die Betriebsberater\*in der Gewerkschaft, die bei der Auftaktsitzung anwesend war, sah das Projekt als „Frühwarnsystem“ um frühzeitig angemessen reagieren zu können und nicht überrascht zu werden. Die Geschäftsführung am Standort unterstützte das Projekt und kündigte an, die Ergebnisse in die zukünftige Planung einfließen lassen. Vor allem aber ging es der Geschäftsleitung darum, etwas gegen die aufkeimende Unruhe in der Belegschaft zu tun. Mit Hilfe von „Arbeit 2020“ erhoffte sie sich, die eigenen Ziele besser kommunizieren zu können.

„Ich finde das Projekt auch zum jetzigen Zeitpunkt wichtig und richtig, weil es auch darum gehen muss, Ängste abzubauen und die Beschäftigten mitzunehmen. Im Zentrum steht für uns nicht die Rationalisierung, aber wir stehen schon unter Kostendruck. Deshalb sind die Effektivität und die Stabilität der Prozesse für uns ganz wichtig, daran arbeiten wir. Das möchten wir auch unseren Mitarbeitern vermitteln. Daher erhoffe ich mir von dem Projekt auch viel.“ (Geschäftsführer Wirtschaftsbetriebe im Auftaktworkshop)

### 7.1.3 Konfliktorische Arbeitsbeziehungen

Der Betriebsrat von *Antriebstechnik 2* wurde von der Geschäftsstelle der Gewerkschaft auf das Projekt Arbeit 2020 aufmerksam gemacht. Allerdings war der Betriebsrat nicht von Beginn an von der Teilnahme überzeugt, da das Thema „Industrie 4.0“ noch nicht richtig greifbar war und auch noch nicht relevant erschien.

„So richtig begeistert waren wir nicht. Weil das Thema nicht bei allen so richtig bekannt war. Kam zwar in den Medien, aber so richtig bekannt war es nicht. [...] Und du siehst ja: Es gibt gar kein Fortkommen, kein Weiterkommen. Und dann denkst du auch nicht so drüber nach. Und denkst: Das bleibt eh immer so stehen auf dem Stand.“ (Betriebsrat, *Antriebstechnik 2*)

Es bedurfte noch weiterer Überzeugungsarbeit durch die IG Metall um den Betriebsrat für das Projekt zu gewinnen. Die IG Metall hat auch die Geschäftsleitung angesprochen; sie, und nicht der Betriebsrat, war die „treibende Kraft“ der Teilnahme. Darüber hinaus war der zuständige Projektberater im Unternehmen bereits bekannt und genoss nach Aussage des Betriebsrats eine „große Akzeptanz“.

Die Fronten zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat waren jedoch verhärtet. Dies lässt sich unter anderem auch auf Auseinandersetzungen um die Tarifbindung zurückführen. 2004 war das Unternehmen aus dem Arbeitgeberverband ausgetreten; erst im Jahr 2007 wurde der Betriebsrat darüber informiert. Tarifentgelte und Arbeitszeit wurden fortgeführt. Nach der Finanzmarktkrise konnte mit Hilfe von Warnstreiks die Tarifbindung wieder erkämpft werden, der Betriebsrat hat dabei eine aktive Rolle gespielt. Seit 2011 hat der Betrieb einen Anerkennungstarifvertrag. Der Betriebsrat fühlte sich grundsätzlich von der Geschäftsführung nicht ernst genommen, da er oft nicht oder erst sehr spät informiert wird, und das häufig nur auf Nachfrage.

„Da hat die Führung ja gesagt: Wir wollen Zusammenarbeit haben. Wir wollen natürlich auch was nach vorne bringen, mit dem Betriebsrat zusammen. Aber wir haben ja immer unsere Bedenken. Weil wir kriegen ja bis heute nicht richtig Informationen. [...] Also von daher glaube ich da sowieso nicht dran.“ (Betriebsrat, *Antriebstechnik 2*)

Informationsebenen, die der Betriebsrat vorrangig nutzt, sind der Wirtschaftsausschuss sowie wöchentliche Gespräche mit dem Personalleiter. Lediglich wenn die Unterschrift des Betriebsrates erforderlich ist, werden In-

formationen von der Geschäftsführung weitergegeben. Es besteht beim Betriebsrat der Eindruck, dass die Geschäftsführung das Engagement des Betriebsrats oft nicht gutheißt und kritisch beäugt:

„Wird etwas abgeblockt, wird das als Vertrauensbruch gesehen.“ (Betriebsrat, Antriebstechnik 2)

Der Betriebsrat sieht sich oft als Sündenbock der Geschäftsführung, denn unpopuläre Entscheidungen wie Entlassungen oder Abgruppierungen werden dem Betriebsrat angelastet. Wegen dieser Konflikte haben sich Geschäftsführung und Betriebsrat im Auftaktworkshop in getrennten Arbeitsgruppen über die Zielsetzungen im Projekt verständigt und anschließend ihre Ergebnisse vorgestellt. Die Geschäftsführung bewertete dabei die Stimmung und Kommunikation im Betrieb als gut, jedoch auch als ausbaufähig. Sie wünschte sich für das Projekt und die Zukunft, dass auf allen Ebenen ein respektvoller Umgang stattfindet, so dass eine solide Vertrauensbasis geschaffen wird. Die Interessen der Mitarbeiter sollten aufgenommen werden.

Der Betriebsrat wollte frühzeitiger bei Projekten und Überlegungen einbezogen werden und forderte insgesamt eine bessere Kommunikation im Unternehmen ein. Er beklagte sich darüber, nur reagieren zu können und nicht eingebunden zu sein. Dafür seien auch frühere und rechtzeitige Informationen wichtig. Darüber hinaus wünschte er sich die Stärkung des Standorts durch innovative Produkte und leistungsfähige Prozesse, so dass zukunftsfähige Arbeitsplätze geschaffen werden. Dabei sollten auch geringer qualifizierte Mitarbeiter mitgenommen und nicht abgehängt werden. Ein Erfolg wäre aus Sicht des Betriebsratsvorsitzenden, „wenn das Projekt den Beschäftigten etwas bringt“ und „wenn die Arbeit wieder Spaß macht“, zum Beispiel, indem die Leistungsbeurteilungen fairer werden. Derzeit regiere das „Prinzip Angst“ im Betrieb, was sich auch daran zeige, dass die Produktivität steigt, wenn gewisse Meister nicht da sind.

Den Kontakt zum Projekt „Arbeit 2020“ stellte im Fall von *Lebensmittel 1* der Betriebsratsvorsitzende über seine Vorstandstätigkeit in der Gewerkschaft NGG her. Dort präsentierte die Geschäftsführerin das Projekt und fragte nach interessierten Betrieben. Der Betriebsratsvorsitzende meldete sich, weil er die Entwicklung der Digitalisierung in seinem Konzern insgesamt als vergleichsweise fortgeschritten einstufte und sein Verständnis der Prozesse schärfen wollte. Das Gremium teilte diese Einschätzung und stimmte dem Projekt zu.

„Häufig ist es ja so, dass man bestimmte Sachen jeden Tag sieht, aber gar nicht versteht, worum es da eigentlich geht, also diese Betriebs-

blindheit ist ja immer gegeben. Deswegen macht es auch Sinn, sich mit dem Thema intensiv mal zu beschäftigen. Und da habe ich dann gesagt „okay, also wir hätten schon die Bereitschaft“. Und habe dann im Nachgang auch hier mit meinem Gremium gesprochen und ja, da war grundlegend positive Stimmung.“ (Betriebsrat, Lebensmittel 1)

Ein Hauptinteresse des Betriebsrats bestand darin „mal zu schauen, wie hoch ist denn eigentlich der Grad der Digitalisierung bei uns im Haus? Weil das haben wir eigentlich vorher gar nicht so abgefragt“ (Betriebsrat, Lebensmittel 1). Außerdem sollte die Situation vor Ort beleuchtet werden. Insgesamt sah der Betriebsrat eine große Herausforderung darin, bessere Beteiligungsmöglichkeiten für die eigene Arbeit zu schaffen. Denn dass neue Technologien an Bedeutung gewinnen werden, war Konsens aller Beteiligten. Die Umsetzung und Weiterentwicklung des Werks wollte der Betriebsrat aber gerne mitgestalten, auch wenn er seine Einflussmöglichkeiten nur als gering einschätzt

Die Kommunikation mit der Werksleitung war und ist vor allem dadurch geprägt, dass es sich um einen Konzernbetrieb handelt. Dadurch fehlte es regelmäßig an Grundlagen für echte Diskussionen oder Verhandlungen, und die Betriebsleitung zog sich in den betrieblichen Austauschbeziehungen bewusst auf ihre geringen Entscheidungsspielräume zurück.

„Die Ansagen kommen von der Konzernzentrale, und deren Vorgaben haben in der Vergangenheit immer weiter zugenommen. Wenn wir darüber mit dem Werksleiter diskutieren wollen, drückt der sich genau mit dem Argument vor konstruktiven Gesprächen – er selber kann ja nichts entscheiden“ (Betriebsrat, Lebensmittel 1)

Der Abschluss einer Zukunftsvereinbarung zählte deshalb von Beginn an nicht zu den Projektzielen, denn der Betriebsrat ging davon aus, dass eine einzelbetriebliche Vereinbarung wegen der Konzernstruktur kaum möglich sei. Über die Absichten und Ziele der Muttergesellschaft war wenig bekannt. Der Betriebsrat verglich die Konzerntaktik mit einer Salami.

„Man bekommt Scheibe für Scheibe geliefert. Welche Wurst dabei am Ende wirklich rauskommt, ist aber noch völlig unklar“ (Betriebsrat, Lebensmittel 1)

Die betrieblichen Austauschbeziehungen waren deshalb durch die Zuständigkeitsstrukturen im Konzern inhaltlich entleert. Das Betriebsklima wurde vom Betriebsrat zudem als sehr schlecht eingestuft. Neben der mangelnden Kommunikation und Transparenz machte er dafür die fehlende Wertschätzung und Anerkennung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



durch Vorgesetzte und die Konzernzentrale verantwortlich. Die Stimmung im Betrieb sei außerdem entscheidend durch die Angst vor Überforderung und Arbeitsplatzverlust geprägt. Der Betriebsrat sprach von „systematischer Überforderung durch überzogene Anforderungen“. Ein wesentliches Projektziel des Betriebsrates bestand deswegen darin, sich stärker an dem Prozess zu beteiligen und Top-Down-Entscheidungen der Konzern- oder Werksleitung bestmöglich abzufedern.

Ähnlich entleerte Arbeitsbeziehungen lagen schließlich auch im Fall von *Lebensmittel 2* vor. Der Betriebsratsvorsitzende, der auch im Konzernbetriebsrat und im Vorstand der Region der NGG aktiv ist, wurde von der Hauptverwaltung der Gewerkschaft angesprochen, ob Interesse an einer Teilnahme am „Arbeit 2020“-Projekt besteht. Innerhalb des Gremiums war die Teilnahme am Projekt allerdings durchaus umstritten. Knapp die Hälfte der Betriebsräte hat zumindest die Frage gestellt, ob eine Projektteilnahme Sinn macht. Ein Argument der Kritiker war der zusätzliche Arbeitsaufwand, darüber hinaus wurde aber auch die grundsätzliche Relevanz des Digitalisierungsthemas für den Betrieb hinterfragt.

„Ich würde lügen, wenn ich sagen würde, alle haben zu 100 % dahintergestanden. Da gab es auch Stimmen, die überhaupt keine Lust darauf hatten. Aber zumindest die Hälfte hat gesagt ‚wir müssen dem offen gegenüberstehen, um in der Zukunft auch mitzugestalten‘ [...] Die Gründe waren verschieden, bei den einen war es der Aufwand [...] und die anderen haben das Thema jetzt nicht so aktuell gesehen, dass man sich damit auseinandersetzen muss.“ (Betriebsrat, *Lebensmittel 2*)

Der Betriebsratsvorsitzende hat sich im Gremium für eine Teilnahme am Projekt eingesetzt. Sein Interesse geweckt hat die zukunfts- und gestaltungsorientierte Perspektive des Projektes. Ein weiteres Argument für eine Teilnahme war aus seiner Sicht die strategische Bedeutung der Digitalisierung für die Beschäftigung im Betrieb.

Die Beziehung zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung im Betrieb wurde als schwierig charakterisiert. Der Betriebsrat wird nach eigener Aussage häufig nicht rechtzeitig über Vorhaben der Geschäftsleitung informiert, bestehende Ansprüche musste der Betriebsrat in der Vergangenheit immer wieder vor Gericht durchsetzen. Dazu kommen häufige Wechsel bei den Führungskräften, die die Arbeitsbeziehungen immer wieder neu „durchrütteln“. Zwar wurden inzwischen die Schichtpläne gemeinsam mit dem Betriebsrat erstellt, strategische Themen wie Investitionen werden allerdings ohne ihn entschieden.

Der Betriebsratsvorsitzende legt nach eigener Aussage Wert darauf, in Konfliktsituationen zunächst den Verhandlungsweg zu beschreiten. Wenn das keinen Erfolg hat, sei es jedoch auch wichtig, rechtliche Schritte einzuleiten, um Ansprüche geltend zu machen. Sonst glaube der Arbeitgeber aus Sicht des Betriebsrats, er könne mit dem Betriebsrat machen, was er will.

„Erstmal versucht man hier vor Ort das Gespräch zu suchen, und wenn dann kein Weiterkommen ist, dann ist auch irgendwann ein Punkt, an dem man sagen muss, ‚ich gehe jetzt auch weiter‘, das finde ich auch wichtig. Gerade als Betriebsrat, dass man merkt, dass man auch zu den Sachen steht. Der Arbeitgeber kriegt sehr schnell mit, wenn man das nicht tut, dann versucht man mit dem Betriebsrat zu spielen. Wir wollen ja eigentlich nur die Dinge haben, die einem rechtlich zustehen.“ (Betriebsrat, Lebensmittel 2)

In der Vergangenheit sah sich der Betriebsrat bereits mehrmals gezwungen, vor Gericht zu gehen, um Ansprüche durchzusetzen. Dabei ging es beispielsweise um das Mitbestimmungsrecht bei Einstellung und Kündigung oder um Entgelteinstufungen, die den Beschäftigten laut Tarifvertrag zustehen. Diese juristischen Auseinandersetzungen hat der Betriebsrat auch gewonnen, das war aus seiner Sicht „ein pädagogischer Prozess für die Geschäftsführung“. Durch die regelmäßigen Wechsel der Geschäftsführung begann dieser Lernprozess jedoch immer wieder von vorne. Die häufigen personellen Wechsel haben darüber hinaus dazu geführt, dass mündlich getroffene Vereinbarungen problematisch wurden. Deshalb hat sich das Gremium darauf verständigt, in Zukunft nur noch schriftliche Absprachen zu treffen.

„Das haben die mittlerweile gelernt, eine mündliche Absprache zählt so viel wie ein Handschlag, nämlich eigentlich gar nichts. Weil wenn der Arbeitgeber dann sagt „kann ich mich nicht dran erinnern“, was auch schon vorgekommen ist hier, durch den Wechsel, dass das dann besser ist, wenn man eine Vereinbarung macht. Immer in schriftlicher Form und nie mit einer mündlichen Absprache.“ (Betriebsrat, Lebensmittel 2)

Der Betriebsratsvorsitzende beschrieb die Faustregel, dass ein Betriebsleiter zwei Jahre vor Ort ist, ein Geschäftsführer etwa vier Jahre. Das Verhältnis zur aktuellen Geschäftsführung stufte er – bei allen inhaltlichen Differenzen – als vergleichsweise gut ein. So hatte der Betriebsrat auch problemlos eine Zusage zur Teilnahme am Projekt „Arbeit 2020“ bekommen. Auch

der Umstand, dass Betriebsräte und Beschäftigte für die Workshops freigestellt werden mussten, stellte kein Problem dar. Aus der Sicht des Betriebsratsvorsitzenden bedeutete dies jedoch nicht, dass die Geschäftsführung sich selbst inhaltlich mit dem Projekt und dem Thema auseinandergesetzt hätte – ein Verhalten, das der Vorsitzende wiederum auf die Vorgaben und Entscheidungsstrukturen im Konzern zurückführt.

„Die Geschäftsführung hat gesagt, ‚das ist kein Problem, könnt ihr gerne machen‘, hat sich aber selber nicht damit auseinandergesetzt. Also nicht in der Form, die ich mir gewünscht hätte. 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)

Die Betriebsräte wurden auf die Teilnahme am Projekt „Arbeit 2020“ also zumeist von außen angesprochen, sei es durch die Projektsekretär\*innen, sei es durch ihre Geschäftsstellen, oder, im Falle der NGG-Betriebe, durch den Gewerkschaftsvorstand. In Ausnahmefällen, so bei *Maschinenbau 2* und bei *Anlagenbau 1*, haben sich die Betriebsräte auch aus eigener Initiative bemüht, an dem Projekt teilzunehmen, weil sie Unterstützungsbedarfe hatten oder das Projekt für strategisch wichtig hielten. Zwei der Betriebsräte, *Elektrotechnik 2* und *Maschinenbau 2*, hatten bereits Vorerfahrungen mit Beratungs- und Unterstützungsprojekten der IG Metall. In vielen Fällen stand dabei für die Betriebsräte die Digitalisierung oder die „Industrie 4.0“ als Zukunftsthema im Vordergrund. Die Vorstellungen darüber waren zumeist ziemlich abstrakt, und es ging für die Betriebsräte vor allem darum, das Thema zu konkretisieren und für sie fassbar und damit auch bearbeitbar zu machen. „Arbeit 2020“ war damit für diese Betriebsräte zu einem guten Teil eine Entdeckungsreise in neue Themen und arbeitspolitische Gefilde. In anderen Fällen waren es aber auch die Erfahrungen konkreter Digitalisierungsprojekte im Betrieb, die die Betriebsräte bewogen, am Projekt „Arbeit 2020“ teilzunehmen. Diese reichten von kleineren Einzelprojekten bis hin zum Bau einer neuen „Smart Factory“ bei *Maschinenbau 1*.

Die Unternehmensleitungen haben in den Untersuchungsfällen die Teilnahme der Betriebsräte und den damit verbundenen Aufwand wie die Abstellung der Betriebsräte, aber auch von Beschäftigten, für die anstehenden Workshops, akzeptiert. In vielen Fällen ging ihr Interesse aber darüber hinaus, sei es, weil sie ein allgemeines Interesse an dem Thema hatten, sei es, weil sie damit konkrete Ziele wie die Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen und die Weckung von Verständnis für anstehende oder bereits vollzogene Veränderungen einwerben wollten. Kooperative Aus-

tauschbeziehungen im Betrieb waren dafür eine zwar verbreitete, aber nicht notwendige Vorbedingung. Auch in Betrieben mit konflikthaften Austauschbeziehungen erfolgte durchaus eine Zustimmung der Unternehmensseite zumindest für den Projektstart. Bei *Antriebstechnik 2* und auch bei *Maschinenbau 3* erhoffte sich die Unternehmensseite dadurch vielmehr eine Verbesserung der Arbeitsbeziehungen im Betrieb.

Bei mehreren Fallbetrieben flackerte ein anderes Problem auf: die Tradition zentralistischer und paternalistischer Austauschbeziehungen zwischen Eigentümern oder Geschäftsleitungen auf der einen und dominanten Betriebsratsvorsitzenden auf der anderen Seite. Dies sollte sich in diesen Fällen als Bürde für den Prozess „Arbeit 2020“ erweisen. Denn diese Form des Interessenvertretungshandelns bricht sich deutlich mit dem beteiligungsorientierten Vorgehen des Projekts. Die dabei entstehenden Beteiligungsmuster werden im Folgenden eingehender beleuchtet.

## 7.2 Beteiligung der Betriebsräte und der Beschäftigten

Beteiligung ist ein Kernmerkmal des Projekts „Arbeit 2020“. Damit knüpft das Projekt an die Schwerpunktsetzungen anderer gewerkschaftlicher Modernisierungsinitiativen an, die von Beteiligungsprozessen bei Tarifabweichungen über die Beteiligungserfahrungen in der Kampagne „Besser statt billiger“ bis hin zu den beteiligungsorientierten Strategien im Rahmen des gewerkschaftlichen Organizing und gewerkschaftlicher Erschließungsprojekte reichen. In all diesen Kampagnen und Projekten wird der Beteiligung der Beschäftigten ein großer Stellenwert eingeräumt, sei es der demokratischen Beteiligung der Gewerkschaftsmitglieder bei Entscheidungen und Abstimmungen über Tarifabweichungen, sei es der Beteiligung als Experten ihrer Arbeit in betrieblichen Modernisierungsprojekten, oder sei es als gewerkschaftliche Aktive in betrieblichen Erschließungsprozessen. Beteiligung ist ein Schwerpunkt im neuen Handlungsrepertoire der Gewerkschaften.

Im Projekt „Arbeit 2020“ weist Beteiligung zwei vorrangige Formen auf: die Beteiligung der Betriebsratsgremien an den betrieblichen Workshops der Landkartenerstellung und der Themenfindung; und die Beteiligung von Beschäftigten als Experten bei der Analyse betrieblicher Veränderungen von Arbeit und Arbeitsbeziehungen. Darüber hinaus gab es auch Fälle mit weitergehenden Beteiligungsformen. Beteiligung war ein wichtiger Bestandteil des Konzepts, doch fand sie in den einzelnen Fällen in unterschiedlicher Intensität statt. (siehe den Überblick in Tabelle 12). Auch steht

damit die Frage im Raum, wie nachhaltig das Projekt „Arbeit 2020“ auf eine Veränderung der Mitbestimmungspraktiken der Betriebsräte wirkt.

Tabelle 12: Beteiligung im Prozess „Arbeit 2020“

Betriebe	Beteiligung der Betriebsräte	Beteiligung der Beschäftigten
Möbel	Arbeitsgruppe im Betriebsrat (7 Beschäftigte)	Führungskräfte (selektiv) Befragungen und Abteilungssitzungen im Angestelltenbereich
Elektrotechnik 1	Arbeitsgruppe im Betriebsrat	Beschäftigte und Führungskräfte (selektiv)
Elektrotechnik 2	Arbeitsgruppe im Betriebsrat	Beschäftigte und Führungskräfte (selektiv) Abteilungsversammlung IT
Elektrotechnik 3	Ganzes Gremium	Interviews mit Beschäftigten (breit gestreut)
Anlagenbau 1	Arbeitsgruppe im Betriebsrat	Umfassende Beteiligung Vertrauensleute, Beschäftigte, Führungskräfte
Anlagenbau 2	Gemeinsame Arbeitsgruppe mit Führungskräften	Beschäftigte (breit gestreut)
Automobilteile 1	Arbeitsgruppe im Betriebsrat	Beschäftigte (selektiv)
Automobilteile 2	Arbeitsgruppe im Betriebsrat Ganzes Gremium	Beschäftigte (selektiv)
Automobilteile 3	Arbeitsgruppe Freigestellte	Beschäftigte (breit gestreut)
Maschinenbau 1	Arbeitsgruppe Freigestellte und weitere	Beschäftigte (selektiv)
Maschinenbau 2	Kernteam	Beschäftigte (breit gestreut)
Maschinenbau 3	Arbeitsgruppe	Beschäftigte (selektiv) Ablehnung des Beteiligungsansatzes
Antriebstechnik 1	Arbeitsgruppe	Führungskräfte (selektiv)
Antriebstechnik 2	Kernteam	Beschäftigte (Führungskräfte) (selektiv)
Wirtschaftsbetriebe	Arbeitsgruppe	Beschäftigte (breit gestreut)
Metallverarbeitung	Ganzes Gremium	Beschäftigte (selektiv)
Automationstechnik	Ganzes Gremium	Beschäftigte (breit gestreut)
Lebensmittel 1	Kernteam	Beschäftigte (breit gestreut)
Lebensmittel 2	Ganzes Gremium	Beschäftigte (selektiv)

### 7.2.1 Beteiligung der Betriebsräte

In den meisten Fällen wurden im Betriebsrat Arbeitsgruppen gebildet, die den gesamten Prozess „Arbeit 2020“ begleitet haben und die selektiv um weitere Mitglieder der Gremien ergänzt wurden. Das gesamte Gremium wurde dann zumeist bei zentralen Weichenstellungen wie dem Auftakt oder der Identifizierung arbeitspolitischer Themen hinzugezogen. In einigen Fällen war aber auch das gesamte Gremium über den Prozess eingebunden.

Bei *Möbel* hat der Betriebsrat eine Arbeitsgruppe zum Projekt „Arbeit 2020“ eingerichtet, die aus vier Mitgliedern bestand, darunter auch den Betriebsratsvorsitzenden. Die Arbeitsgruppe war bei allen Workshopsitzungen präsent. Beim ersten Workshop waren zunächst alle Betriebsräte des Gremiums anwesend; bei den folgenden Workshops zur Erstellung der Landkarte wurden Betriebsräte über die Grenzen der Arbeitsgruppe hinaus nach Bedarf als Expert\*innen ihrer Abteilungen dazu geladen und haben über die Entwicklungen in ihren Bereichen berichtet.

„Also wir haben das ja konzeptionell so aufgebaut, Gott sei Dank haben wir ja im Betriebsrat flächendeckend Leute, die in allen Bereichen ein bisschen vertreten sind. Haben die natürlich maßgeblich mit involviert, ist ja klar, macht ja Sinn.“ (Betriebsrat 1, Möbel)

Das gesamte Gremium fand wieder zusammen zur Diskussion der Beschäftigtenbefragung in der Abteilungssitzung mit der kaufmännischen Sachbearbeitung auf dem sechsten Workshop. Die Diskussion mit der Geschäftsleitung dazu auf dem Workshop zuvor wurde von der Arbeitsgruppe des Betriebsrats begleitet. Kontinuierlich dabei war auch der stellvertretende Vorsitzende, der sich als EDV-Spezialist durch gute fachliche Kenntnisse auszeichnet. Das Gremium hat auf den Workshops intensiv diskutiert. Alle Beteiligten haben Redebeiträge geliefert, eine kommunikative Dominanz des Vorsitzenden war nicht feststellbar; der Betriebsratsvorsitzende hat sich bemüht, die Diskussion einzuleiten, zu strukturieren und zusammenzufassen, hat aber keine Meinungen vorgegeben. Jeder Betriebsrat hat sich als Experte seines Arbeitsbereichs geäußert.

Bei *Elektrotechnik 1* wurde eine Arbeitsgruppe im Betriebsrat eingerichtet, die aus rund zehn Betriebsräten bestand; diese Betriebsräte waren auch in den Sitzungen der Landkartenerstellung dabei, hinzu kamen weitere Betriebsräte aus ihren Bereichen als Expert\*innen. Im Fall von *Elektrotechnik 2* hingegen waren bei den Workshops zur Erarbeitung der Betriebslandkarte im Großen und Ganzen alle Betriebsratsmitglieder anwesend, auch die

stellvertretenden Mitglieder. Alle Mitglieder beteiligten sich – mit gewissen Abstufungen – lebhaft an den Diskussionen. Die rege Beteiligung des Betriebsratsgremiums sprach für das große Interesse der Betriebsräte am Projekt, entsprach aber nicht den Gepflogenheiten des Gremiums. Denn innerhalb des Gremiums herrschten sehr unterschiedliche Aktivitätsniveaus vor; die Betriebsratsarbeit ruhte zu großen Teilen auf den Schultern der drei Freigestellten, darüber hinaus gab es nur wenige aktivere Betriebsratsmitglieder.

„Viele kommen donnerstags für zwei bis drei Stunden zur Betriebsrats-sitzung, das ist ihre ganze Betriebsratsarbeit“ (Betriebsrat 2, Elektrotechnik 2).

Die Vorsitzenden planten schon länger eine Klausurtagung des Betriebsrats, bei der die Arbeitsverteilung im Gremium und die Arbeit in und mit Ausschüssen thematisiert werden sollen. Zum Zeitpunkt der Workshops arbeitete nach Einschätzung des stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden lediglich der Entgeltausschuss aktiv. Die Klausurtagung soll nach dem „Arbeit 2020“-Prozess in Angriff genommen werden.

Bei *Elektrotechnik 3* gab es zwei Bestandsaufnahmen. Zunächst haben zum Auftakt der Workshops die Betriebsräte die Bereiche durchleuchtet, aus denen sie kommen: Was dort gemacht wird, wie viele Beschäftigte dort arbeiten, welche Veränderungen sich dort aus ihrer Sicht feststellen lassen. Dabei war jeweils das gesamte Gremium anwesend. Die eigentliche Bestandsaufnahme erfolgte darauf dann mit Einbeziehung der Beschäftigten.

„Und dann haben wir erstmal mit dem Betriebsrat an sich gesprochen, sehr intensiv die einzelnen Bereiche, also die Tätigkeitsbereiche der Betriebsratsmitglieder erläutert. Ja und dann folgten Termine, und dann sind ja die Beschäftigten gefragt worden, wie die Arbeitsplätze sind, ob die sich verändert haben oder gleichbleiben oder die Anzahl erhöht worden ist, dann wie der Bereich Qualifikation aussieht.“ (Elektrotechnik 3)

Die Beteiligungsformen bei *Anlagenbau 1* unterschieden sich von allen anderen Fällen des Untersuchungssamples dadurch, dass sich hier der Betriebsrat zurückzog, um die Beteiligung der Beschäftigten – in diesem Fall der Vertrauensleute – zu stärken. Beim Betriebsrat des Geschäftsfeldes, in dem das Projekt „Arbeit 2020“ nach dem Kick-Off-Workshop dann stattfand, wurde die Verantwortlichkeit geklärt und das Projekt inhaltlich einem bestehenden Ausschuss für Rationalisierungsvorhaben zugeordnet. Der Ausschuss war vor etwa sieben Jahren im Zusammenhang mit der Ent-

wicklung des Ganzheitlichen Produktionssystems des Unternehmens ins Leben gerufen worden und kann auf eine Datenbank zugreifen, in die von Unternehmensseite – „zu fast 100 %“ nach Aussage des Betriebsrats – alle Projekte eingestellt werden. Der Ausschuss betrachtet alle in der Datenbank gemeldeten Projekte unter der Fragestellung, ob sie Veränderungen für die Beschäftigten mit sich bringen und holt dann bei Bedarf weitere Informationen zu den Projekten ein, etwa dadurch, dass Ausschussmitglieder an einem Projekttermin teilnehmen oder dass der Projektleiter in den Ausschuss eingeladen wird.

Der Betriebsratsvorsitzende hat das Projekt aus dem Hintergrund gesteuert. Häufig begrüßte er die Teilnehmer zu den Workshops, war beim eigentlichen Workshop aber nicht oder nur zeitweise anwesend. Beim Auftaktworkshop war der Vorsitzende durchgehend dabei, saß aber außerhalb des Kreises in der Ecke und hat nur selten etwas gesagt, dann aber zusammenfassend oder lenkend. Die Auswahl der Dampfturbine als Pilotbereich hat praktisch er vorgenommen, die Entscheidungen zum weiteren Vorgehen traf er gemeinsam mit Gewerkschaft, Beratung und dem Leiter des Teams „Dampf“.

*Anlagenbau 2* sticht aus dem Fallstudienensemble durch eine Besonderheit in der Zusammensetzung des festen Projektteams hervor. Hier wurde zunächst ein Projektteam des Betriebsrats gebildet, dessen Federführung die stellvertretende Betriebsratsvorsitzende übernahm. Dem Projektteam gehörten neben ihr noch sechs weitere Betriebsratsmitglieder aus unterschiedlichen Bereichen an. Die Besonderheit bestand darin, dass das Projektteam dann zu gleichen Teilen aus Führungskräften wie Meistern und Abteilungsleitern ergänzt wurde. Der Produktionsleiter des Betriebs war sehr interessiert an dem Projekt und signalisierte auf diese Weise, dass er eng mit den Betriebsräten kooperieren wollte.

In der Praxis aber hat sich die paritätische Konstruktion als wenig tragfähig erwiesen. Entscheidend für die Probleme war in diesem Fall, dass die Workshops teilweise als Parkett genutzt wurden, um unterschwellige Konflikte zwischen den Abteilungen auszutragen. Einmal geriet der Prozess sogar ins Stocken, weil sich die Mitarbeiter der Auftragssteuerung – die im Zentrum der Kritik von allen Seiten standen – in einem Workshop vorgeführt und falsch behandelt fühlten. Zu diesem Workshop fand dann noch ein Nachgespräch statt, in dem die entsprechenden Mitarbeiter ihre Angaben machen konnten, ohne dass dabei das ganze Projektteam anwesend war. Aufgrund dieser Probleme kam es sehr auf die stellvertretende Betriebsratsvorsitzende an; sie hat nicht nur die Organisation geschultert, sondern auch versucht, das Projektteam zusammenzuhalten.



Auch bei *Automobilteile 1* hat der Betriebsrat eine Arbeitsgruppe gebildet, die zu allen Workshops anwesend war. Die Leitung lag beim Betriebsratsvorsitzenden. Das Thema „Industrie 4.0“ wurde bei *Automobilteile 2* hauptsächlich vom Betriebsratsvorsitzenden, seinem Stellvertreter und ein bis zwei weiteren Betriebsräten bearbeitet. Bei den Workshops zur Entwicklung der Betriebslandkarte waren aber im Großen und Ganzen alle Betriebsratsmitglieder anwesend. Alle beteiligten sich lebhaft an den Diskussionen, das Interesse war groß, der Austausch intensiv. So haben sich Betriebsräte aus der Produktion in ihrer Freizeit auf die Workshops vorbereitet, um profunde Aussagen treffen zu können.

Bei *Automobilteile 3* wurde die Arbeit am Projekt im Gremium aufgeteilt. Die freigestellten Betriebsräte waren bei allen Workshops dabei, hinzu kam der Vorsitzende des Konzernbetriebsrats. Denn der Betrieb galt als Pilotbetrieb für die Erarbeitung einer Zukunftsvereinbarung, die dann auf das ganze Unternehmen übertragen werden sollte. Das Kernteam bestand aus vier Betriebsräten. Die nicht freigestellten Betriebsräte wurden immer dann hinzugezogen, wenn es um ihre Bereiche oder Abteilungen ging.

„Wir haben das schon so aufgeteilt, dass die freigestellten Betriebsräte das hauptsächlich machen. So, die anderen haben wir immer so beigezogen, wie die Abteilungen waren. Wenn es um ihre Abteilungen ging, dass die dann teilgenommen haben.“

Sie konnten dann gezielte Fragen zu ihren Abteilungen beantworten und das Bild ergänzen, das die Beschäftigten von den Abteilungen präsentiert haben. Eine kleinere Gruppe hatte aus Sicht der Betriebsräte zudem den Vorteil, dass die Beschäftigten nicht vor einer zu großen Runde Auskunft geben mussten, die sie möglicherweise eingeschüchtert hätte.

„Dass man einmal auch die Betriebsräte, die in der Abteilung sind, bei den Befragung dann dabei hat, damit man dann konkret, gezielt Fragen stellen konnte. So haben wir uns da aufgestellt. Wenn wir immer mit 14 Betriebsräten hier sitzen wollen, wenn die Mitarbeiter dann zur Befragung kommen, das ist ja dann auch ein Bild, das ist nicht unbedingt gut.“ (Betriebsrat 1, *Automobilteile 3*)

Auch bei *Maschinebau 1* haben die Freigestellten an allen Sitzungen der Bestandsaufnahme teilgenommen; aber auch der Rest des Gremiums war im Prozess der Landkartenerstellung nahezu durchgängig vollständig vertreten. Die meisten Mitglieder beteiligten sich dabei regelmäßig durch interessierte und kritische Wortbeiträge, andere zeigten sich hingegen weniger engagiert. Insgesamt herrschte aber ein konzentriertes Workshopklima.

Aus Sicht des Betriebsratsvorsitzenden wurden die Betriebsräte damit auf neue Weise in der Breite für arbeitspolitische Fragen sensibilisiert.

„Wenn alle mitmachen ist das eine ganz andere Nummer. Und jeder erkennt hier auch für seine Bereiche, ja der eine steht der Produktion näher, der andere steht dem Vertrieb näher. Die haben alle für sich rauskriegen können, wo die Bedrohung liegt. Das heißt also wir haben eine Sensibilisierung geschaffen für die Zukunft, dass die in ihre Bereiche und angrenzende Bereiche sauber Reinhören und dann auch in der Lage sind, einen ordentlichen Input zu liefern und die Betriebsratsarbeit zu befruchten.“ (Betriebsrat, Maschinenbau 1)

Nach Abschluss der Bestandsaufnahme wurde ein Projektteam gebildet, das die weiteren Arbeitsthemen erfassen und an der Zukunftsvereinbarung arbeiten sollte. Nach mehreren Workshops in diesem Arbeitsgremium wurde ein Entwurf für eine Zukunftsvereinbarung erstellt, die dann aber nicht im Unternehmen verhandelt wurde.

Bei *Maschinenbau 2* ist die Organisation des Gremiums eher flexibel, informell und wenig hierarchisch. Mit Blick auf die Teilnahme der Betriebsratsmitglieder an den „Arbeit 2020“-Workshops sagte der Vorsitzende: „Das ist eine Demokratie. Ich kann nur zu den Workshops einladen, ob sie kommen, entscheiden sie selber.“

Die Beteiligung der Betriebsräte war jedoch nicht hoch; nur im Auftaktworkshop und während der Vorbereitung der Zukunftsvereinbarung waren regelmäßig fünf der neun Betriebsräte dabei, zur Landkartenerstellung waren es nur zwei bis drei. Die Zuständigkeit für das Thema Digitalisierung und das „Arbeit 2020“-Projekt übernahmen der Betriebsratsvorsitzende, der im Vorrichtungs- und Werkzeugbau arbeitet, und ein Betriebsratsmitglied aus dem Bereich Konstruktion. Auch diese Entscheidung wurde eher informell und nach thematischen Vorlieben getroffen:

„Wir machen das nicht so, dass wir dann den Ausschuss Digitalisierung ins Leben rufen. Wir haben dann gesagt, wir besuchen die Schulungsreihe, und dann sind wir automatisch die, die sich dann weiter um „Industrie 4.0“ kümmern.“ (Betriebsrat, Maschinenbau 2)

Bei *Maschinenbau 3* war zu den Workshops jeweils ein Kern von vier Betriebsräten anwesend, darunter der Betriebsratsvorsitzende und sein Stellvertreter. Der Rest des Gremiums wurde nach Aussage des Betriebsratsvorsitzenden bewusst nicht dazu geladen, weil sie nach seiner Einschätzung mit dem Projekt wenig würden anfangen können; sie sollten dann am Ende mit konkreten Ergebnissen überzeugt werden. Die Betriebsräte beteilig-

ten sich insgesamt recht intensiv an den Workshops, zeigten aber auch bei einzelnen Präsentationen durch Führungskräfte wenig verborgenes Desinteresse.

Auch die Betriebsräte bei *Antriebstechnik 1* haben eine Arbeitsgruppe gebildet, um den Prozess „Arbeit 2020“ zu begleiten. Einige Betriebsräte berichteten dann im Rahmen der Landkartenerstellung aus ihren Abteilungen; das Gros der Bestandsaufnahme wurde aber, auch auf Wunsch der Unternehmensleitung und als symbolischer Ausdruck der kooperativen Arbeitsbeziehungen, auf die Führungskräfte aus den entsprechenden Bereichen ausgelagert.

Die Teilnahme der Betriebsräte an den Workshops bei *Antriebstechnik 2* schwankte stark. In den beiden Auftaktsitzungen, die teilweise zusammen mit der Geschäftsleitung stattfanden, waren drei Betriebsräte, darunter der Vorsitzende und sein Stellvertreter, anwesend. Bei der Landkartenerstellung bewegte sich die Zahl zwischen fünf und neun Betriebsräten, je nachdem, wer aus welchen Bereichen zu berichten hatte.

„Wir hätten gerne mehr Betriebsräte dabeigeht, aber wir sind durch die 40 Stunden Wochenarbeitszeit eingeschränkt, es können nicht alle dabei sein.“ (Betriebsrat, Antriebstechnik 2)

Insgesamt übernahm der Vorsitzende die meisten Aufgaben, die sich während des Projekts ergeben haben oder erledigte sie gemeinsam mit dem Betriebsausschuss. Auf den Vorschlag, Arbeitsgruppen zu bilden, reagierte er eher verhalten und verwies darauf, dass die Bildung von Arbeitsgruppen aufgrund der unterschiedlichen Schichtzugehörigkeiten der Betriebsratsmitglieder schwierig sei.

Bei *Wirtschaftsbetriebe* haben an den anfänglichen Terminen zunächst – mit Ausnahme der zu diesem Zeitpunkt erkrankten stellvertretenden Vorsitzenden – alle Betriebsratsmitglieder teilgenommen. Nach den Auftakterminen mit der Geschäftsführung und im Gremium wurde für die Landkartenerstellung eine Arbeitsgruppe gebildet. Die Arbeitsgruppe wurde von der stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden geleitet, der Vorsitzende kam gelegentlich kurz zur Begrüßung dazu. Der Arbeitsgruppe gehörten neben etwa vier – teilweise wegen des Schichtbetriebs auch wechselnden – Betriebsratsmitgliedern auch zwei weitere Belegschaftsmitglieder an, die nicht zum Betriebsrat gehören. Neben einer Mitarbeiterin aus der Personalabteilung war auch ein Kollege aus der EDV anwesend. Er wollte im Zuge der Gespräche etwas über eine sich im Test befindende App für die Fahrer erfahren und herausfinden, an welchen Stellen es sonstige Digitalisierungsbedarfe gibt. Der Personalerin war ein angemessener Dialog mit

den Mitarbeitern wichtig, sie wollte das Thema diskutieren können, ohne direkt Angst zu verbreiten.

Die Teilnahme der beiden Nicht-Betriebsratsmitglieder sorgte zum Auftakt des Prozesses zunächst für Unruhe. IG Metall und Beratung waren besorgt, dass kritische Themen nicht ausreichend besprochen werden könnten oder dass sie interne Informationen an die Geschäftsführung weiterleiten könnten. Allerdings bestätigte sich dieser Anfangsverdacht nicht. Sowohl die Personalerin als auch der EDV-Mitarbeiter erwiesen sich als integrative und an den Belangen der Belegschaft interessierte Arbeitsgruppenmitglieder, bei denen die Bestandsaufnahme nachhaltig Eindruck hinterlassen hat. Beide äußerten abschließend die Absicht, den Betriebsrat zukünftig weiter zu unterstützen.

Das Projekt „Arbeit 2020“ startete bei *Metallverarbeitung* mit einem Betriebsratsworkshop, zu dem das gesamte Gremium anwesend war. Dabei stand vor allem die Sichtweise des Betriebsrats auf die Unternehmensstrategie im Zentrum. Zwar war der Mehrwert dieses Schritts für das Projekt aus Sicht des Vorsitzenden eher gering, doch war er wichtig für das Gremium, weil er die Tiefe und Dauer einer Klausurtagung hatte und die Selbstverständigung förderte.

„Den Mehrwert für das Projekt würde ich nicht so grade unbedingt sehen. Ich glaube es hat uns als Betriebsrat gutgetan. Einfach ein ganzer Tag, den man sich da genommen hat, wo man kein Handy dabei hat oder sowas. Das war ja wie eine Art Klausur, wo man ungestört war und Zeit für einander hatte.“ (Betriebsrat, Metallverarbeitung)

Klausuren dieser Art führt der Betriebsrat sonst nur im Abstand von etwa vier Jahren durch. Sie finden zumeist nach den Betriebsratswahlen statt mit dem Ziel, die neuen Betriebsratsmitglieder zu integrieren und sich Ziele für die nächsten vier Jahr zu setzen. Auch der umfassende Blick auf die Unternehmensstrategie ist nicht Teil des alltäglichen Geschäfts der Betriebsräte. Das war etwas Außergewöhnliches. Und es war eine der wenigen Gelegenheiten, die Betriebsräte des Gremiums auf einen einheitlichen Wissens- und Diskussionsstand zu bringen.

„Ja, also es war schon neu, dass man so explizit einfach mal drüber geredet hat. Also ich glaube, es kommt schon hin und wieder in Betriebsratssitzungen vor, gerade mit dem Arbeitgeber. Aber dann eher so ein bisschen bröckchenweise. Aber dass man ganzheitlich mal draufguckt, das war schon eher neu. Und mal eine gute Gelegenheit, die Betriebsräte alle mal auf einen Stand zu bringen.“ (Betriebsrat, Metallverarbeitung)

Dies gilt vor allem für die nicht freigestellten Mitglieder und unter diesen für diejenigen, die nicht im Betriebsausschuss vertreten waren. Diese haben weit seltener Sitzungen und sind nicht so stark in die Arbeit des Gremiums integriert. Das Gremium hat den weiteren Prozess auch als Ganzes begleitet, bis hin zu den Verhandlungen mit der Unternehmensleitung zur Zukunftsvereinbarung, die dann von einer kleineren Gruppe, dem Betriebsausschuss, geführt wurden.

Auch im Fall von *Automationstechnik* war in den meisten der zehn Sitzungen, die im Rahmen des Projekts durchgeführt wurden, das gesamte Gremium anwesend.

„Wir haben meistens den kompletten Betriebsrat dabei gehabt. Plus Jugendvertreter.“ (Betriebsrat 1, *Automationstechnik*)

Im Rahmen der Sitzungen wurde dann zunächst ein Organigramm des Betriebs erstellt. Das Hauptproblem hierbei bestand darin, sinnvolle Untersuchungseinheiten zu finden und zusammenzufassen. Dann verteilte die Beratung Hausaufgaben an die Betriebsräte. Eine Aufgabe lautete, Daten zum Umfang der Beschäftigung und zur Zahl der Gewerkschaftsmitglieder zu sammeln. Eine andere Aufgabe war, alle Softwareprogramme zu identifizieren, die im Betrieb genutzt wurden. Und eine dritte Aufgabe schließlich bestand darin, in Interviews mit den Beschäftigten für jede Abteilung herauszufinden, wie sich die Arbeitsplätze verändert haben und welchen Einfluss darauf die Digitalisierung hat. Dies geschah bewusst außerhalb der eigentlichen Sitzungen als „Hausaufgabe“, denn *„das hätten wir ja in den Sitzungen gar nicht schaffen können“* (Betriebsrat 2, *Automationstechnik*)

Aber auch wenn sich die Vertreter des Gremiums die Arbeit aufteilten, wurde doch der damit verbundene zeitliche Aufwand von den Betriebsräten kritisch bewertet. Zusätzlich zu den Workshops und dem Alltagsgeschäft erwies sich der Aufwand der Hausaufgaben als „stressig“:

„Zwischendurch schon haarig. Ich sage mal, man hat ja so die normale Arbeit, die schon viel Zeit in Anspruch nimmt und dann kam ja noch das Bearbeiten des Projektes hinzu, das war streckenweise schon stressig.“ (Betriebsrat 1, *Automationstechnik*)

Hinzu kam, dass das Projektteam „Arbeit 2020“ ein dicht getaktetes Programm vorgeben wollte und einen Rhythmus von zwei Sitzungen pro Woche anstrebte. Das konnte oder wollte der Betriebsrat so nicht mitgehen. Im Gremium ist nur der Vorsitzende freigestellt, bei den anderen Betriebsräten blieb die Arbeit liegen, die Vorgesetzten fragten nach oder auch die Kollegen, die sie teilweise vertreten mussten. In dieser Situation haben sich

die Betriebsräte mit dem Unternehmen darauf verständigt, maximal zwei Sitzungen pro Monat zu machen.

Besonders aufwändig war die Auflistung aller Software-Systeme, die im Betrieb verwendet werden. Dazu ist ein Betriebsrat alle Abteilungen durchgegangen und hat die Kollegen befragt, mit welchen Systemen sie arbeiten. Er erstellte dann eine Liste von insgesamt 140 Systemen. Diese Aufgabe erwies sich schließlich aus Sicht des Betriebsrats als wenig zielführend; denn mehr als festzustellen, dass es diese Systeme gibt, war damit nicht verbunden. Es sei schließlich nicht Aufgabe des Betriebsrats, die Systeme zu hinterfragen.

„Ja, also das haben wir im Endeffekt gar nicht gebraucht, weil das war ja nicht das entscheidende. Denn die Dinge sind ja da, wir können ja nicht unseren Kollegen sagen ‚Hör mal, weißt du was, die Software die du hast, die ist eigentlich scheiße, mach das mal mit einer anderen‘ und der sagt ‚mit der anderen kann ich gar nicht arbeiten, ich will ja die haben, das ist ja meine Software.‘“ (Betriebsrat 3, Automationstechnik)

Trotz dieses Aufwands kam das Gremium immer in voller Stärke zu den Workshops zusammen. Grund dafür sind die Meilensteine, die abgearbeitet wurden und die die Anwesenheit des Gremiums erfordert hätten.

„Ja das waren ja auch richtige Meilensteine, damit wir dann den Punkt abschließen und zum nächsten Punkt übergehen konnten. Da musste dann ja auch das ganze Gremium mitgenommen werden oder auch dabei sein.“ (Betriebsrat 1, Automationstechnik)

Im Fall von *Lebensmittel 1* lag die Projektorganisation beim Betriebsratsvorsitzenden. Die Übernahme der Arbeit und der Verantwortung durch den Vorgesetzten ist ein Strukturmerkmal der Arbeitsteilung im Betriebsratsgremium.

„Ja, also wir haben natürlich hier und da in der Arbeitsgruppe auch Leute, die da aktiv mit sind, aber am Ende muss man sagen, der, der in der Freistellung ist, der ist immer der Vorturner. Der Rest zieht sich eher so ein bisschen zurück, arbeitet vielleicht dann auch mit, keine Frage, aber es sind nicht die, die ganz vorne stehen.“ (Betriebsrat, Lebensmittel 1)

Ursprünglich sollte sich das gesamte Gremium am Projekt „Arbeit 2020“ beteiligen. Das hat aber nicht funktioniert, zum einen, weil nicht alle Betriebsratsmitglieder an den Workshopterminen teilnehmen konnten. Zum

anderen war der Projektstart in den Augen einiger Betriebsräte „holprig“. Den eigentlichen Landkartenterminen gingen zwei ganztägige Veranstaltungen voraus, in denen die Diskussion nur sehr allgemeine Fragen berührte. Deshalb gab es mehr oder weniger offene Kritik an der Beratung zumindest in dieser Phase.

„Genau, es waren viele, die, wie gesagt, nicht konnten, aber da waren einige Kollegen, die gesagt haben „Nein, das tue ich mir nicht nochmal an, da habe ich kein Interesse dran“. Ich glaube, da hätten wir einiges besser machen können, und dann wäre es auch viel interessanter und intensiver geworden ". (Betriebsrat, Lebensmittel 1)

Neben dem Betriebsratsvorsitzenden gab es einen jüngeren und engagierten Kollegen, der an allen Terminen – auch trotz Urlaub – teilgenommen hat.

Bei *Lebensmittel 2* wurden die Abteilungen Produktion und Technik von den Betriebsräten, die sich aus diesen beiden Bereichen rekrutieren, bearbeitet. Zu den übrigen sieben Abteilungen wurden Beschäftigte als Experten hinzugezogen. Im Betriebsrat wurde keine Arbeitsgruppe zum Projekt eingerichtet; vielmehr hat der Großteil der Betriebsräte jeweils an den Gesprächen mit den Beschäftigten teilgenommen.

Allerdings gab es ein Betriebsratsmitglied, das den Sinn des gesamten Prozesses in Frage stellte. Dies geschah, als die Erarbeitung der Betriebslandkarte bereits fortgeschritten war und deutlich wurde, dass Digitalisierung bei *Lebensmittel 2* keine große Rolle spielt. Die Berater\*innen schlugen deshalb vor, im Rahmen der noch zur Verfügung stehenden Workshoptage die Themen Kernkompetenzen und Standortvergleich zu bearbeiten. Daraufhin machte der betreffende Betriebsrat seiner Frustration Luft:

„Wir gehen auf die Messen, kennen die modernen Maschinen und Roboter, wissen, was möglich ist, aber der Punkt ist: Hier ist kein Geld da. Es wird nicht investiert. Wir sind das Hinterland. Das ist doch alles sinnlos. Was soll man da vergleichen?“ (Betriebsrat, Lebensmittel 2)

Als Reaktion auf diesen Ausbruch hat der Vorsitzende zum nächsten „Arbeit 2020“-Termin einen projektbezogenen Ausschuss gegründet, der allen Betriebsräten offenstand, die das Thema weiterbearbeiten wollten. Auf diese Weise wollte er vermeiden, dass sich weitere Mitglieder des Gremiums von dieser pessimistischen Haltung anstecken lassen und sich der „Opposition“ anschließen. Dieses Vorgehen hat sich als erfolgreich erwiesen. Die anderen Betriebsratsmitglieder nahmen schließlich weiter am Projekt teil. Im Interview erläutert der Betriebsratsvorsitzende, dass der eine Betriebs-

rat, der aus dem „Arbeit 2020“-Prozess ausgeschert ist, schon länger eine andere „Grundeinstellung“ als die übrigen Betriebsräte gehabt und bereits angekündigt habe, bei den bevorstehenden Wahlen aus dem Gremium auszuscheiden.

Insgesamt sind die Betriebsratsgremien am Prozess „Arbeit 2020“ in mehr oder weniger großem Umfang beteiligt, in vielen Fällen als zahlenmäßig zumeist gewichtige Arbeitsgruppe. In zwei Fällen, bei *Maschinenbau 2* und *Antriebstechnik 2*, beschränkte sich die kontinuierliche Arbeit im Projekt jeweils auf ein kleines Kernteam, das nach Bedarf und Bereitschaft anderer Mitglieder erweitert wurde; dafür nahmen aber auch in vier anderen Fällen jeweils die ganzen Betriebsratsgremien zumindest an den Workshops der Landkartenerstellung teil. In den meisten Fällen wurden die gesamten Gremien auch zu den Auftaktworkshops und später zu den Strategiesitzungen, in denen die arbeitspolitischen Themen und Zielsetzungen für Verhandlungen mit der Unternehmensseite festgelegt wurden, hinzugezogen. Damit waren sie an den wichtigen Weichenstellungen des Projektverlaufs beteiligt und konnten daran mitwirken.

Diese Einbeziehung zeigt, dass „Arbeit 2020“ kein Projekt der Betriebsratsvorsitzenden war. Im Gegenteil, das Projekt ist mit seinem Fokus auf Erfahrungs- und Wissensaustausch sowie auf gemeinsame Strategiebildung auf die partizipative Einbindung der Betriebsratsgremien zugeschnitten. Mit zentralistischen Gremien (Bosch 1997) und dominierenden oder autoritären Vorsitzenden oder mit elitären Verhandlungsstrukturen und privilegierten Zugängen zur Unternehmensleitung ist das Projekt nicht kompatibel.

Durch „Arbeit 2020“ wurden in vielen Fällen die Beteiligungskulturen in den Gremien gestärkt. Teilweise haben sich die Vorsitzenden, wie bei *Anlagenbau 1*, *Antriebstechnik 1* oder *Wirtschaftsbetriebe* auch bewusst zurückgezogen und die Organisation des Prozesses an ihre Stellvertreter oder andere Betriebsräte abgegeben. Freilich war die kontinuierliche Teilnahme am Projekt gerade für die nicht Freigestellten Betriebsräte auch eine Frage der zeitlichen Ressourcen. Umso überraschender ist es, dass sie in manchen Fällen trotzdem an den meisten Workshops teilnahmen. In anderen Fällen war die Einbindung deutlich schwächer; es zeigte sich eine Kluft zwischen freigestellten und nicht freigestellten Betriebsräten und eine stärkere Zurückhaltung der nicht freigestellten Betriebsräte, so bei *Metallverarbeitung* oder bei *Maschinenbau 2*. Bei *Elektrotechnik 2* wurde dieses Thema im Verlauf des Projekts mit gesonderten Maßnahmen der Aktivierung aufgegriffen; darüber wird im nächsten Abschnitt berichtet.



Es gab auch wenige Fälle, darunter *Automationstechnik*, in denen der hohe Aufwand der Workshops und auch der teilweise parallel zu leistenden „Hausaufgaben“ der Betriebsräte kritisch gesehen wurde. Dies lag nicht zuletzt daran, dass in diesen Fällen die Technologieanwendungen recht akribisch ermittelt wurden und der Nutzen dieser Maßnahme nicht deutlich wurde. Ebenfalls als problematisch erwies sich die Bildung einer gemischten Arbeitsgruppe aus Betriebsräten und Führungskräften bei *Anlagenbau 2*; hier waren es die ungeklärten Organisationsprobleme, die durch die Reorganisation in Profit Center erzeugt und die in den Teams dann persönlich ausgetragen wurden, die eine Belastung des Prozesses nach sich zogen.

Dennoch: Insbesondere für die kleineren Gremien wie bei *Metallverarbeitung* bedeuteten die Intensität des Erfahrungsaustauschs und die Herausforderung einer gemeinsamen Strategiebildung echtes Neuland. In diesen Gremien werden Klausurtagungen nie oder, wenn überhaupt, im Abstand mehrerer Jahre geführt; die Interaktion und Abstimmung beschränkt sich zumeist auf die wöchentlichen Betriebsratssitzungen, in denen mehrerer Tops möglichst rasch abgehandelt werden. Insofern wurde der Austausch innerhalb der Gremien zumindest in diesen kleinen Betrieben durch „Arbeit 2020“ deutlich vertieft.

## 7.2.2 Reorganisation der Betriebsratsarbeit

Wie nachhaltig hat sich die Organisation der Betriebsratsarbeit durch das Projekt „Arbeit 2020“ verändert? Inwieweit haben die Betriebsräte ihre Gremienarbeit und die Beteiligung der Gremienmitglieder auch langfristig verändert? Die Beantwortung dieser Fragen ist methodisch nicht ganz einfach, denn in den meisten Fällen endete unsere Fallbegleitung mit Abschluss des Projekts „Arbeit 2020“ in den Betrieben oder sogar noch davor. Deshalb müssen vor allem Informationen herangezogen werden, die aus nachträglichen Interviews gewonnen wurden. Doch ermöglicht auch die teilnehmende Beobachtung der Prozesse erste Schlussfolgerungen dazu, denn hier zeichnete sich bereits ab, wie die Betriebsräte mit den neuen Beteiligungskulturen umgegangen sind und ob sie darin eine echte Erweiterung ihrer Ressourcen und ihrer Handlungsrepertoires als Interessenvertretungen sahen oder nicht.

Wenig überraschend können Fälle mit und ohne längerfristige Auswirkungen des Projekts „Arbeit 2020“ unterschieden werden. Ein Beispiel für einen Fall ohne längerfristige Auswirkungen auf die innere Organisation der Betriebsratsarbeit ist *Elektrotechnik 1*. Hier ist das Aktivitätsniveau der

Betriebsratsmitglieder sehr unterschiedlich; es ließ sich ein deutliches Gefälle zwischen den freigestellten und den nicht freigestellten Mitgliedern erkennen. Zu der Idee, eine Betriebsratszeitung ins Leben zu rufen, sagte der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende: „*wenn ich frage, wer da mitarbeitet, meldet sich sowieso wieder nur x und ich muss das meiste machen.*“ Auch der erst Anfang 2016 eingerichtete Wirtschaftsausschuss kam nicht ins Laufen. Der vom Betriebsratsvorsitzenden durchaus mit Zustimmung des Gremiums verfügte frühzeitige Austritt aus dem Projekt verhinderte, dass sich positive Impulse hätten entwickeln können.

Auch bei *Automobilteile 2* wurde zunächst ein Veränderungsbedarf deutlich, aber keine Impulse aus dem Projekt aufgenommen. Wie bei *Elektrotechnik 1* war auch hier der Hemmschuh ein dominierender Betriebsratsvorsitzender, der die Verhandlungsfäden in der Hand hielt. Doch fand in diesem Fall während des Projekts ein Generationenwechsel statt. Der Vorsitzende ist während der Erarbeitung der Betriebslandkarte zurückgetreten und hat den Vorsitz an seinen Stellvertreter übergeben. Der Wechsel war geplant, weil der alte Vorsitzende in Altersteilzeit ging. Er stellte den Betriebsrat jedoch zunächst vor ein Problem, denn der Kontakt zur Geschäftsführung wurde dadurch schwächer, und außerdem hatte die Unternehmensleitung einen Personalabbau in der Produktion angekündigt. So musste vieles neu organisiert werden; die neuen Vorsitzenden beklagten zudem die hohe terminliche sowie psychische Belastung durch Gespräche mit Beschäftigten, die vom Verlust ihres Arbeitsplatzes bedroht waren.

Auch bei *Antriebstechnik 1* stand im Projektverlauf ein Generationentransfer an, und auch dort gestaltete er sich schwierig. Einerseits war der Betriebsratsvorsitzende sehr daran interessiert, das Gremium auf zukünftige Themen einzustellen und sich in diesem Zuge auch dem Thema „Industrie 4.0“ zu öffnen:

„Ich finde es ganz wichtig, dass das Thema in den Handlungsplan des Betriebsrats mit aufgenommen wird. Wenn ich aufhöre möchte ich eine Agenda hinterlassen, die auf die Zukunft ausgerichtet ist. Bis dahin will ich meine Erfahrungen einbringen, um das Amt gut an die jüngeren Kollegen zu übergeben, die dann nachrücken.“ (Betriebsrat, Antriebstechnik 1)

Andererseits verfügte er als langjähriger Betriebsratsvorsitzender über eigene, auch inoffizielle Kommunikationswege mit der Geschäftsführung, die das restliche Gremium teilweise ausschlossen. Absprachen „hinter verschlossener Tür“ waren üblich. Das erneuerte Gremium stand vor dem Dilemma, dass die alte Praxis nicht aufrechtzuerhalten war, sich aber auch

keine neuen Praxismuster einspielten. Erst der Entschluss zum Konflikt, der im nächsten Abschnitt beleuchtet wird, brachte Bewegung in die eingefahrene Situation.

Die Arbeitsteilung im Gremium war auch bei *Lebensmittel 2* ein Thema. Die nicht freigestellten Kollegen haben zunächst von ihrem Vorsitzenden als einzigem Freigestellten erwartet, dass er sich praktisch um alles kümmert. Diese Erwartung wurde erst dadurch durchbrochen, dass der Vorsitzende Mitglied des Konzernbetriebsrats wurde und deshalb häufiger nicht vor Ort war. Seitdem haben sich einige Betriebsratsmitglieder gefunden, die ihn stärker unterstützen und bestimmte Aufgaben übernehmen.

„Ich glaube, das ist in jedem Gremium ein Thema. Dass man dann vielleicht davon ausgeht, [...] dass derjenige, der freigestellt ist, erstmal alles machen muss. Mittlerweile haben wir das so geregelt, dass im Betriebsrat auch Leute sind, die bestimmte Aufgaben übernehmen. [...] Das ist nur eine Handvoll, aber die reicht dann aus, dass die Arbeit im Betriebsrat ordentlich fortgeführt werden kann.“ (Betriebsrat, Lebensmittel 2)

Die Verteilung der Aufgaben erfolgte unter anderem über die Bildung von Ausschüssen. Einziger ständiger Ausschuss ist hier der Wirtschaftsausschuss; für zeitlich befristete Projekte werden je nach Bedarf eigene Ausschüsse ins Leben gerufen und mit geeigneten Gremiumsmitgliedern besetzt.

„Wir haben den Wirtschaftsausschuss, und wenn dann nochmal bestimmte Projekte sind, gründen wir dann auch spezielle Ausschüsse [...] wo wir dann Betriebsratsmitglieder mitnehmen, die vielleicht eher dran sind an dem Thema, einen Techniker bei technischen Sachen oder so, dass die uns Fachwissen weitergeben können.“ (Betriebsrat, Lebensmittel 2)

Damit ähnelt die Organisationspraxis der Betriebsräte hier der Praxis bei *Lebensmittel 1*, wo es eine durchaus aktive Teilnahme auch der nicht freigestellten Betriebsratsmitglieder an der Ausschussarbeit gibt. In anderen Fällen, wie bei *Anlagebau 2*, sind mögliche Veränderungen noch nicht absehbar, weil der Prozess „Arbeit 2020“ noch läuft.

Doch auch das Vorliegen einer *Zukunftsvereinbarung* erzeugt nicht automatisch eine Veränderung der Arbeitsweise in den Gremien. Das zeigt das Beispiel *Elektrotechnik 3*. Die in der Zukunftsvereinbarung festgelegten Prozesse konnten hier bis zum Abschluss der Untersuchung nicht gestartet werden. Verantwortlich dafür ist aus Sicht des Betriebsrats der Umstand,

dass er derzeit mit aufwändigen anderen Dingen beschäftigt ist, vor allem einem Projekt, das die Lean Production im Betrieb einführt.

„Wir haben dann auch gesagt: Achtung, wir haben jetzt im Moment viele andere Dinge vor dem Bauch, unser Betrieb wandelt sich, wir strukturieren uns um, wir haben Lean im Moment hier. Und da wir ja nicht alle alles machen können, brauchen wir ein bisschen Zeit.“ (Betriebsrat, Elektrotechnik 3)

Der Betriebsrat ist im Steuerkreis des Prozesses mit von der Partie. Das Aktivitätsniveau des Betriebsrats ist dadurch höher als in anderen Fällen des Samples, nur ließ der Betriebsrat die Handlungschancen der Zukunftsvereinbarung bislang ungenutzt.

Auch bei *Automationstechnik* wurde die in der Zukunftsvereinbarung avisierte Arbeitsgruppe noch nicht eingerichtet; dementsprechend blieben Veränderungen in der Arbeitsweise des Gremiums aus. Während des Projekts wurden auch keine Veränderungsbedarfe deutlich; das Gremium arbeitete intensiv und vollzählig mit, niemand musste dazu gedrängt werden. Die Arbeitsgruppe würde der Betriebsrat dann aktivieren, wenn er sie nach seiner Einschätzung wirklich braucht.

„Also wenn wir das brauchen, dann machen wir das. ...Wir sind eigentlich für jede Schandtat zu haben.“ (Betriebsrat, Automationstechnik)

Bei *Metallverarbeitung* schließlich waren die Betriebsräte während der Projektphase sehr aktiv, denn sie haben ja fast durchgängig am Prozess teilgenommen. Danach spielten sich jedoch die alten Unterschiede zwischen aktiveren und weniger aktiven Betriebsräten wieder ein.

„Ja, ich hätte es gehofft. Aber leider wenig eher. Es sind halt eben die, die sehr aktiv sind, die sind nach wie vor sehr aktiv. Die, die nicht so ganz aktiv sind, sind immer noch nicht so ganz aktiv.“ (Betriebsrat, Metallverarbeitung)

Ein anderes Problem der Aktivierung der Betriebsräte ist ihre die Fokussierung auf die Zukunftsvereinbarung. Erst und nur in der Zukunftsvereinbarung zeige sich demnach der Wert und der Erfolg des Projekts „Arbeit 2020“. Diese Deutung findet sich beim Betriebsrat von *Automobilteile 1*.

„Uns fällt die Gesamtbilanz schwer. Es gibt ja noch kein Ergebnis, noch ist keine Zukunftsvereinbarung vereinbart. ... Davon würde ich die Bilanz abhängig machen.“ (Betriebsrat, Automobilteile 1)

Analog ist die Einschätzung beim Betriebsrat von *Antriebstechnik 2*. Auch dort hat das Projekt nicht zur Aktivierung des Betriebsratsgremiums beigetragen. Über den tatsächlichen Erfolg des Projekts möchte der Betriebsrat erst nach Abschluss der Zukunftsvereinbarung urteilen, da diese für ihn das Ziel des Projekts darstellt.

„Erfolg ist, wenn ich ein Ziel erreicht habe. Aber wir haben ja noch kein Ziel erreicht. Wir haben die Betriebslandkarte fertig gestellt. Die Vereinbarung ist zwar auf dem Papier, aber nicht bindend. Erst wenn die Vereinbarung abgeschlossen ist und auch eingehalten wird, lässt sich sagen, ob das Projekt ein Erfolg war.“ (Betriebsrat, Anlagenbau 2)

Dieser Blick auf formale Normen verstellt den zitierten Betriebsräten zum einen die Offenheit für den Wert der Prozesse und der Erweiterungen des Handlungsrepertoires, die mit dem Projekt „Arbeit 2020“ verbunden sind und die von den Betriebsräten aufgegriffen werden könnten. Zum anderen verbleiben diese Betriebsräte auf einem legalistischen Standpunkt, der dem Charakter der Zukunftsvereinbarungen nur unzureichend entspricht. Denn ihr Wert bemisst sich nicht in erster Linie daran, ob die Unternehmen die Vorgaben einhalten, die darin enthalten sind, sondern ob die Betriebsräte selber die Prozesswege auch aktiv beschreiten, die ihnen darin angeboten werden.

Aber auch in weiteren Fällen blieben Veränderungen in den Arbeitsweisen der Gremien aus unterschiedlichen Gründen aus. Während bei *Maschinenbau 3* der Betriebsrat, wie bereits aufgezeigt, Veränderungen ablehnt, wurden bei *Maschinenbau 1* hingegen keine Veränderungen initiiert, weil der Betriebsrat bereits seit längerem die Arbeitsteilung im Gremium zu einem Thema gemacht hat und sie laufend zu optimieren versucht. Deshalb hat sich die Arbeitsweise im Gremium dann durch die Beteiligung am Projekt „Arbeit 2020“ nicht mehr grundlegend verändert.

„Ja, also die Arbeitsweise hat sich dahingehend nicht verändert. Wir haben ja vorher auch schon immer in unserer Arbeit geschaut, wie können wir was organisieren, wer macht es. Gefühlt ist das auch der richtige Weg.“ (Betriebsrat, Maschinenbau 1)

Zwar kam es damit in der Mehrheit der Fälle des Untersuchungssamples zu keinen Veränderungen der Arbeitsteilung in den Gremien, in den anderen fünf Fällen waren die Veränderungen aber teilweise umso gravierender. Bei *Möbel* hatte der Betriebsrat auch schon vor dem Projekt eine formale Struktur mit Arbeitsgruppen, doch standen die meisten dieser Gruppen nur auf dem Papier.

„Ja wir haben immer mehrere Ausschüsse im Betriebsrat, auf dem Papier. Theoretisch gab es einen Betriebsausschuss, einen Wirtschaftsausschuss, einen EDV-Ausschuss, einen Qualifizierungs-, einen Arbeitssicherheitsausschuss und so weiter. Auf dem Papier.“

Mit dem Projekt hat der Betriebsrat seine Strukturen verschlankt und unterhält nur noch den Betriebs- und den Wirtschaftsausschuss. Und er bearbeitet nun die Arbeitsgruppen, die im Projekt durch die Zielvereinbarung neu definiert wurden.

„So, wir haben uns jetzt in dieser neuen Wahlperiode darauf verständigt, dass wir aufgrund des Projektes nur noch die vorgeschriebenen Ausschüsse bilden. Also das heißt Betriebsausschuss und Wirtschaftsausschuss, und die anderen Ausschüsse werden dann im Zuge des Projekts den Arbeitssicherheitsausschuss mit abdecken. Weniger ist aus seiner Sicht mehr.“ (Betriebsrat 1, Möbel)

Das Projekt hat auch das Aktivitätsniveau der Betriebsräte erhöht. Sowohl das Anforderungsniveau an die Betriebsräte als auch ihre Bereitschaft mitzuarbeiten sind demnach gestiegen.

„Weil auch das Bewusstsein von den Leuten im Betriebsrat gestärkt wird, sich da noch mehr mit einzubringen.“ (Betriebsrat 1, Möbel)

Dafür gibt es bei den nicht freigestellten Betriebsräten freilich auch Grenzen, die sich aus der Akzeptanz in ihren Bereichen ergeben. Auch deshalb ist es aus Sicht der Betriebsräte wichtig, die Beschäftigten stets auf dem Laufenden zu halten. Dies erhöht das Verständnis für die Bedeutung der Betriebsratsarbeit und für Abwesenheiten.

„Sie sehen ja auch, dass wir was machen, und wenn ich aus so einer Sitzung wiederkomme oder von einem Seminar oder was auch immer, dann erzähle ich denen ja auch ein bisschen. Damit die auch auf dem Laufenden sind, damit die wissen, warum das jetzt.“ (Betriebsrat 2, Möbel)

Bei *Elektrotechnik 2* hat sich das Betriebsratsgremium nicht von ungefähr parallel zum „Arbeit 2020“-Prozess mit der Zusammenarbeit und Arbeitsteilung im Gremium und der Arbeit mit Ausschüssen auseinandergesetzt. Zur Bearbeitung dieses Themas hat sich der Betriebsrat zu einer Klausurtagung zurückgezogen, die von dem Beratungsunternehmen aus „Arbeit 2020“ moderiert wurde. In der Wahrnehmung des stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden hat der „Arbeit 2020“-Prozess einen wichtigen Impuls gegeben, sich dieses Dauerthemas anzunehmen. Insbesondere ging es

dabei um die Kluft zwischen freigestellten und nicht freigestellten Betriebsräten.

„Ich würde sagen, natürlich hat das mit da reingespielt. Weil man sich ja durch das Projekt „Arbeit 2020“ eine andere Arbeitsweise angeeignet hat. Und vielleicht noch deutlicher wurde, dass wir da dringend nachbessern müssen. Weil das das war ja gar nicht mal so sehr das Problem, dass nicht Arbeit genug in die Ausschüsse verlagert wird. Sondern mehr so ein klimatisches Problem, das wir da hatten, ‚die Freigestellten und der Rest‘, das war immer so das Thema.“ (Betriebsrat, Elektrotechnik 2)

Aus Sicht der Vorsitzenden bestand die Praxis einiger nicht freigestellter Betriebsräte, Probleme an die Freigestellten weiterzureichen, anstatt selber an einer Lösung mitzuarbeiten. Die so entstehende Belastung der Freigestellten wurde durch den Umfang des „Arbeit 2020“-Projekts noch gesteigert.

„Denn bei dem, was wir hier vor der Brust haben, vor allem auch noch uns zusätzlich durch „Arbeit 2020“ aufgeladen haben, das ist ja auch eine Menge Arbeit, ist es einfach nicht mehr zu stemmen, wenn nicht auch die anderen ordentlichen Betriebsratsmitglieder Probleme selber lösen.“ (Betriebsrat, Elektrotechnik 2)

Das Thema wurde im Rahmen der Klausur zwar intensiv bearbeitet, aber nach Aussage der Betriebsräte noch nicht grundsätzlich gelöst.

Bei *Anlagenbau 1* ist die Reorganisation der Betriebsratsarbeit als Anpassung an neue Herausforderungen und Themenstellungen eine Daueraufgabe. Die Konstellation der Ausschüsse wurde immer wieder verändert, beispielsweise gab es zum Zeitpunkt der Workshops einen Ausbildungsausschuss, einen Weiterbildungsausschuss und einen Innovationsausschuss. Früher wurden alle drei Themen von einem Ausschuss bearbeitet.

„Das sind immer so Wellenbewegungen, mal fasst man sie etwas größer, mal macht man sie etwas kleiner.“ (Betriebsrat 1, Anlagenbau 1)

Die Ausschüsse bestanden aus jeweils etwa sieben Mitgliedern. Der Betriebsratsvorsitzende plante jedoch, die Zahl nach der Betriebsratswahl auf etwa drei Mitglieder zu senken um die Kompetenz stärker zu konzentrieren:

„Mein Eindruck ist, dass wir in den Ausschüssen stark Kompetenzen aufbauen. Also du kriegst da fast einen Fachexpertenstatus, da würde ich mir wünschen, dass wir da zwei bis drei Leute haben, die tief in der

Materie sind. Und dass die Betriebsräte vor Ort dann wissen ‚aha, da ist ein Team aus Fachexperten, die kann ich fragen, wie mache ich das‘. Die aber das Problem sozusagen vor Ort lösen und nicht in einem abstrakten Ausschuss, das ist so meine Vision für die nächsten vier Jahre.“ (Betriebsrat 2, Anlagenbau 1)

Im Fall von *Automobilteile 3* bezog sich die Reorganisation auf die Verbesserung der Kommunikations- und Informationsflüsse im Mehrebenensystem der Interessenvertretung. Konkret betraf dies die Artikulation zwischen dem Konzernbetriebsrat (KBR) und den örtlichen Gremien. Erfahrungen aus der Umsetzung des Projekts werden im KBR berichtet und von dort wieder nach unten an die lokalen Betriebsräte gegeben. Dadurch wurde die Artikulation insgesamt verbessert.

„Wenn irgendeiner was erarbeitet hat, wird das dann im KBR-Rahmen angesprochen. Und die im KBR sitzen, das sind ja wieder die Entsandten aus den Standortbetriebsräten, die tragen das dann wieder in die Standortbetriebsräte. Also ich finde schon, dass alle dadurch besser informiert sind mittlerweile. Ist zwar immer ein Weg von oben nach unten bei uns auch, der zieht sich dann auch schon mal ein bisschen. Aber gut, vorher gab es den Weg zum Teil gar nicht.“ (Betriebsrat 1, Automobilteile 3)

Bei *Maschinenbau 2* hat das Gremium nach der letzten Betriebsratswahl, ähnlich wie bei *Elektrotechnik 2*, eine Klausurtagung abgehalten und gemeinsam festgelegt, welche Mitglieder für welche Schwerpunktthemen zuständig sind. Die Schwerpunktthemen lauteten: Soziales, Prämie, ERA, Wirtschaftsausschuss, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Verbesserungswesen. Die Zuordnung von Personen zu Themen erfolgte nach persönlicher Interessenlage:

„Das haben wir in der Klausur so festgelegt, aber das ist teilweise auch beweglich, das verwischt auch in der normalen Betriebsratsarbeit. [...] Das hat damit zu tun, wenn du jetzt jemandem ein Thema überstülpest, das ihm nicht liegt, an dem er keine Freude hat [...], dann wird das am Ende des Tages eine schlechtere Betriebsratsarbeit sein, als wenn jemand eine Affinität zu dem Thema hat.“ (Betriebsrat, Maschinenbau 2)

Wie sind auf Grundlage dieser Befunde die längerfristigen Veränderungsimpulse für die Interessenvertretungspraxis der Betriebsräte einzuschätzen, die vom Projekt „Arbeit 2020“ ausgehen? Zwar fanden sich teilweise weitreichende Veränderungen, doch betrafen sie nur eine Minderheit der Gremienarbeit der Betriebsräte des Untersuchungssamples. Ist das Glas damit



halb leer oder ist es halb voll? Viel spricht für die zweite Deutung der Befunde. Die Reorganisation der Betriebsratsarbeit ist keine autonome Zielsetzung des Projekts „Arbeit 2020“. Dies wäre als weiteres Projektziel mit den gegebenen Ressourcen kaum vertretbar und vom Umfang her ein eigenes gewerkschaftliches Projekt. Zwar geht es bei „Arbeit 2020“ explizit um die Aktivierung der Betriebsräte, aber um ihre Aktivierung für die konkreten Fragestellungen und Prozesse des Projekts, nicht für die Neuausrichtung der Gremienarbeit generell.

Dass in einigen Fällen die Prozesse von „Arbeit 2020“ dazu geführt haben, in den Betriebsratsgremien nachhaltigere Entwicklungen anzustoßen, ist ein willkommener Nebeneffekt des Projekts. Zu diesen Fällen ist ergänzend auch noch *Automobilteile 2* zu zählen; hier musste sich der Betriebsrat nach dem Abschied des alten Vorsitzenden neu sortieren, und dies geschah dann im Konflikt um Beschäftigungsabbau mit der Unternehmensleitung. Weil diese Episode sich nach dem Ende des Projekts „Arbeit 2020“ entwickelte, liegen dazu keine Details vor. In den Fällen *Möbel* und auch *Automobilteile 3* hat sich gezeigt, dass von den Zukunftsvereinbarungen und ihrer Umsetzung ein wichtiger Impuls für die Reorganisation der Betriebsratsarbeit ausgehen kann. Je mehr dieser Vereinbarungen abgeschlossen und dann auch praktisch wirksam werden, desto wahrscheinlicher ist damit auch eine Neuausrichtung der Betriebsratsarbeit gerade in kleineren Gremien verbunden, die bis dahin ihre Ressourcen nicht hinreichend mobilisiert haben.

Dies gilt insbesondere für das in mehreren Betriebsratsgremien bestehende Problem der Einbindung der nicht freigestellten Betriebsräte in die Gremienarbeit. Vielfach findet sich eine Kluft zwischen diesen und den Freigestellten. Eine ungleiche Aufteilung der Betriebsratsarbeit zwischen diesen Gruppen liegt zwar in der Natur der Sache, weil die nicht freigestellten weit weniger Zeitressourcen für die Betriebsratsarbeit aufwenden können. Doch gibt es hier, wie das Beispiel *Elektrotechnik 2* zeigt, reichlich Optimierungspotenzial, einerseits durch Aktivierung der nicht freigestellten Betriebsräte beispielsweise in Ausschüssen, andererseits durch Schaffung von Verständnis dafür bei den Belegschaften und den Unternehmensleitungen.

### 7.2.3 Beteiligung der Beschäftigten

Mit Blick auf die Beteiligung der Beschäftigten lassen sich zwei Beteiligungsformen unterscheiden: Die Beteiligung der Beschäftigten als Ex-

part\*innen beim Landkartenprozess auf der einen und weitergehende Beteiligungsformen auf der anderen Seite. Die Beteiligung im Landkartenprozess ist das Kernelement der Beteiligung im Projekt „Arbeit 2020“, das sich in der einen oder anderen Form – und mit unterschiedlicher Beteiligungsintensität – in allen Untersuchungsfällen findet. Andere Beteiligungsformen finden sich nur vereinzelt und sind fallspezifischer Ausdruck erweiterter Beteiligungspraktiken. Zunächst wird auf die Beteiligung im Landkartenprozess eingegangen. Hier wiederum können selektive von breiteren Beteiligungsformen abgegrenzt werden.

### 7.2.3.1 Beteiligung im Landkartenprozess – Selektive Beteiligungsformen

Bei *Möbel* wurde der Prozess der Landkartenerstellung vor allem von der Expertise der Betriebsräte aus den Bereichen getragen. Selektiv wurden auch Beschäftigte oder Vorgesetzte aus einzelnen Bereichen eingeladen, um ihre Expertise in die Erstellung der Landkarten einfließen zu lassen. Aus den Bereichen IT und Disposition kamen jeweils die Abteilungsleiter, die vom Betriebsrat darauf angesprochen worden waren. Der Betriebsrat war nach eigener Auskunft zurückhaltend dabei, Mitarbeiter einzubeziehen. Dafür hat er zwei Gründe genannt: Dass er erstens selber seine Kompetenzen nutzen wollte und sich in das Projekt einfinden musste, und dass er zweitens gegenüber der Geschäftsführung nicht überziehen wollte, indem er zu viele Beschäftigte aus ihrer Arbeit herausholt.

„Wir haben dann die Vorgesetzten und weniger die Mitarbeiter einbezogen. Da wollten wir uns auch bewusst ein bisschen zurückhalten, weil man muss ja erstmal den Einstieg selber ins Projekt finden und man muss natürlich auch mit den Ressourcen ein bisschen vorsichtig umgehen. Unser Chef, als er dann soweit war, hat gesagt: ‚Macht, aber denkt dran, das Produkt muss pünktlich raus. Überreizt das nicht.‘ So direkt hat er das nicht gesagt, aber so indirekt.“ (Betriebsrat 1, Möbel)

Diesem Muster folgten *Elektrotechnik*, *Elektrotechnik 2*, *Automobilteile 1*, *Automobilteile 3*, *Antriebstechnik 2*, *Anlagenbau 1*, *Metallverarbeitung*, *Lebensmittel 1* und *Lebensmittel 2*. Die Auswahl der Beschäftigten erfolgte in diesen Fällen nach zwei Mustern. Beim ersten Muster wählten die Betriebsräte, wie bei *Metallverarbeitung*, selber aus nach den Erwartungen, wer für sie und das Projekt aufgeschlossen sein könnte. Bei *Metallverarbeitung* hinterfragte der Vorsitzende dieses Vorgehen im Nachhinein kritisch. Inzwischen, nach einer Reflexionsschleife, würde der Betriebsrat zum Thema

Abteilungssitzungen durchführen und die Mitarbeiter direkt anfragen. Auf diese Weise könnte gleich die Information zum Projekt breit gestreut werden und der Betriebsrat Nähe zu den Beschäftigten zeigen.

„In der Tat haben wir es so gemacht, dass wir uns überlegt haben: Wer könnte uns noch wohlgesonnen sein, den sprechen wir an. Jetzt würde ich in eine Abteilungsversammlung reingehen, würde das Projekt vorstellen und würde sagen: Mensch, überlegt euch, wer Lust dazu hat von euch. Und der soll sich einfach melden. Und dann hätte man zu mindestens auf jeden Fall schon mal einen begeisterten Menschen nachher da.“ (Betriebsrat, Metallverarbeitung)

Beim zweiten Muster wurde die Auswahl der Unternehmensseite überlassen, so bei *Antriebstechnik 2*. Die Betriebsräte haben hier zusammen mit dem Projektteam nur die Bereiche bestimmt, aus denen die Beschäftigten kommen sollten, nicht aber konkrete Personen ausgewählt oder befragt. Dazu haben sie die Personalleitung eingeschaltet. Die ausgesuchten Beschäftigten waren dann zumeist Führungskräfte.

„Da haben wir die eingeladen, aufgrund dessen, dass wir nicht genau wussten, womit die arbeiten. Wir haben dann den Personalleiter angerufen und ihn gefragt: Wen können wir kriegen? Wer ist mal für eine Stunde abkömmlich? Und da hat der also mehr oder weniger die Leute rausgesucht. Meistens kamen die Geschäftsbereichsleiter oder eben Stellvertretender. Aber ich muss ganz ehrlich sagen, die haben ehrlich und offen darüber gesprochen. Die haben auch Themen angesprochen, die vielleicht auch nicht ganz so vorteilhaft für sie selber waren.“ (Betriebsrat, Antriebstechnik 2)

In zwei dieser Fälle fanden sich Besonderheiten. Bei *Anlagenbau 1* bestand sie darin, dass auf Wunsch der Geschäftsführung nur Führungskräfte als Expert\*innen eingeladen wurden. Dadurch ergaben sich zum einen deutliche Verzerrungen im Vergleich zu den anderen Fällen. So wurde die Arbeitsbelastung beispielsweise bemerkenswert häufig als unproblematisch eingeschätzt. Zum anderen gelang auch die Verbindung des Projekts mit der Belegschaft nicht. Der Betriebsrat hat die Ergebnisse des Projekts auf einer Betriebsversammlung vorgestellt. Die Rückmeldungen der Beschäftigten fielen jedoch, in den Worten des Betriebsratsvorsitzenden, „verhalten“ aus. Das lag nach Eindruck des Betriebsrats daran, dass es nicht gelungen ist, den Prozess und die Bedeutung der Landkarte als Dialoginstrument im Vortrag zu erläutern. Daher plante der Betriebsrat im letzten Workshopgespräch eine Visualisierung: Die Betriebslandkarte sollte im Un-

ternehmen ausgehängt werden. Auf diese Weise sollen die Beschäftigten die Gelegenheit erhalten, die Projektergebnisse in Ruhe zu betrachten und mögliche Fragen zu formulieren, die sie dann an die Betriebsräte richten könnten.

Bei *Antriebstechnik 2* fand eine weitere Beteiligungsaktion statt, initiiert von der IG Metall. Ein Sekretär der Gewerkschaft hat am Werkstor sogenannte ‚Eintrittskarten zur Mitbestimmung‘ an die Beschäftigten verteilt, auf denen drei Fragen zum Thema „Arbeit 4.0 – Wo geht es hin?“ gestellt werden, die jeweils mit „ja“, „nein“ oder „weiß nicht“ beantwortet werden können. Es gab einen Rücklauf von 38 Karten und somit eine Rücklaufquote von 6,9%. Auf die Frage: ‚Erwarten Sie an ihrem Arbeitsplatz Veränderungen durch die Digitalisierung?‘ antworteten 55% ‚Ja‘, 32% ‚Nein‘, 13% ‚Weiß nicht‘. Auf die Frage ‚Wünschen Sie sich mehr Weiterbildung und Qualifizierung für neue Herausforderungen?‘ war das Meinungsbild eindeutiger, 74% antworteten mit ‚Ja‘, 16% ‚Nein‘ und 10% kreuzten die Antwort ‚Weiß nicht‘ an. Die Frage nach der Sorge um die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes bekam eine Zustimmung von 55%, bei 37% Verneinung.

### 7.2.3.2 Breitere Beteiligung im Landkartenprozess

*Elektrotechnik 3* gehört zu den Fällen, in denen die Beteiligung der Beschäftigten in Landkartenprozess breiter erfolgte. In jeder der 14 identifizierten Bereiche oder Abteilungen des Betriebes wurden zwei bis drei Beschäftigte befragt; damit wurden etwa zehn Prozent der Belegschaft in das Projekt einbezogen, wie die Betriebsräte berichteten. Berater und IG Metall hatten dafür ein, wie der Betriebsrat es ausdrückte, Standardprogramm an Fragen entwickelt. Die Interviews wurden von der Beraterin und der IG Metall mit einzelnen Betriebsräten durchgeführt, die Auswertung erfolgte dann mit dem gesamten Gremium. Die Auswahl der Beschäftigten wurde nach zwei Kriterien vorgenommen: Dass sie auf Arbeitsplätzen arbeiten, die mit Digitalisierung in Kontakt kamen oder wahrscheinlich kommen werden, und dass sie auf Arbeitsplätzen arbeiten, die einen guten Überblick über das Geschehen im Betrieb erlauben.

„In Abteilungen gibt es ja immer unterschiedliche Bereiche. Und in diesen Bereichen gibt es Arbeitsplätze, wo die Wahrscheinlichkeit, dass dort Digitalisierung stattfinden kann, sehr hoch ist. Und dann gibt es natürlich auch Arbeitsplätze, die sehr viel von der Abteilung mitbekommen. Und solche Leute hatten wir uns dann rausgepickt. Also die

halt wirklich auch ein gutes Wissen über die gesamte Abteilung haben.“ (Betriebsrat 1, Elektrotechnik 3)

Vorheriger Kontakt zum Betriebsrat spielt keine Rolle. Die Zustimmung war sehr hoch, nachdem die Betriebsräte das Projekt jeweils erläutert und den abstrakten Begriff der „Industrie 4.0“ für die Beschäftigten konkretisiert hatten.

„Digitalisierung, darunter konnten sich dann auch nicht viele unbedingt was vorstellen. An deren Arbeitsplatz selbst, wenn man dann mal so kleinere Beispiele mal genannt hatte, dann ging doch ein Lämpchen auf, und sie waren doch eigentlich sehr, sehr offen.“ (Betriebsrat 2, Elektrotechnik 3)

Die Befragung der Beschäftigten stieß nach Aussage der Betriebsräte auf eine überaus positive Resonanz. Erstmals wurde zu einem Thema „die Stimme des kleinen Mitarbeiters“ direkt gehört und zur Unternehmensleitung getragen, nicht gefiltert und vertreten durch den Betriebsrat. Das hat für eine starke Zufriedenheit gesorgt.

„Weil man muss sich jetzt mal so die Situation vorstellen, dass man, ich nenne es jetzt mal den kleinen Mitarbeiter an der Maschine gefragt hat. Wann wird das Wort mal oben bis zur Geschäftsleitung gehört? Eigentlich nicht wirklich. Und wenn, dann wird es über den Betriebsrat nach oben gebracht. Und jetzt ist es im Endeffekt so: Ich habe was gesagt, und das Statement aus der Abteilung ist bis zur Geschäftsleitung vorgedrungen. Ungefiltert.“ (Betriebsrat 1, Elektrotechnik 3)

Und zugleich konnte der Betriebsrat mit einer neuen Legitimität gegenüber der Geschäftsleitung auftreten, denn er konnte nun darauf verweisen, dass die Befunde der Landkarte direkt von den Beschäftigten kommen und dass dazu zehn Prozent der Beschäftigten auch tatsächlich befragt wurden.

„Da konnten wir als Betriebsrat ja auch sagen: Achtung, wir haben zehn Prozent der Belegschaft gefragt, mit der Gewerkschaft zusammen und das ist Fakt. Das wurde denen ja auch vorgestellt, dann haben die auch erstmal geschluckt. So nach dem Motto "das wussten wir so auch nicht". Und so ist es dann gekommen. Dann ist ein Pfund dahinter.“ (Betriebsrat 2, Elektrotechnik 3)

Auch bei *Anlagenbau 2* wurde die Beteiligung breiter angelegt. Aus den verschiedenen Abteilungen nahmen jeweils etwa drei bis fünf Beschäftigte teil. Neben den Beschäftigten im Rahmen der Bestandsaufnahme wurden auch verschiedene Einzelinterviews geführt. So wurde auch ein Skypeinter-

view mit einer relativ neuen Führungskraft geführt, die ein Pilotprojekt leitete, in dem es darum ging, die Produktionsanlagen internetfähig zu machen. Ein weiteres Interview wurde mit einem Beschäftigten geführt, der ein Pilotprojekt zur Einbeziehung eines 3D-Druckers leitete.

Die Rückmeldung aus der Belegschaft zur Bestandsaufnahme war allerdings nicht immer sehr positiv. Die Beratung hat sich vieles sehr genau erklären lassen, weshalb häufig die Zeit überzogen wurde. Das hat dazu geführt, dass eine Abteilung erst beim dritten Termin, zu dem sie eingeladen war, auch wirklich interviewt wurde. Dazu kam die Rückmeldung eines Teilnehmers:

„Ich empfinde diesen ganzen Kartenprozess als zu detailliert, so genau wird das in der Landkarte ja nicht abgebildet, und Kollegen aus anderen Abteilungen können so detaillierte Aufzählungen auch gar nicht nachvollziehen. Für mich ist die Darstellung zu kleinteilig, das macht für mich keinen Sinn.“

Bei *Maschinenbau 2* kam das für die Landkartenerstellung notwendige Expert\*innenwissen ganz von den Beschäftigten. Aus allen Abteilungen wurden Beschäftigte zu den Workshops eingeladen. Die auf die Beteiligung von Beschäftigten ausgerichtete Vorgehensweise im Projekt war für den Betriebsrat kein Problem, denn beteiligungsorientiert arbeitet der Betriebsrat schon lange:

„Das war für uns nicht neu. Wir haben eigentlich immer versucht, ein breites Verständnis von den Kollegen bei Themen zu erreichen, indem wir sie mitnehmen.“ (Betriebsrat, Maschinenbau 2)

Der Betriebsratsvorsitzende führt die Beteiligungsorientierung auf die Erfahrung mit Gruppenarbeit im Betrieb in den 1990er Jahren zurück. Im Betrieb wird Gruppenarbeit zwar schon lange nicht mehr angewendet, der Betriebsrat verfolgt das Beteiligungskonzept hingegen weiter. Auf diese Weise erhöht er seine Legitimation bzw. die Legitimation getroffener Entscheidungen:

„Nachdem wir in den 1990er Jahren mit Gruppenarbeit mal was gemacht haben... Das ist am Anfang hochstilisiert worden, aber nachher von der Geschäftsleitung wieder gedrückt worden. Aber wir haben das Instrument weiter für uns genutzt. Weil wir sagen, wenn du die Kollegen mitnimmst, hast du eine breitere Akzeptanz für Entscheidungen, die daraus resultieren.“ (Betriebsrat, Maschinenbau 2)

Im Fall von *Wirtschaftsbetriebe* identifizierten die Betriebsräte vor den Workshops zwei Probleme der Beteiligung der Beschäftigten. Demnach zeichnete sich die Belegschaft zum einen durch eine große Nationalitätenvielfalt aus, weshalb ein Teil der Belegschaft nicht in der Lage sei, auf Deutsch Auskunft zu geben. Zum anderen wurde das Betriebsklima insgesamt als ausgesprochen schlecht wahrgenommen. Wiederholt äußerten die Befragten dann in den Workshops, dass es ihnen an Wertschätzung durch die Geschäftsführung fehle und sie bei drängenden Problemen – im Arbeitsablauf, in der Folge von fehlerhaftem Material oder schlechten Arbeitsbedingungen – gar nicht ernst genommen werden. Eine Situation, in der die Beschäftigten „zu Wort kommen“ und ihre Perspektive darstellen dürfen, war für die Belegschaft dementsprechend eine neue Erfahrung. Dabei wirkte die Ungewissheit darüber, was von den Interviews zu erwarten ist und worum es in dem Projekt eigentlich geht, für einen Teil der Belegschaft auch als Hürde. Aus diesen Gründen wurde breit eingeladen, für alle Abteilungen sollten jeweils zwei bis drei Belegschaftsmitglieder zu den Interviews kommen. Im Verlauf der Bestandsaufnahme fielen aber immer wieder Beschäftigte aus, die kurzfristig absagten oder gar nicht erschienen. Insgesamt konnten dennoch alle Abteilungen ausreichend besprochen werden. Für die Interviews zur Betriebslandkarte wurden bewusst auch Mitarbeiter ausgewählt, die keinen engen Kontakt zum Betriebsrat pflegen.

„Auch beim Fußball, da reden immer bestimmte Leute, aber die anderen sind genauso wichtig und die kümmert das auch. Aber nur so hatten wir auch die Chance, auch die anderen Meinungen reinzukriegen. Die Interviews sind sehr, sehr gut gelaufen, und die waren auch sehr offen, die Kollegen, und haben wirklich von ihren Sorgen und Nöten berichtet am Arbeitsplatz, das war wirklich schon eine tolle Sache.“ (Betriebsrat, Wirtschaftsbetriebe)

Bei *Automationstechnik* wurden ergänzende Interviews vom Projektteam durchgeführt, es waren aber immer zwei Betriebsräte anwesend, um den direkten Kontakt zur Belegschaft zu pflegen und auch, um Vertrauen herzustellen und das Eis zu brechen.

„Wir haben mitgeholfen, damit die auch ins Gespräch kamen, als Vertrauenspersonen. Nicht nur irgendeine fremde Person in dem Raum um irgendwelche Fragen zu beantworten. Und nur wir kennen ja auch die Betriebsbedingungen, wir können ja auch dann die Frage mal präzisieren oder dahin leiten, wo wir sie eigentlich hinhaben wollen.“ (Betriebsrat 1, Automationstechnik)

Zusätzlich wurden in den Sitzungen weitere Interviews mit Mitarbeitern geführt zur Frage, was sich in den letzten beiden Jahren verändert hat. Die Resonanz der Beschäftigten war nach Aussage der Betriebsräte sehr gut. Sie waren demnach froh, an dem Projekt teilnehmen zu können, zum einen, weil sie Interesse an dem Projekt hatten und zum anderen, weil sie nun endlich einmal ihre Probleme ansprechen konnten, die sich ihnen in der alltäglichen Arbeit stellen.

„Die waren froh, dass sie wirklich mal so Teil von einem Projekt waren, dass sie sich haben interviewen lassen und es war immer eine Neugierde da. Und „was macht ihr da?“, „was passiert da und warum macht ihr das?“. Also die Leute waren sehr interessiert.“ (Betriebsrat 3, Automationstechnik)

### 7.2.3.3 Weitergehende Beteiligungsformen

Erweiterte Beteiligung über die Landkartenerstellung hinaus fand sich in drei Fällen. Bei *Möbel* wurde das Spektrum der Beteiligung im Laufe des Prozesses „Arbeit 2020“ stark erweitert. Im kaufmännischen Bereich wurde eine Beschäftigtenbefragung durchgeführt. Sie wurde in der Bestandsaufnahme als wichtiger Arbeitsschritt für den Betriebsrat identifiziert. Zum einen hatte sich herausgeschält, dass die kaufmännische Sachbearbeitung der Bereich ist, der von der Einführung des neuen ERP-Systems – mit dessen Hilfe die direkte Übermittlung der Kundenbestellung perspektivisch bis in die Produktion ermöglicht werden soll – am stärksten betroffen ist. Hier sollte genauer untersucht werden, welche Auswirkungen damit auf Arbeit und Arbeitsbedingungen verbunden sind.

„Die Prozesskette fängt da an. Das sind die ersten, die hier im Haus davon betroffen sind. Ich kann mir nicht vorstellen, dass wir das System einführen, ohne dass es Rationalisierungseffekte gibt. Das beschäftigt mich aktuell am meisten.“ (Betriebsrat 1, Möbel)

Doch der Betriebsrat verband damit auch eine organisationsstrategische Zielsetzung. Obwohl auch zwei Vertreter\*innen aus dem Angestelltenbereich im Betriebsratsgremium sind, stellte der Vorsitzende während der Workshops fest, dass der Betriebsrat im Angestelltenbereich nur schwach vertreten ist. Die Straße, die zwischen der Fertigungshalle und dem Bürogebäude verläuft, wirke wie eine Trennmauer auf die Interessenvertretungsarbeit des Betriebsrats. Kein Angestellter passiere die Straße, um ins Betriebsratsbüro zu gehen, und auch der Betriebsrat präsentiere sich nicht bei



den Angestellten. Auch die gewerkschaftlichen Organisationsgrade differierten stark, 80% in der Produktion standen rund 10% Organisierte in der Verwaltung gegenüber. Der Betriebsrat entwickelte in den Workshops einen strategischen Zugang zu den Problemen und wollte eine Befragung dazu nutzen, Impulse für die Interessenvertretungsarbeit und die Stärkung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht im Angestelltenbereich zu setzen.

„Befragung im Vertrieb halte ich für gut. Das sind die Leute, die zuerst betroffen sind. Wir bekommen Informationen. Und die Leute wollen mitgenommen werden. Und wir sind dort am schlechtesten organisiert. Das wird bei den Angestellten gut ankommen. Auf den Bereich sollten wir uns schwerpunktmäßig als erstes konzentrieren.“ (Betriebsrat 1, Möbel)

Die Befragung wurde vom Betriebsrat an die rund 50 Mitarbeitenden des Bereichs elektronisch versendet. Wegen des zunächst schwächeren Rücklaufs hat der Betriebsrat die Befragung dann noch einmal persönlich verteilt; schließlich betrug der Rücklauf dann über 70%. Die Fragebögen wurden zusammen mit Beratung und IG Metall entwickelt und enthielten auch offene Fragen. Erfragt wurden die Arbeitsbedingungen und insbesondere die Erwartungen, die mit der Einführung des neuen IT-Systems verbunden sind. Die Ergebnisse waren alarmierend. 86% der Befragten attestierte Termin- und Leistungsdruck; rund 75% litten unter häufigen Unterbrechungen, und 50% sahen sich an der Grenze ihrer Leistungsfähigkeit. Durch die Einführung des neuen Systems erwarteten 37% der Befragten einen Anstieg des Leistungsdrucks und 25% eine Zunahme der Unterbrechungen. 29% der Befragten gaben an, dass ihr Qualifizierungsniveau nicht ausreichend dafür sei und nur 23% sagten, dass das vom Unternehmen bis dahin verfolgte Key-User-Schulungskonzept gut funktioniert.

Im Anschluss wurde mit den Beschäftigten ein Workshop zu den Themen der Befragung durchgeführt. Dieser wurde von der Beratung moderiert, um den Betriebsrat nicht in das Zentrum der Kritik zu rücken und um die Diskussion besser strukturieren zu können. Auf dem Workshop wurden die Befragungsergebnisse vorgestellt und mit den Beschäftigten diskutiert. Dann wurden die Beschäftigten gefragt, welche Themen für sie im Vordergrund stehen; diese Themen wurden aufgeschrieben, und daraufhin haben die Beschäftigten die Themen mit Farbmarken auf eine Pinnwand geclustert. Jeder Beschäftigte hatte zwei Marken, um die wichtigsten Themen zu markieren. Dabei erhielten dann – in dieser Reihenfolge – die Themen Großraumbüro, Arbeitsbelastung und Arbeitszeit die meisten

Punkte. Der Betriebsrat hat in der Folge einzelne Themen aufgegriffen, um den Beschäftigten zu zeigen, dass er für sie aktiv wird. Auch konnte er die Ergebnisse als Druckmittel in Verhandlungen mit der Unternehmensseite nutzen.

„Das Ergebnis der Befragung hängt da ja noch an meiner Wand, damit ich das täglich sehe. Die Leute wurden informiert, und wir haben gesagt „wir nehmen uns jetzt zwei, drei Punkte da raus, die wir da angehen“. Und natürlich läuft das nicht von jetzt auf gleich. Und der erste Punkt ist dieses Großraumbüro gewesen, mit den meisten Stimmen auch. Luft, Lautstärke, et cetera.“ (Betriebsrat 1, Möbel)

Im Anschluss an die Befragung konnte der Betriebsrat zeitnah mit der Geschäftsleitung vereinbaren, mehr Schulungen zu neuen IT-Systemen zu ermöglichen. Der bislang wichtigste Schritt zum Punkt des Großraumbüros war, dass sich Betriebsrat und Geschäftsführung ein neugebautes Großraumbüro in einem anderen Betrieb in der Nähe angeschaut haben und dass nun eine Probekoje für ein neues Büro im Betrieb aufgebaut wurde, die die Beschäftigten testen können. Gerade die kontinuierliche Information der Beschäftigten ist nach Ansicht der Betriebsräte wichtig; die Beschäftigten wissen demnach, dass nicht alles sofort verändert werden kann, wollen aber auf dem Laufenden gehalten werden.

„Wir beide haben uns das da angeguckt und haben das dann auch auf der Betriebsversammlung gesagt, dass wir da waren und uns das angeguckt haben. Dass jetzt nicht von heute auf morgen was passiert, aber dass wir dran sind und was kommt. Wir versuchen was, wir gehen einen Schritt nach dem anderen und das sehen die Leute, dass da was kommt.“ (Betriebsrat 2, Möbel)

Zum Thema Gesundheitsschutz und Belastungen starteten zudem in der zweiten Projektrunde von „Arbeit 2020“, an der der Betrieb teilnimmt, gemeinsame Arbeitsgruppen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung, ebenso auch zu den Themen Qualifizierung sowie Kommunikation und Transparenz; diese Themen waren als zentrale Handlungsfelder in der Zukunftsvereinbarung ausgeflaggt. Dass der Gesundheitsschutz Eingang in die Zukunftsvereinbarung gefunden hat, ergab sich unmittelbar aus der Befragung und ihren Ergebnissen. Zudem wird der Betriebsrat ein eigenes Büro im Angestelltengebäude erhalten; er wartet damit allerdings, bis die Umbauten des Großraumbüros erfolgt sind.

„Da einen Anlaufpunkt zu schaffen, wo die Leute einmal am Tag für eine Stunde die Gelegenheit haben, den Betriebsrat anzutreffen. Wenn

irgendwelche Probleme sind oder dieses oder das.“ (Betriebsrat 1, Möbel)

Über diese Aktivitäten hinaus haben Betriebsrat und IG Metall mehrfach über das Projekt und seine Ergebnisse auf den Betriebsversammlungen berichtet. In der zweiten Projektphase wurde auch eine weitere Befragung des Angestelltenbereichs vom Betriebsrat durchgeführt. Hier hat sich die Bewertung der Arbeitsbedingungen durch die Beschäftigten deutlich verbessert, was der Betriebsrat vor allem auf die Ausweitung der Schulungsmöglichkeiten zurückführte.

Während der Monate, in denen bei *Elektrotechnik 2* die Verhandlungen um eine Zukunftsvereinbarung liefen, entstand ein neuer Konflikt im Betrieb, den Betriebsrat, Gewerkschaft und Berater mit dem „Arbeit 2020“-Projekt verknüpften. Dabei ging es um die Zukunft der IT-Abteilung, die reorganisiert werden sollte. Die genauen Reorganisationspläne des Unternehmens blieben zunächst im Dunkeln, diskutiert wurde jedenfalls die Möglichkeit, die IT-Abteilung in die nächste Großstadt zu verlagern – mit der Perspektive, dort besser begehrte Fachkräfte gewinnen zu können. Unter den IT-Beschäftigten sorgten diese Diskussionen allerdings für große Unruhe. Vor diesem Hintergrund organisierte der Betriebsrat mit Unterstützung des „Arbeit 2020“-Teams eine Abteilungsversammlung für die IT-Abteilung. Dort wurde zunächst die Betriebslandkarte vorgestellt. Die Beschäftigten bestätigten, dass die Situation der Abteilung zutreffend dargestellt ist. Anschließend erläuterte der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende mögliche Strategien. Der Betriebsrat wertete die geplante Reorganisation als mitbestimmungspflichtige Betriebsänderung. Deshalb forderte er die Geschäftsführung auf, das Projekt zunächst auszusetzen. Um im weiteren Vorgehen die IT-Beschäftigten gut vertreten zu können, hat er ihre Wahrnehmungen und Interessen in einer Gruppenarbeitsphase zusammengetragen.

Obwohl der Betriebsrat beteiligungserfahren ist, bedeutete die IT-Abteilungsversammlung für ihn dennoch ein Novum, weil er zum ersten Mal die Beteiligung in einer Angestelltenabteilung organisierte. Zwar kommt ein Betriebsratsmitglied aus der IT-Abteilung, darüber hinaus waren die Kontakte in diesen Bereich bis dahin allerdings eher spärlich.

„Es war Neuland, weil es das erste Mal war, dass wir sowas in einer administrativen Abteilung gemacht haben. In der Fertigung haben wir sowas schon öfter gemacht. Aber es war das erste Mal, dass wir das mit Leuten aus dem Büro gemacht haben.“ (Betriebsrat 2, Elektrotechnik 2)

Die Veranstaltung wurde ein Erfolg. Mehr als zwei Drittel der IT-Beschäftigten nahmen teil, arbeiteten in der Gruppenarbeitsphase aktiv mit und gaben dem Betriebsrat ein positives Feedback. Durch die Aufnahme ihrer Sichtweisen und Interessen fühlten sich die Beschäftigten wahr- und ernstgenommen.

„Wir haben mit diesem Workshop in der IT erstmal auch ein bisschen Spannung aus dem Thema genommen, weil dann die Kollegen merken: Sie werden beteiligt.“ (Betriebsrat 2, Elektrotechnik 2)

Auf diese Weise konnte der Betriebsrat sowohl den Beschäftigten als auch der Geschäftsführung demonstrieren, was er unter einem Change Management versteht – ein Aspekt, der auch Teil seiner Forderungen für die Zukunftsvereinbarung war. Nach der IT-Abteilungsversammlung veränderte das Unternehmen seine Reorganisationsüberlegungen dahingehend, nur noch eine Untergruppe der Abteilung in die nächste Großstadt zu verlegen und gleichzeitig in eine andere Gesellschaft auszugliedern. Ein Teil der Abteilung war damit „aus dem Schneider“, bei dem anderen Teil nahmen die Befürchtungen hingegen zu.

„Und jetzt war natürlich die Angst riesengroß bei den Kollegen: ‚Die wollen uns jetzt hier wegschieben. Wir verlieren die Tarifbindung, wir müssen jeden Tag nach [...] fahren.‘“ (Betriebsrat 1, Elektrotechnik 2)

Daraufhin lud der Betriebsrat die betroffene Untergruppe zu einem Gespräch ein, erläuterte ihnen die arbeitsrechtlichen Hintergründe und erinnerte sie daran, welchen Marktwert sie als IT-Fachkräfte gegenwärtig haben. Kurz darauf beantragten mehrere Betroffene Arbeitszeugnisse. Daraufhin nahm das Unternehmen seine Pläne schließlich zurück und schaltete auf Freiwilligkeit um: Wer wollte, konnte in die Großstadt wechseln, aber es wurde kein Druck ausgeübt. Insgesamt sah sich der Betriebsrat aus dieser Auseinandersetzung als Gewinner hervorgehen; er entwickelte dadurch nach eigener Aussage intensivere und deutlich bessere Kontakte in den IT-Bereich als zuvor.

Der dritte Fall mit erweiterter Beteiligung war *Anlagenbau 1*. Abgesehen vom Kick-off-Workshop spielte hier das Betriebsratsgremium im Prozess eine untergeordnete Rolle. Der gesamte Prozess fand mit Beschäftigten statt. Deshalb waren die Arbeitsgruppen trotz Konzentration auf den Bereich der Dampfturbine relativ groß, bei der Erarbeitung der Betriebslandkarte fanden aus diesem Grund zwei getrennte Workshops für die indirekten und die direkten Bereiche statt. Die Teilnehmer haben sich rege beteiligt und auch Fragen zu anderen Abteilungen gestellt. Angesprochen wur-

den Vertrauensleute, aber auch Führungskräfte und Beschäftigte, mit denen der Betriebsrat bis dahin noch nichts zu tun hatte, die aber aus seiner Sicht für das Thema relevant waren. Mehr als 60 Beschäftigte wollten mitmachen, sodass der Betriebsrat sogar auswählen musste, damit die Gruppen nicht zu groß wurden.

„Die Reaktion hat uns schon überrascht, denn es ist natürlich auch Arbeit. Das sind dann vier oder fünf Ganztagesworkshops ... Aber an dem Engagement hat man gesehen, dass das sehr gut ankam, und deswegen war das Arbeitsergebnis auch sehr gut.“ (Betriebsrat 2, Anlagenbau 1)

Der Betriebsrat gewann durch die Teilnahme am „Arbeit 2020“-Projekt nicht nur Informationen über die aktuellen Entwicklungen im Betrieb. Gleichzeitig erhöhte die Projektarbeit die Legitimität seiner Forderungen und Aktivitäten im Zusammenhang mit Digitalisierung und „Industrie 4.0“; und zwar sowohl in der Beziehung zur Standortleitung als auch im Verhältnis zu den Beschäftigten. Gegenüber der Standortleitung konnte der Betriebsrat anbringen, dass die Projektergebnisse von Beschäftigten aus allen Bereichen erarbeitet wurden: *„Eure Mitarbeiter, aus allen Bereichen, nicht nur aus der Fertigung, haben das erarbeitet“* (Betriebsrat 2, Anlagenbau 1). Dabei fällt die inhaltliche Arbeit in den Workshops in der Wahrnehmung der Betriebsräte noch stärker ins Gewicht als etwa eine standardisierte Beschäftigtenbefragung:

„Das Projekt machen wir, um das noch mal zu untermauern, damit die Werksleitung auch sieht, das kommt jetzt nicht nur durch eine Befragung, sondern da ist ein richtiges Projekt dahinter.“ (Betriebsrat 2, Anlagenbau 1)

Die Beteiligung der Beschäftigten erhöhte zwar zunächst den Aufwand, bewirkte dafür aber auch eine höhere Bereitschaft der Beschäftigten, sich bei der Umsetzung zu engagieren bzw. neue Prozesse auch anzuwenden:

„Klar, wenn du die Leute fragst, kriegst du viele Meinungen, das ist mehr Arbeit. Aber du fängst die Leute ein, die Akzeptanz ist dann höher, dass die dann nachher auch mitarbeiten.“ (Betriebsrat 2, Anlagenbau 1)

Dadurch, dass die Workshop-Teilnehmer nicht nur ihre eigenen Abteilungen beschrieben haben, sondern auch bei den Darstellungen ihrer Kollegen aus anderen Bereichen dabei waren und Fragen stellen konnten, erhielten sie zudem Einblicke in die Arbeit und Probleme anderer Abteilun-

gen. Auf diese Weise konnte sich Verständnis für die betrieblichen Zusammenhänge und die Situation von Kollegen entwickeln:

„Es wurde ein Verständnis für die anderen hervorgerufen [...] Wenn man nicht weiß, was der andere zu tun hat, dann kann man auch kein Verständnis haben. Aber warum das alles nicht so ineinandergreift, das weiß man nicht.“ (Betriebsrat 2, Anlagenbau 1)

Auch die Frage der Kommunikation des Projekts über den Kreis der Workshopteilnehmer\*innen hinaus ging der Betriebsratsvorsitzende strategisch und beteiligungsorientiert an. Dabei legte er Wert darauf, den Unterschied zwischen Gewerkschaftsmitgliedern und Nicht-Mitgliedern deutlich zu machen und auf diese Weise Mitgliederwerbung zu betreiben. Er schlug eine differenzierte Kommunikationsstrategie vor: Zunächst die Vertrauensleute als „VIPs“ und dann die Gewerkschaftsmitglieder anzuschreiben und ihre Rückmeldungen aufzunehmen, und für die Nicht-Mitglieder erst danach ein Flugblatt mit Informationen und ohne Rückmeldungsmöglichkeit zu erstellen. Diese differenzierte Kommunikationsstrategie wurde allerdings nur teilweise umgesetzt. Die Vertrauensleute haben „VIP-Informationen“ erhalten, der Rest der Strategie wurde jedoch nicht realisiert.

Der Betriebsratsvorsitzende stellte das „Arbeit 2020“-Projekt nicht nur auf einem Flugblatt, sondern auch bei einer Betriebsversammlung vor. Darüber hinaus hat er bei diesem Anlass angekündigt, dass Betriebsrat und Unternehmen die Betriebslandkarte regelmäßig aktualisieren wollen, um die Wahrnehmung der Beschäftigten der Entwicklungen im Betrieb sichtbar zu machen:

„Und wir haben gesagt, dass wir die Betriebslandkarte weiterführen werden. Dass das ein Instrument ist, das das Bauchgefühl der Mitarbeiter widerspiegelt.“ (Betriebsrat 1, Anlagenbau 1)

Beim Thema Kommunikation ist der Betriebsratsvorsitzende insgesamt jedoch auch selbstkritisch. Zwar hat der Betriebsrat das Projekt z.B. im „Neujahrsbrief“ von Standortleitung und Betriebsrat, auf einem Flugblatt und bei einer Betriebsversammlung vorgestellt, doch das Thema Kommunikation hätte aus seiner Sicht stärker verfolgt werden müssen. Der Betriebsratsvorsitzende zieht daraus den Schluss, dass Kommunikation in Zukunft anders organisiert werden muss, mit einem festen Zuständigen:

„Kommunikation ist eine unserer größten Baustellen [...]. In der Überlegung hatten wir das alles, aber in der Umsetzung haben wir das nicht geschafft. Und das müssen wir aus dem Projekt mitnehmen: für das Thema Kommunikation brauchen wir Kapazität. Das muss man von

vornherein einplanen. [...] Man muss jemanden haben, der das Thema Kommunikation auch mittreibt.“ (Betriebsrat 1, Anlagenbau 1)

Kontrastierend zu diesen Betrieben mit erweiterter Beteiligung fand sich auch ein Fall im Sample, wo die Betriebsräte den Beteiligungsvorgaben des Projekts „Arbeit 2020“ skeptisch gegenüberstanden. Zunächst wurden bei *Maschinenbau 3* in den Workshops selektiv Beschäftigte hinzugeladen, um die Bereiche außerhalb der Produktion abzudecken; im Betriebsratsgremium gab es keine Repräsentanten aus diesen Bereichen. Der Beteiligungsenthusiasmus des Betriebsrats war allerdings insgesamt ziemlich gebremst. Bisherige Beteiligungsansätze des Unternehmens wurden kritisch beurteilt. Dies wurde mit bislang schlechten Beteiligungserfahrungen begründet. Als Beispiel dafür wurde die Initiative des Unternehmens herangezogen, ein Kulturcafé einzurichten, um die interne Kommunikation zu verbessern. Diese Initiative habe keine Resonanz bei den Beschäftigten gefunden.

„Das Unternehmen hat schon versucht, über Kulturcafés die Lage zu verbessern. Das gab es, da sind von über 200 Leuten acht gekommen.“ (Betriebsrat, Maschinenbau 3)

Auch im Projekt „Arbeit 2020“ stand der Betriebsrat Beteiligungsangeboten sehr zurückhaltend gegenüber. Dies galt sowohl für die Angebote der Beratung als auch der Unternehmensseite. Vorschläge, die Beschäftigten an der neuen Maschinenstraße zu beteiligen, um mehr Informationen über ihre Deutungen und Interessen zu bekommen, konterte der Betriebsrat mit dem Argument:

„Da kommt nichts heraus, was wir nicht ohnehin schon wissen“ (Betriebsrat, Maschinenbau 3)

Das Angebot des Unternehmens, bei den noch zu erwartenden neuen Maschinen mehr Beteiligung der Beschäftigten umzusetzen, um ihre Wünsche und Interessen besser aufnehmen zu können, hat der Betriebsrat zwar nicht abgelehnt, aber auch nicht unterstützt und in Anwesenheit des Managements sogar kritisch diskutiert. Dabei ging es um die in einem Workshop mit dem Management entwickelte Idee, die neue Version des IT-Systems zur Schichtplanung beteiligungsorientiert einzuführen. Dazu sollten in den Abteilungen Workshops mit den Mitarbeiter\*innen durchgeführt werden, um deren Bedarfe und Interessen zu erkennen und sie für die Einführung zu motivieren. Auf diese Weise sollten Probleme hochgespielt, regelmäßig und zeitnah informiert, Handlungsfelder und Maßnahmen entwickelt und Vertrauen in das System geschaffen werden. Der Betriebsrat sollte in die Prozesse eingebunden werden. Er hat seine Teilnahme daran

aber abgelehnt. Der Berater hat dennoch ein Beteiligungskonzept entwickelt, die neue Maschinenstraße besucht und mit den Beschäftigten gesprochen. Die Ergebnisse wurden dem Betriebsrat vorgestellt, der dafür aber nur geringes Interesse zeigte. Bei *Maschinenbau 3* scheiterte der beteiligungsorientierte Ansatz damit am Widerstand des Betriebsrats.

Zusammenfassend betrachtet erwies sich die Beteiligung der Beschäftigten im Projekt „Arbeit 2020“ aus zwei Gründen als überaus wichtig, wenn nicht unersetzlich: sie eröffnete den Weg zu Expertenwissen dort, wo die Betriebsräte dieses Wissen nicht im Gremium abrufen konnten – also aus den Bereichen, die nicht durch Betriebsräte repräsentiert waren. Und sie schuf Interesse und Legitimation für das Projekt „Arbeit 2020“ und das Interessenvertretungshandeln insgesamt.

In der Mehrzahl der Fälle wurden die Beschäftigten selektiv hinzugezogen, um fehlende Expertise im Gremium auszugleichen. Dies traf vor allem auf Abteilungen zu, die dem Interessenvertretungshandeln der Betriebsräte eher fernstanden, denn aus ihnen kamen keine Betriebsräte, und umgekehrt haben sich die Betriebsräte auch selten darum gekümmert. Eine Folge dieser wechselseitigen Fremdheit war, dass – wie bei *Metallverarbeitung* – Betriebsräte nur wenige Personen dort kannten, die sie unabhängig von ihrer Eignung angesprochen haben, oder dass sie, wie bei *Antriebstechnik 2*, sogar niemanden kannten und die Personalleitungen gebeten haben, für sie Personen zu bestimmen. Ein echter Lerneffekt fand sich bei *Metallverarbeitung*; hier sagte der Betriebsrat, dass er aus seinen Projekterfahrungen nun den aktiven Weg gehen würde, in Abteilungsversammlungen das Projekt vorzustellen und nach Freiwilligen zu fragen um auf diese Weise die wirklich Interessierten zu identifizieren.

In anderen Fällen wie bei *Automationstechnik* oder *Elektrotechnik 3* wurden noch zusätzliche Beschäftigteninterviews geführt. Auf diese Weise gelang es, die „empirische Basis“ für die Landkartenerstellung zu verbreiten; und zudem konnten, wie die Betriebsräte bei *Elektrotechnik 3* betonten, der Stellenwert der Landkarten als Ausdruck des breiten Expertenwissens der Beschäftigten gegenüber den Unternehmensleitungen deutlich gesteigert werden. Von den meisten Fällen wurde überdies berichtet, dass die Beschäftigten nicht nur bereitwillig Auskunft gegeben haben, sondern sich teilweise intensiv vorbereitet haben und erfreut waren, als Expert\*innen gefragt zu werden. Die Ausweitung der Beteiligung der Beschäftigten bei *Anlagenbau 1* war noch intensiver; hier traten die Betriebsräte als repräsentative Interessenvertretung zugunsten der direkten Beteiligung von Vertrauensleuten und anderen Beschäftigten in den Hintergrund, und auch hier war die Beteiligungsbereitschaft der Beschäftigten hoch. Das war in



diesem Gremium möglich, weil die Interessenvertretung dieses Großbetriebs bereits sehr professionell arbeitete und eine Organisationsentwicklung des Gremiums selber durch das Projekt „Arbeit 2020“ kaum zu erwarten war, wohl aber ein Legitimationsgewinn im gemeinsamen Kampf für den Standorterhalt mit den Beschäftigten.

In zwei anderen Fällen wurde die Beteiligung ebenfalls strategisch als Machtressource der Interessenvertretungen eingesetzt. Dies galt bei *Elektrotechnik 2* für die Abteilungsversammlung im Entwicklungsbereich; hier übte der Betriebsrat den Schulterchluss mit den Beschäftigten, um seine und ihre Position im Konflikt um die Verlagerung der Abteilung zu stärken. Und bei *Möbel* schließlich dienten Befragungen und Abteilungsversammlungen mit den Beschäftigten im Vertrieb dazu, den Kontakt zu dieser Beschäftigtengruppe zu stärken und sie strategisch für die Interessenvertretungen, sowohl die Betriebsräte als auch die Gewerkschaft, zu erschließen.

Die meisten Betriebsräte beschritten mit diesen Formen der Beschäftigtenbeteiligung Neuland. Einzig die Interessenvertretungen von *Elektrotechnik 2*, *Anlagenbau 1* und *Maschinenbau 2* hatten bereits zuvor Beteiligungserfahrungen; hier gehörte die Beteiligung der Beschäftigten bereits zur gängigen Praxis des Interessenvertretungshandelns der Betriebsräte. In den Fällen *Elektrotechnik 2* und *Maschinenbau 2* wurden diese Erfahrungen ebenfalls in gemeinsamen Projekten mit der IG Metall gesammelt; bei *Anlagenbau 1* hat der Betriebsrat neue Beteiligungsformen aus eigenem Antrieb entwickelt.

Unter den 19 Betrieben des Fallstudienamples haben in zwei Fällen die Betriebsräte im Verlauf des Projekts eine ablehnende Haltung zur Beteiligung der Beschäftigten – aber auch ihrer Gremien – entwickelt. Bei *Elektrotechnik 1* erkannte der Betriebsratsvorsitzende darin eine wachsende Gefahr für seinen elitären Alleinvertretungsanspruch und seine Position als enger Vertrauter der Geschäftsführung; und bei *Maschinenbau 3* werteten die Betriebsräte Beteiligung als stumpfe Waffe, weil sie sich als Hüter überlegenen Wissens wähten oder sie nicht zu einem aktiveren Interessenvertretungshandeln gegenüber dem Unternehmen gezwungen werden wollten. Beide Fälle zeigen, dass sowohl elitäres als auch defizitäres Interessenvertretungshandeln mit den Handlungszielen des Projekts „Arbeit 2020“ unvereinbar ist.

### 7.2.4 Nachhaltigkeit der Beteiligung der Beschäftigten

Wie nachhaltig wirkten die Beteiligungspraktiken des Projekts „Arbeit 2020“ in den Untersuchungsfällen? Welche Hinweise gibt es dafür, dass sich daraus längerfristige Veränderungen der Handlungsmuster der Betriebsräte ergeben? Insgesamt lässt sich eine Aufspaltung der Fallbetriebe in nachhaltige und temporäre Beteiligungspraktiken feststellen. Temporär war die Beteiligung beispielsweise bei *Elektrotechnik 1*. Hier hat der Betriebsrat zwar selbstkritisch reflektiert, dass die Interaktion mit der Belegschaft eine Schwachstelle ist, doch folgten daraus keine Aktivitäten. Die im Verlauf des Projekts „Arbeit 2020“ entwickelte Idee, eine eigene Betriebsratszeitung aufzulegen, fand keine Resonanz bei den Betriebsräten. Die Entwicklung weitergehender Beteiligungsmöglichkeiten zog der Betriebsrat nicht in Erwägung.

Der Betriebsrat bei *Elektrotechnik 3* war selber überrascht über die Beteiligungserfolge des Projekts „Arbeit 2020“; es wurden viele Interviews mit Beschäftigten geführt, deren Ergebnisse er zur Legitimierung und zur Stärkung seiner Position gegenüber der Geschäftsleitung einsetzen konnten. Allerdings bricht sich diese Erfahrung mit der grundsätzlichen Deutung, dass Betriebsräte zu einem guten Teil „Geheimräte“ sind, die zur Verschwiegenheit verpflichtet sind. Damit wird der Beteiligung in dieser Deutung eine rechtliche Grenze gesetzt.

„Man sah den Betriebsrat aktiv. Aber der Betriebsrat ist im Endeffekt ein Geheimrat. Viele Dinge, über die man eigentlich nicht sprechen darf. Dementsprechend ist es total schwierig, die Tätigkeiten widerzuspiegeln, was der Betriebsrat eigentlich überhaupt alles umsetzen kann oder getan hat. Und bei diesem Projekt waren wir ja völlig in der Öffentlichkeit und konnten uns aktiv präsentieren und dann die Mitarbeiter mit ran ziehen. Was dann natürlich gut für den Betriebsrat war.“  
(Betriebsrat, Elektrotechnik 3)

Ansonsten werden auf den wöchentlichen Sitzungen des Betriebsrats zu meist Themen besprochen, die nach seiner Einschätzung nicht unmittelbar in die Belegschaft getragen werden dürfen, so dass man auch auf Nachfragen der Belegschaft zunächst häufig ausweichend antworten muss.

„Aber die Mitarbeiter, wenn wir aus Sitzungen rauskommen, das ist ja logisch 'Was habt ihr denn heute besprochen, was war denn da?' Dann sagt dein Betriebsratsmitglied 'du, das kann ich dir jetzt nicht sagen. Ich kann die ein paar Sachen kann ich dir nennen, da kann ich drüber

reden, aber die anderen...! 'Ja, typisch Geheimrat!‘ (Betriebsrat, Elektrotechnik 3)

Zu einer Ausweitung der Beteiligung, die auch Informationsweitergabe beinhalten müsste, kam es deshalb nicht. Bei *Anlagenbau 2* ist der Prozess noch offen; hier ist nicht absehbar, wie sich die Mitbestimmungspraxis weiter entwickeln wird. Ähnliches gilt für *Wirtschaftsbetriebe*. Hier wurden gute Erfahrungen mit der Beteiligung im Projekt gemacht, doch ist noch nicht klar, ob diese zu nachhaltigeren Veränderungen der Beteiligungspraxis der Betriebsräte führen werden.

Bei *Automobilteile 1* wie auch bei *Antriebstechnik 2* lag der Fokus der Betriebsräte, wie oben dargestellt, jeweils ganz auf der Zukunftsvereinbarung und ihrem Abschluss. In dieser legalistischen Deutung spielen Mitbestimmungsprozesse – und unter ihnen auch die Beteiligung – eine untergeordnete Rolle. Bei *Antriebstechnik 2*, ebenso wie bei *Antriebstechnik 1*, wurden die Beschäftigten auch von der Unternehmensseite ausgewählt; es war in beiden Fällen kein strategisches Interesse der Betriebsräte erkennbar, neue Verbindungen und Kontakte zu Beschäftigten herzustellen. Dies galt auch im Fall von *Maschinenbau 3*; hier gab es kein Interesse an Beteiligung aufgrund der Überzeugung, damit keinen Mehrwert zu erzeugen. Die Betriebsräte gingen von der Annahme aus, dass ihnen die Beschäftigten nichts mitteilen könnten, was sie nicht ohnehin schon wüssten.

Auch bei *Automationstechnik* haben die Methoden der Landkartenerstellung bislang keinen bleibenden Einfluss auf die Betriebsratsarbeit hinterlassen. Der Kontakt zu den Beschäftigten war nach Aussage der Betriebsräte schon vor dem Projekt gut; sichtbares Zeichen dafür sei die erfolgreiche Wahl zum Betriebsrat.

„Wir sind ja gewählt worden. Wir sind ja deswegen Betriebsrat, weil wir viele Stimmen bekommen haben. Und man kriegt ja nicht viele Stimmen, wenn keiner sich traut zu einem zu kommen. Wenn wir uns hier oben treffen, da weiß jeder irgendwas, was im Betrieb los ist und wie hier was tickt.“ (Betriebsrat 1, Automationstechnik)

Hinzu kommt, dass aus Sicht der Betriebsräte die Repräsentation der Bereiche im Gremium nahezu vollständig ist; einzig der kaufmännische Bereich ist nicht mit einem Betriebsrat vertreten. Aber es gibt dafür einen AT-Angestellten im Betriebsrat. Insgesamt sieht der Betriebsrat deshalb keinen Handlungsbedarf für weitergehende Veränderungen.

In den beiden Fällen *Lebensmittel 1* und *Lebensmittel 2* schließlich wurden jeweils gute Erfahrungen mit der Beschäftigtenbeteiligung im Landkartenprozess gemacht; und doch wurde Beteiligung jeweils nicht als zu-

kunftsträchtige Erweiterung des Handlungsrepertoires betrachtet. Bei *Lebensmittel 2* vertraut der Betriebsrat weiterhin seiner Strategie der Einzelgespräche.

„Wenn es spezielle Probleme gibt in den Abteilungen, dann spreche ich auch gerne mit einem Vorarbeiter. Weil meistens die Beschäftigten, die an den Maschinen arbeiten, sich besser auskennen als vielleicht ein Abteilungsleiter oder ein Vorgesetzter. Da sind mir eigentlich verschiedene Meinungen sehr wichtig, um mir da auch ein Bild machen zu können.“ (Betriebsrat, Lebensmittel 2)

„Offiziellere“ Formen der Beteiligung von Beschäftigten wie Workshops oder eine Befragung hat der Betriebsrat hingegen noch nicht eingesetzt.

Die Liste der Betriebe mit nachhaltigeren Beteiligungspraktiken wird von *Möbel* angeführt. Hier wirken die Erfahrungen und die Handlungsverpflichtungen nach, die aus dem Projekt „Arbeit 2020“ erwachsen sind. So wurde nach Abschluss der ersten Projektrunde eine zweite Befragung im Angestelltenbereich durchgeführt, in der die Ergebnisse der ersten Befragung mit Blick auf die Anwendung der neuen Software aktualisiert wurden. Im Ergebnis zeigte sich, dass sich die Qualifizierungsmaßnahmen und damit auch die Arbeitssituation deutlich verbessert haben. Aus Sicht des Betriebsrats war das Entscheidende, am Ball zu bleiben und die Themen weiter zu verfolgen, die sich aus der Beteiligung der Beschäftigten ergeben. Grundlage dafür sind die neuen Arbeitsgruppen, die im Anschluss an die Zukunftsvereinbarung eingerichtet wurden. Diese Nähe zu den Angestellten war aus Sicht des Betriebsrats vor dem Prozess kaum denkbar.

„Nichts Schlimmeres hätte passieren können als dass wir sagen „ja, wir machen eine Befragung“. Jetzt haben wir ja eine Umfrage und jetzt legen wir das Ding an die Seite, dann ist für alles gut. Auch wenn wir noch nichts konkret umgesetzt haben, allein die Tatsache, dass wir in dem Bereich zwei Arbeitsgruppen gebildet haben, zeigt, dass wir das weiterverfolgen.“ (Betriebsrat Möbel)

Der Betriebsrat von *Elektrotechnik 2* hat bereits Erfahrung mit arbeitnehmerorientierter Beratung, seit gut zehn Jahren nimmt er diese im Rahmen von Gewerkschaftsprojekten regelmäßig in Anspruch und schätzt dieses Vorgehen als „*richtig, richtig gut*“ (Betriebsrat 1, Elektrotechnik 2) ein. Aus Sicht des interviewten Betriebsrats hat das Gremium aus dieser Zusammenarbeit viel gelernt, vor allem was beteiligungsorientiertes Vorgehen angeht. In einem konkreten Konflikt hat der Betriebsrat die erlernten Vorgehensweisen bereits übertragen und ohne Unterstützung umgesetzt.

„Wir haben dann diese Arbeitsweise noch bei einem weiteren Projekt selber nach dem gleichen beteiligungsorientierten Muster umgesetzt. Das hat auch ohne externe Moderation funktioniert.“ (Betriebsrat 2, Elektrotechnik 2)

Beteiligung soll zu einer neuen Handlungslogik der Betriebsräte ausgebaut werden. Sie soll die traditionelle Logik der Vereinbarung mit der Unternehmensseite über die Köpfe der Beschäftigten hinweg zunehmend ersetzen.

„Auch vorher war ja nicht das Ziel, dass wir zukünftig Gruppenarbeit und Gleitzeit in der Fertigung machen. Das hat man ja beteiligungsorientiert erst so erarbeitet. Und sowas wünsche ich mir auch hier für die Fertigung. Und nicht: Wir setzen uns mit drei Betriebsräten und vier vom Unternehmen zusammen und schreiben dann fest, wir machen jetzt verbindliche Samstagsarbeit.“ (Betriebsrat 2, Elektrotechnik 2)

Im Fall von *Anlagenbau 1* arbeitete der Betriebsrat nach Aussage des Betriebsratsvorsitzenden seit etwa acht Jahren verstärkt beteiligungsorientiert. Damals wurde eine neue stellvertretende Vorsitzende gewählt, und die beiden Vorsitzenden haben gemeinsam überlegt, wie sie die Arbeit des Gremiums organisieren wollen. Daraus ist zunächst die Idee entstanden, regelmäßige Klausurworkshops zu organisieren. Alle sechs Monate veranstaltet die IG Metall-Fraktion des Betriebsrats einen zweitägigen Workshop mit externer Moderation, bei der die Betriebsratsarbeit reflektiert wird und Themen wie die eigene Arbeitsorganisation und die Zusammenarbeit im Team bearbeitet werden. Einen wichtigen Impuls brachte der neue Betriebsbetreuer der IG Metall, der – aus dem spezifischen Blickwinkel, neue Mitglieder zu gewinnen – das „Betriebsratsleitbild“ als Idee entwickelte.

„Also die neue stellvertretende Vorsitzende hat einen deutlichen Impuls gebracht, die Workshops haben weitere Impulse gebracht und der [Betriebsbetreuer] hat das sozusagen nochmal verstärkt.“ (Betriebsrat 1, Anlagenbau 1)

Das erwähnte Leitbild des Betriebsrats steht unter dem Motto „nah dran und kompetent“, das bereits auf die beteiligungsorientierte Ausrichtung verweist.

„Das heißt, wir wollen nicht nur Ausschusssitzungen in Sitzungsräumen hinter verschlossenen Türen, wir wollen mit den Beschäftigten ins Gespräch kommen. Die Gefahr bei Betriebsräten ist manchmal, Betriebsvereinbarungen zu machen, die ideologisch total klasse sind, die

aber keiner nutzt. Das wollen wir nicht, wir wollen nah an die Menschen.“ (Betriebsrat 1, Anlagenbau 1)

„Nah dran“ zu sein an den Beschäftigten ist durchaus eine Herausforderung. So haben die Betriebsräte die Erfahrung gemacht, dass es einen konkreten Anlass oder ein Werkzeug braucht, um mit den Beschäftigten ins Gespräch zu kommen:

„Man geht mal in die Bereiche, aber es ist schon schwierig für die Kolleginnen und Kollegen, dann tatsächlich auch ins Gespräch zu kommen. Du brauchst immer irgendwie ein Werkzeug. Und das hat uns dann angetrieben und so ist dann die Würfelaktion oder das ein oder andere entstanden.“ (Betriebsrat 1, Anlagenbau 1)

Als Erweiterung des Handlungsrepertoires der Betriebsräte dient Beteiligung auch bei *Metallverarbeitung*. Aus Sicht des Betriebsratsvorsitzenden ist der Betriebsrat im Laufe des Projekts öffentlicher geworden; er ist präsenter im Betrieb, und er beteiligt die Beschäftigten mehr. Beteiligung ist nach Aussage des Vorsitzenden inzwischen zu einem „Grundsatz“ der Betriebsratsarbeit geworden. Dies ist aus seiner Sicht ein grundlegender Wandel, der so ohne das Projekt „Arbeit 2020“ nicht stattgefunden hätte – und der möglicherweise auch auf das Management überschwappt.

„Weil das, glaube ich, jetzt einfach ein Grundsatz von Betriebsratsarbeit geworden ist, Beteiligung. Und auch Teile aus diesem Topmanagement sagen: ‚Uns ist es auch wichtig, dass wir halt eben frühzeitig beteiligen und einbeziehen. Vielleicht sagen sie es auch nur, weil einer von uns dabei sitzt. Das weiß ich nicht.“ (Betriebsrat, Metallverarbeitung)

Im Arbeitszeitprojekt des Betriebsrats wurden die Beschäftigten sehr weitgehend einbezogen. Beispielhaft dafür ist die Neuregelung der Schichtarbeit. Dazu sind die Betriebsräte in die einzelnen Bereiche der Montage gegangen und haben dort die Vereinbarung vorgestellt und gefragt, ob es noch Verbesserungsbedarfe gibt:

„Wir haben gesagt: Wir haben jetzt hier gewisse Eckpunkte vereinbart, als Betriebsparteien. Das ist aber absolut noch offen. Wir wollten euch das vorstellen, weil es eine besondere Situation ist. Falls es da irgendwie Ergänzungen gäbe, oder sowas. Und die Akzeptanz für die Regelung war riesig. Das war immer sehr kritisch da in der Abteilung. Weil die Leute sich einfach mitgenommen gefühlt haben.“ (Betriebsrat, Metallverarbeitung)

Bei *Automobilteile 2* kam es zu neuen Beteiligungsformen im Konflikt um Personalabbau und die Schließung der Fertigung am Standort. Der Betriebsrat hat diesen Konflikt entfacht, nachdem die Geschäftsleitung die Zukunftsvereinbarung ablehnte und stattdessen die Zukunftsaussichten der Fertigung in Frage stellte. Der – nach dem Ausscheiden des alten Vorsitzenden – neu strukturierte Betriebsrat nahm diese Entwicklung zunächst ohnmächtig hin, nachdem er auch schon zuvor im Projektverlauf eher passiv agierte und wenig Handlungswillen erkennen ließ. In dieser Situation kam es, wie bereits an anderer Stelle ausgeführt, zu einem Krisengespräch zwischen den Betriebsratsvorsitzenden und dem Projektteam „Arbeit 2020“.

Der Betriebsrat hat sich daraufhin und im Rahmen eines gewerkschaftlichen Erschließungsprojekts eine Kampagne überlegt. Er pflanzte vor dem Werksgelände medienwirksam einen Baum der Hoffnung. Er organisierte eine Befragung aller Beschäftigten im Betrieb und fragte die Beschäftigten nach ihren Erwartungen an die Unternehmensleitungen. Die Beschäftigten statteten im Ergebnis den Betriebsrat mit dem Handlungsauftrag aus, sich für sie einzusetzen und für die Beschäftigungssicherung zu kämpfen. Dies bedeutete nicht mehr und nicht weniger als eine kulturelle Revolution in den betrieblichen Austauschbeziehungen, die zuvor durch die familiäre Eigentümerstruktur und die enge Anbindung des Betriebsratsvorsitzenden an die Geschäftsführung geprägt waren. Damit war ein entscheidender Schritt zum Ausbruch des Betriebsrats aus der familiären Kultur vollzogen. Auch wenn der Konflikt zum Ende des Untersuchungszeitpunkts noch anhielt, scheint doch die Emanzipation des Betriebsrats eine Tatsache, und die Beteiligung der Beschäftigten war das wichtigste Emanzipationsinstrument.

Beteiligung als Konfliktinstrument kam auch bei *Maschinenbau 1* zum Tragen. Nachdem hier die Zukunftsvereinbarung nicht über den Entwurfsstatus hinausging und das Projekt „Arbeit 2020“ zum Erliegen kam, sah sich das Betriebsratsgremium plötzlich mit dem Entschluss der Geschäftsführung konfrontiert, einen Fertigungsschritt nicht mehr selber im Haus zu erledigen, sondern an externe Auftragnehmer auszugliedern. Der Betriebsrat hat dann eine Vereinbarung abschließen können, die im Kern die Inhalte der im Projekt erarbeiteten Zukunftsvereinbarung enthält. Der Abschluss dieser Vereinbarung war jedoch nur möglich, weil der Betriebsrat die Beschäftigten eingebunden und mobilisiert hat. 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. Das Unternehmen hat dann schließlich

den Forderungen des Unternehmens zugestimmt, weil sich die Unruhe als abträglich für das Geschäft erwies.

„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)

Bei *Automobilteile 3* hingegen gilt Beteiligung seit dem Projekt „Arbeit 2020“ als Zukunftsoption. Der Betriebsrat hat damit gute Erfahrungen im Projekt gemacht und kann sich grundsätzlich vorstellen, nach einem ähnlichen Vorgehen auch andere Themen zu behandeln.

„Also ich sage mal, wenn es irgendwo große Probleme gibt, könnte man schon nach der Struktur sehr wahrscheinlich auch andere Probleme abarbeiten.“ (Automobilteile 3)

In diesem Sinne ist der Betriebsrat momentan in einem Projekt zu einem neuen Schichtsystem beteiligt. Das zentrale Problem im Schichtbereich ist Mehrarbeit, die zu Wochenendarbeit führt. Deshalb wurden bereits Vierschicht- oder Kontischichtmodelle entwickelt, doch stießen diese nur auf bedingte Gegenliebe und warfen das Problem der Gesundheitsbelastung auf. In der Arbeitszeitfrage im Schichtbetrieb beteiligten die Betriebsräte die Beschäftigten intensiv.

„Wir haben das Personal immer mit eingebunden, wenn es um Schichtplanungen geht, um Schichteinteilung. Kein Betriebsrat hat hier was unterschrieben, ohne eine Abteilungsversammlung zu machen und mit den Mitarbeitern zu sprechen.“ (Automobilteile 3)

Im Fall von *Maschinenbau 2* hat der Betriebsrat zwar seine – bereits beteiligungsorientierte – Arbeitsweise nicht weiter verändert, konnte aber, wie auch bei *Möbel*, neue Kontakte in die Angestelltenbereiche knüpfen. Nachdem das Projekt bei einer Betriebsversammlung der Belegschaft vorgestellt worden war, kamen drei Beschäftigte auf das Projektteam zu und äußerten den Wunsch, ebenfalls für die Betriebslandkarte interviewt zu werden. Auf diese Weise hat der Betriebsrat bemerkt, „dass wir noch Leute vergessen haben“ (Betriebsrat, Maschinenbau 2). Dazu mag beigetragen haben, dass die Beschäftigten aus kleinen Abteilungen stammen, aber auch, dass es sich um klassische Angestelltenbereiche handelt, die typischerweise als betriebsrats- und gewerkschaftsfern charakterisiert werden. Die Gespräche mit den betreffenden Beschäftigten wurden jedenfalls nachgeholt. Einer



der drei hat sich im Nachgang per Mail beim Betriebsrat gemeldet und hat seine weitere Unterstützung angeboten. Auf diese Weise hat die Betriebslandkarte dazu beigetragen, dem Betriebsrat neue Zugänge in die Belegschaft zu erschließen.

Wie steht es um die Nachhaltigkeit der Beteiligung der Beschäftigten als Strategie im Projekt „Arbeit 2020“? Beteiligung war zwar, zumindest in der selektiven Variante, ein durchgängiges Merkmal des Projekts "Arbeit 2020" von Beginn an, doch ist der Stellenwert des Themas im Projektverlauf deutlich angestiegen. Während die Beteiligung zu Beginn des Projekts eher als Ergänzung oder Lückenfüller im Landkartenprozess zu fehlender Repräsentanz der Betriebsräte betrachtet wurde, ist ihr im weiteren Verlauf des Projekts eine wachsende strategische Bedeutung zugekommen.

„Genau das nicht so zu machen, sondern zu sagen, wir brauchen immer Leute aus den Abteilungen mit dabei. Und wenn ein Betriebsrat noch zusätzlich aus der Abteilung dabei ist, ist das gut, aber der alleine, der reicht mir nicht. Weil dann habe ich nämlich immer dieses ‚Betriebsrat vermittelt‘. Und so haben wir einfach eine breitere Basis. ... Das Ding, wo wir sehr stark dran gearbeitet haben ist der Schenkel zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung. Wo wir immer stärker dran arbeiten, ist der Schenkel zwischen Betriebsrat und Belegschaft.“  
(Projektsekretär\*in 2, IG Metall)

Die Nutzung des Expertenwissens der Beschäftigten auf der einen Seite und die Schaffung neuer Kontakte und die Stärkung der Verankerung der Interessenvertretungen in den Belegschaften auf der anderen Seite sind Ziele, die im Laufe des Projekts in den Deutungen der Projektverantwortlichen immer stärker gewichtet wurden. In immerhin vier Fällen konnte dieses Vorgehen als Erweiterung des strategischen Handlungsreservoirs der Betriebsräte auch nachhaltig verankert werden, sei es anknüpfend an bereits bestehende Beteiligungserfahrungen der Betriebsräte wie bei *Elektrotechnik 2* und *Anlagenbau 1*, sei es als neue Ausrichtung der Interessenvertretungsarbeit wie bei *Möbel* und *Metallverarbeitung*. Aber auch die Beteiligung im Konflikt bei *Maschinenbau 1* und *Automobilteile 2*, wo sich Unternehmensleitungen einer Zukunftsvereinbarung verweigerten und stattdessen Restrukturierungsprozesse einläuteten, hat sich als wirksame Strategie erwiesen, die Position der Interessenvertretungen zu stärken.

## 7.3 Betriebsräte und Gewerkschaften

Die Gewerkschaften verknüpfen mit dem Projekt „Arbeit 2020“ zwar vor allem das Ziel, die strategische Handlungsfähigkeit der Betriebsräte zu verbessern und ihnen Werkzeuge zu geben, neue Herausforderungen wie die Digitalisierung aktiv anzugehen. Doch schwingt bei den Gewerkschaften auch die betriebpolitische Zielsetzung mit, im Prozess ihre eigene Stellung im Betrieb zu verbessern, und zwar sowohl in den Gremien als auch in der Belegschaft. Welche Veränderungen lassen in den Fallbetrieben dazu erkennen? Zur Beantwortung dieser Frage werden vor allem zwei Aspekte der Fallstudien näher beleuchtet: Die Bewertung des Projekts und der Rolle der gewerkschaftlichen Betreuung durch die Betriebsräte auf der einen und die Einschätzungen der Betriebsräte zu den Veränderungen der Interaktionsbeziehungen mit den Gewerkschaften auf der anderen Seite. Zu diesen Fragen konnten wir zwar nicht für alle Fälle des Untersuchungssamples Material und Daten erheben, doch geben die Befunde durchaus Hinweise auf die durch „Arbeit 2020“ angestoßenen Entwicklungen (im Überblick in Tabelle 13).

Tabelle 13: Deutungen des Projekts und Interaktionsmuster zur Gewerkschaft

Betriebe	Sichtweise auf Projekt und Projektsekretär*in	Interaktionsbeziehungen zur Gewerkschaft
Möbel	Wichtige Rolle Projekt und Projektsekretär*in Neues Bild der IG Metall	Aktivere Rolle in Geschäftsstelle Rekrutierung als wichtige Aufgabe Leichter Mitgliederzuwachs
Elektrotechnik 1	Projektabbruch	Aktive Rolle in Geschäftsstelle
Elektrotechnik 2	Wichtige Rolle Projekt Neues Bild der IG Metall	Aktive Teilnahme gewerkschaftliche Projekte Rekrutierung als wichtige Aufgabe
Elektrotechnik 3	Wichtige Rolle Projekt	Aktive Rolle in Geschäftsstelle
Anlagenbau 1	Wichtige Rolle Projekt Neues Bild der IG Metall	Aktive Rolle in Geschäftsstelle Mitgliederrekrutierung
Anlagenbau 2	<i>Keine Angaben</i>	Projektflyer
Automobilteile 1	Wichtige Rolle Projekt	<i>Keine Angaben</i>
Automobilteile 2	<i>Keine Angaben</i>	<i>Keine Angaben</i>
Automobilteile 3	Wichtige Rolle Projekt	Aktive Rolle in Geschäftsstelle
Maschinenbau 1	Wichtige Rolle Projekt	<i>Keine Angaben</i>
Maschinenbau 2	Wichtige Rolle Projekt	Aktive Teilnahme Projekte
Maschinenbau 3	Projektabbruch	Aktive Rolle in Geschäftsstelle
Antriebstechnik 1	Wichtige Rolle Projekt	Geringe Interaktion

## 7 „Arbeit 2020“: Aktivierung der Betriebsräte und Beteiligung der Beschäftigten

Betriebe	Sichtweise auf Projekt und Projektsekretär*in	Interaktionsbeziehungen zur Gewerkschaft
Antriebstechnik 2	Rolle Projekt offen	Geringe Interaktion
Wirtschaftsbetriebe	Rolle Projekt offen	Projektflyer Geringe Interaktion
Metallverarbeitung	Wichtige Rolle Projekt Neues Bild der IG Metall	Rekrutierung als wichtige Aufgabe Mitgliederzuwachs
Automationstechnik	Rolle Projekt begrenzt	Aktive Rolle in Geschäftsstelle
Lebensmittel 1	Rolle Projekt begrenzt	Aktive Rolle in Geschäftsstelle
Lebensmittel 2	Wichtige Rolle Projekt	Aktive Rolle in Geschäftsstelle

Vor diesem Hintergrund lassen sich drei unterschiedliche Konstellationen unterscheiden. Eine erste Konstellation besteht aus den Interessenvertretungen, die das Projekt „Arbeit 2020“ positiv bewertet haben, die ihre Wahrnehmungen zu den Gewerkschaften, also die Deutung ihrer Ziele und Aufgaben, verändert haben und die neue gewerkschaftliche Aktivitäten oder neue Interaktionsmuster zu den Gewerkschaften entwickelt haben. Die zweite Konstellation bilden die Interessenvertretungen, die zwar eine positive Sichtweise auf das Projekt „Arbeit 2020“ haben, bei denen daraus aber keine Veränderungen der Wahrnehmungen oder der Interaktion mit der Gewerkschaft entstanden sind. Die dritte Konstellation schließlich findet sich in den Betrieben, deren Interessenvertretungen das Projekt kritisch bewertet haben. Abschließend können noch die Betriebe genannt werden, in denen die Interessenvertretungen noch keine abschließenden Deutungen gewonnen haben, weil der Prozess „Arbeit 2020“ noch läuft.

### 7.3.1 Positive Sichtweisen mit Veränderungen

Die erste Konstellation, positive Bewertungen, eine neue Wahrnehmung der IG Metall und neue Interaktionsmuster, wird angeführt von *Möbel*. Der Betriebsrat schätzt den Stellenwert der Landkarte hoch ein, weil sie tatsächlich zu dem für ihn überraschenden Ergebnis geführt hat, dass die Digitalisierung im Betrieb nicht nur in den Startlöchern steht, sondern bereits weiter fortgeschritten ist, als dies vorher für möglich gehalten wurde. Eine ähnliche Bewertung sieht er auch auf Seiten der Geschäftsleitung.

„Also ich sage jetzt mal anhand der Landkarte hast du gesehen, wie weit in einzelnen Bereichen dieses „4.0“ eigentlich schon ist. Wo man im Vorfeld gesagt hat „da ist nichts“. Und wenn du tief reingegangen

bist und dir das angeguckt hast, da sind wir ja doch schon. Da sind wir ja eigentlich schon viel zu weit. Und ich sage mal für die Geschäftsleitung hat es auch nur Positives gebracht, also es war jetzt nicht dass wir die an die Hand genommen haben und gesagt haben „hier ihr Bösen“.“ (Betriebsrat 1, Möbel)

Gerade der Projektsekretär der IG Metall war aus Sicht der Betriebsräte von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des Projekts. Er hat nach ihrer Wahrnehmung kommunikative Kompetenz mit Sachlichkeit und, wenn nötig, auch mit Härte und Durchsetzungsfähigkeit gegenüber der Geschäftsleitung verbunden. Auf diese Weise konnte das Projekt nicht nur intern reibungslos durchgeführt werden, sondern auch ziel- und ergebnisorientiert gegenüber der Geschäftsleitung. Diese Kompetenzen waren insbesondere bei der Zukunftsvereinbarung gefragt; hier sei es dem Projektsekretär gelungen, einen guten Kompromiss zu vereinbaren, der das Unternehmen nicht überfordert, aber zugleich verbindliche Regelungen schafft.

„Er hat die Gabe, das ganz sachlich zwar, aber trotzdem freundlich und direkt und mit Nachdruck irgendwie zu transportieren. Gegenüber uns, aber auch und vor allem gegenüber der Geschäftsleitung. Zum Beispiel er weiß genau, wie so eine Vereinbarung gestrickt werden muss, damit die einerseits die Firma, die Geschäftsleitung, nicht überfordert. Andererseits aber doch so verbindlich ist, dass man da hinterher was mit anfangen kann. Das hätten wir alleine nicht hingekriegt.“ (Betriebsrat 1, Möbel)

In diesem Rahmen hat sich das Bild der IG Metall im Betrieb nach Aussage des Betriebsrats deutlich verändert. Dies gilt zum einen für die Beschäftigten, zum anderen aber auch für die Geschäftsleitung, die nun die Gewerkschaft als konstruktive Kraft wahrnimmt, die in den Betrieben in Zukunftsfragen mitgestalten will.

„Das Bild der IG Metall ist absolut positiv. Die Geschäftsleitung hat nicht mehr den Eindruck, dass die Gewerkschaft nur gegen alles ist, was die Arbeitnehmer planen. Nur die Unternehmen kaputt machen wollen. Und bei ihnen und bei den Beschäftigten habe ich auch den Eindruck, dass die festgestellt haben: ‚Mensch Donnerwetter, die können ja ganz schön konstruktiv sein, die Gewerkschaften.‘ Weil das ja für alle noch ein völlig neues Thema ist.“ (Betriebsrat 1, Möbel)

Als einer der Vorreiterbetriebe des Projekts „Arbeit 2020“ änderte sich auch die Rolle des Betriebsrats in der Geschäftsstelle der IG Metall. Nach Einschätzung des Betriebsrats hatte die Geschäftsstelle das Thema Digitali-

sierung zunächst nicht so stark im Visier, doch hat sich dies, auch dank der Einbindung der Geschäftsstelle in den Prozess „Arbeit 2020“ bei *Möbel*, gewandelt. Die bei *Möbel* gemachten Erfahrungen sollen Verbreitung finden. Nach Ansicht des Betriebsratsvorsitzenden bekommt das Thema Digitalisierung bei vielen anderen Betriebsräten noch nicht die Aufmerksamkeit, die ihm gebührt. Doch dies könnte sich ändern, wenn der Austausch im Rahmen der Geschäftsstelle intensiviert wird. Daran hat der Betriebsrat ein großes Interesse, und dabei übernimmt er eine aktive Rolle.

„Wir hatten zum Beispiel vor ein paar Wochen eine Veranstaltung in der Geschäftsstelle. Ich bin ja eh immer da, aber zu dem Thema speziell. Um neue Kollegen zu gewinnen, sich auch damit zu beschäftigen. Nach der Veranstaltung habe ich aber doch gespürt, dass drei oder vier hochgeschreckt sind und gesagt haben „Donnerwetter, ich glaube wir müssen uns doch mal mit dem Thema beschäftigen“. Also es sind ja alle lernfähig. Wir ja auch.“ (Betriebsrat 1, Möbel)

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad bei *Möbel* beträgt etwa 80% in den Fertigungsbereichen und rund zehn Prozent in den Angestelltenabteilungen. Es gab Mitgliederzuwachs im Zeitraum des Projektverlaufs, doch ist dabei nicht ganz klar, aus welchen Motiven die Beschäftigten eingetreten sind. Die unmittelbaren Auswirkungen des Projekts „Arbeit 2020“ auf die gewerkschaftliche Rekrutierung sind aus Sicht des Betriebsrats schwer einzuschätzen.

„Es sind in der Zeit, also so 15 Leute neu aufgenommen worden. Aber sicherlich aus unterschiedlichen Gründen. Da kann auch der ein oder andere dabei sein der sagt, das hat mir ganz gut gefallen, was ihr da macht. Aus dem Projekt. Das lässt sich nicht so genau zuordnen.“ (Betriebsrat 1, Möbel)

Die im Projekt begonnen und danach weitergeführten Aktivitäten in den Angestelltenbereichen sind aber vom Betriebsrat ausdrücklich auch deshalb angegangen worden, um in diesen Bereichen die gewerkschaftliche Organisationsmacht zu stärken. Sowohl die Initiativen zum Großraumbüro als auch die Aktivitäten der Arbeitsgruppen lassen sich deshalb als Initiativen verstehen, die Angestellten besser zu organisieren als bisher.

Die Deutungen und Aktivitäten der Interessenvertretungen bei *Elektrotechnik 2* sind sehr ähnlich. Aus Sicht des interviewten Betriebsrats hat das Gremium aus dieser Zusammenarbeit viel gelernt, vor allem was beteiligungsorientiertes Vorgehen angeht. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Unternehmen lag zum Zeitpunkt des Interviews bei etwa 70%. Ei-

nige Jahre zuvor war er auf 80 % angestiegen, als das Unternehmen in fünf Betriebe aufgeteilt wurde. Damals traten viele Beschäftigte in die Gewerkschaft ein, weil sie befürchteten, die Tarifbindung zu verlieren. Seitdem sank der Organisationsgrad wieder leicht ab, was nach Auskunft des stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden weniger an Austritten als an Neueinstellungen lag, die erst für die Gewerkschaft gewonnen werden müssten. Daran arbeitet der Betriebsrat nach eigener Aussage intensiv.

Das „Arbeit 2020“-Projekt wurde nicht explizit mit dem Ziel der Mitgliedergewinnung verknüpft. Allerdings hat der Betriebsrat immer auf den gewerkschaftlichen Hintergrund des Projekts hingewiesen und hat auf diese Weise in seiner Wahrnehmung durchaus Beschäftigte erreicht. Wesentlich ist dabei der Aspekt, dass Betriebsrat und Gewerkschaft in diesem Zusammenhang als Gestaltungsmacht aufgefallen sind.

„Das kommt ja alles zusammen. Weil wir natürlich immer deutlich gemacht haben, wo dieses Projekt „Arbeit 2020“ herkommt. Und das hat schon dazu geführt, dass wir Leute, die bisher mit dem Thema Gewerkschaft nicht so viel anfangen konnten, dazu gewinnen konnten... Ich glaube schon, dass jetzt viele im Betrieb und in der Verwaltung einen anderen Blick auf Betriebsratsarbeit haben. Also nicht mehr die, die mit der roten Fahne einmal über den Parkplatz ziehen, wenn Tarifstreit ist. Sondern auch diejenigen, die hier versuchen, soweit man sie lässt, mit zu gestalten.“ (Betriebsrat 2, Elektrotechnik 2)

Auch im Fall von *Anlagenbau 1* werteten die interviewten Betriebsräte das betriebliche Projekt sehr positiv. Dies galt zum einen für die Organisation und Moderation der Workshops. So wurde den Beschäftigten und Betriebsräten Gelegenheit gegeben, Frust abzulassen. Durch die strukturierte Arbeit an der Betriebslandkarte wurden diese Momente jedoch wieder aufzufangen und produktiv kanalisiert:

„Die haben Luft gelassen zum Reden, ‚sich auskotzen‘ nenn ich das jetzt mal. Aber dann wurde es wieder strukturiert, und dann kam am Ende ein vernünftiges Ergebnis dabei raus.“ (Betriebsrat 2, Anlagenbau 1)

Weil die Workshopteilnehmer nicht nur ihre eigenen Abteilungen beschrieben haben, sondern auch bei den Darstellungen ihrer Kollegen aus anderen Bereichen dabei waren und Fragen stellen konnten, erhielten sie Einblicke in die Arbeit und Probleme der anderen Abteilungen. Auf diese Weise konnte sich Verständnis für die betrieblichen Zusammenhänge und die Situation von Kollegen entwickeln:

„Es wurde ein Verständnis für die anderen hervorgerufen [...] Wenn man nicht weiß, was der andere zu tun hat, und das kann man gar nicht wissen, bei unserem riesigen Laden, wenn man den nicht zufälligerweise kennt, dann kann man auch kein Verständnis haben.“ (Betriebsrat 2, Anlagenbau 1)

Dadurch, dass der Betriebsrat „nah dran“ an den Beschäftigten zu sein versucht, waren die in die Workshops erarbeiteten Probleme nach Aussage der Betriebsräte zwar nicht überraschend. Nichtsdestotrotz war die Betriebslandkarte wertvoll für den Betriebsrat, weil sie aus seiner Sicht einen guten Überblick bietet. Angesichts der Dynamik der Veränderungen in den unterschiedlichen Abteilungen kann eine regelmäßig aktualisierte Landkarte demnach helfen, auf dem Laufenden zu bleiben. Das ist ein Vorteil, den auch die Standortleitung betonte:

„Man hat mal alles auf einem Blatt sozusagen. Man sieht die ganzen Gewerke, sieht: die haben die Probleme und die haben die Probleme. Und der Veränderungsprozess, der verläuft ja überall etwas anders. Und deshalb hat die Leitung ja auch gesagt, die Betriebslandkarte führen wir weiter. Damit wir sehen, wo passiert denn was und wo greift was.“ (Betriebsrat 2, Anlagenbau 1)

Darüber hinaus erwartet der Betriebsratsvorsitzende einen Aufbau von Kompetenzen bei den direkt am Projekt beteiligten Betriebsräten, vor allem in methodischer Hinsicht.

„Ja, ich bin froh und dankbar, denn wir brauchen die fachliche Anleitung. Das ist ja wenn es funktioniert für uns auch eine Kompetenzentwicklung der Kollegen des Betriebsrats, die daran teilgenommen haben. Überhaupt mal zu sehen, mit welchen Methoden kann man so ein Projekt aufsetzen, mit welchen Methoden kann man an Themen gehen, das war sehr positiv.“ (Betriebsrat 1, Anlagenbau 1)

Der Betriebsrat war bereits vor dem Projekt sehr aktiv und auch erfolgreich in der Mitgliederwerbung. Darauf wiesen Urkunden des IG Metall-Vorstands für Erfolge in der Mitgliederwerbung hin, die im Betriebsratsflur hängen. Das Projekt „Arbeit 2020“ hat der Betriebsrat nicht explizit mit dem Ziel der Mitgliedergewinnung verknüpft. Nichtsdestotrotz hat es nach seiner Einschätzung dazu beigetragen, die festgefügte Sichtweise bestimmter Beschäftigtengruppen von Betriebsrat und Gewerkschaft in Bewegung zu bringen und neue Anknüpfungspunkte für die Kontaktaufnahme zu den Beschäftigten zu schaffen:

„Das Thema Mitgliedergewinnung ist ein Grundsatzthema und ist nicht extra durch das Thema „Arbeit 2020“ nochmal gepusht worden. Kollegen, die früher deutlich zugeknöpfter waren, haben sich aber an diesem Projekt beteiligt oder sich darüber informiert; sie sind nun etwas offener. Von daher hat das Projekt zumindest mal die Grundlage verbreitert, in Gespräche mit den Kolleginnen und Kollegen zu kommen, insbesondere in den Bereichen, in denen wir uns klassisch etwas schwertun.“ (Betriebsrat 2, Anlagenbau 1)

Der vierte Fall dieser Konstellation schließlich ist *Metallverarbeitung*. Der für den Betrieb zuständige Sekretär der Geschäftsstelle war bei allen Workshops dabei und hat aktiv mitgearbeitet. Das hat nach Aussage des Vorsitzenden die Sichtbarkeit der IG Metall im Betrieb deutlich erhöht, insbesondere, weil die Gewerkschaft auf diese Weise betriebliche Themen mitgestalten konnte und nicht nur auf überbetriebliche Fragen setzen musste.

„Die Gewerkschaft wurde eben sichtbarer auch mit betrieblichen Themen. Also die nur uns betroffen haben. Also vorher haben die ihren Bericht gehalten, zu irgendwelchen Themen im Siegerland. Man kann zu „Arbeit 2020“ jetzt was sagen. Und das Projekt mit der Zeitwirtschaftsthematik kommt hinzu, es läuft ja das Projekt mit der Geschäftsstelle.“ (Betriebsrat, Metallverarbeitung)

Die Rolle der IG Metall ist nun eine andere: Sie ist nicht mehr nur überbetriebliche Tarifpartei, sondern auch gestaltende Kraft im Betrieb, und sie kann als solche wahrgenommen werden.

„Also man ist jetzt im Betrieb einfach mit drinnen. Die IG Metall ist nicht nur die, die vier Mal im Jahr hier was sagen und einmal im Jahr die Westen verteilen zum Warnstreik. Das hat eine gestalterische Funktion angenommen.“ (Betriebsrat, Metallverarbeitung)

Mitgliederrekrutierung war und ist ein Ziel des Betriebsrats. Der Betriebsrat hat allerdings Neueintritte nie den Projekten zugeordnet, weil das aus seiner Sicht wegen der unklaren Motivlage der Eintretenden kaum den Projekten zurechenbar ist.

„Klar. Am Anfang hieß es auch immer: Man sollte immer auch irgendwelche Nummern auf Neuanwerbungen schreiben. Aber ich finde das super schwierig. Also wir haben das nie gemacht. Es kann sein, dass für die Mitglieder, die wir jetzt neu gekriegt haben, wirklich „Arbeit 2020“ ausschlaggebend war. Es kann auch sein, dass „Arbeit 2020“ jetzt



so ein bisschen das letzte i-Tüpfelchen war, das noch gefehlt hat“. (Betriebsrat, Metallverarbeitung)

Nach Aussage des Betriebsratsvorsitzenden gab es in letzter Zeit viele Neueintritte. Noch 2013 lag der Organisationsgrad im Betrieb bei 30%, inzwischen konnte die 50%-Marke überschritten werden. Eine gezielte Kampagne zur Mitgliederwerbung im Betrieb hat der Betriebsrat nicht durchgeführt. Neueintritte gab es sowohl im direkten als auch im indirekten Bereich bei den Angestellten.

Traditionell waren die Verbindungen des Betriebsrats zur Gewerkschaft nicht eng. Insbesondere der Vorgänger des aktuellen Vorsitzenden hat aktive Beziehungen zur Gewerkschaft weder gesucht noch angestrebt. Er war ein klassischer Vorsitzender mit elitärem Selbstverständnis und ausgeprägter betrieblicher Orientierung. Das Verhältnis von Betriebsrat und IG Metall hat sich nun gewandelt. Man nimmt sich nach Aussage des Vorsitzenden nun anders wahr.

„Ja. Wir nehmen uns beide anders wahr. Ich glaube das ist wechselseitig.“ (Betriebsrat, Metallverarbeitung)

### 7.3.2 Positive Sichtweisen ohne Veränderungen

Die zweite Konstellation ist häufiger anzutreffen. Sie zeichnet sich zunächst durch eine positive Bewertung des Projekts „Arbeit 2020“ aus. Beispielhaft dafür steht der Fall *Elektrotechnik 3*. Auch hier war die Unterstützung durch das Projekt für die Landkartenerstellung aus Sicht des Betriebsrats unentbehrlich. Ohne externe Begleitung wäre ein solcher Prozess kaum zu realisieren. Zudem wurden dem Betriebsrat mit der Landkarte neue Einblicke in den Betrieb eröffnet, sowohl durch die Außenperspektive der Berater als auch durch die Befragungen der Beschäftigten.

„Man wird auch als Betriebsrat stallblind. Man sieht Dinge nicht so, als wenn einer mal von außen reinguckt, der dann ganz anders dahin guckt. Und ich sage dann ‚Mein Gott nochmal, das hätten wir eigentlich sehen müssen.‘“ (Betriebsrat, Elektrotechnik 3)

Hinzu kommt die Komplexität des Themas. „Industrie 4.0“ ist ein Thema mit unscharfen Konturen, für das dem Betriebsrat eine systematische Herangehensweise fehlte.

„Man muss ja auch dazu sagen: Es gibt ja auch kein Handbuch zur „Industrie 4.0“. Dementsprechend war es ja eigentlich gut, dass wir eine

kleine Systematik aufgestellt haben, um dort überhaupt erstmal einen Stamm abzufragen. Soweit hätten wir wahrscheinlich gar nicht gedacht.“ (Betriebsrat, Elektrotechnik 3)

Die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft hat sich durch den Prozess von „Arbeit 2020“ aber nicht grundlegend verändert; das Verhältnis ist aus Sicht des Betriebsrats traditionell eng. Der Betriebsrat ist mit drei Delegierten in der Delegiertenversammlung vertreten, und er ist mit zwei Vertreter\*innen im Ortsvorstand präsent. Im Gegenteil, der Betriebsrat fordert die Geschäftsstelle eher auf, sich um andere Betriebe zu kümmern, in denen die Arbeitsbedingungen unter Druck sind oder Betriebsräte und Gewerkschaften um ihre Präsenz im Unternehmen kämpfen müssen.

„Wir sind gut aufgestellt und wohnen in der Wohlfühlcke. Gibt ja auch Betriebe, die ein Niveau haben, wo die sich mit Abweichungen rumschlagen müssen. Es ist besser, die Gewerkschaft kümmert sich um die als um die im gehobenen Bereich. Das ist so in Ordnung.“ (Betriebsrat, Elektrotechnik 3)

Der Betriebsrat betreibt die Mitgliederrekrutierung aktiv. Der wichtigste Ansatzpunkt dafür ist die Ausbildung. Hier werden die jungen Leute gezielt angesprochen, und zusammen mit der Jugend- und Auszubildendenvertretung macht der Betriebsrat dazu eigene Treffen. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Betrieb beträgt etwa 30%. Der Betriebsrat sieht zwei Hemmschwellen für einen Anstieg der gewerkschaftlichen Organisationsmacht: Erstens die guten Arbeitsbedingungen im Betrieb und die Tatsache, dass dort noch übertarifliche Sozialleistungen gezahlt werden:

„Wenn ich in einem Betrieb arbeite, wo ich mich wohlfühle, wo alles gut ist und wo alle sozialen Leistungen noch gezahlt werden, warum soll ich denn dann in die IG Metall gehen? Die Frage stellt sich jeder.“ (Betriebsrat, Elektrotechnik 3)

Zweitens kommt der wachsende Angestelltenanteil hinzu; diese Beschäftigengruppe ist nach Aussage des Betriebsrats nicht leicht von den Vorteilen der Mitgliedschaft zu überzeugen. Hierfür hat der Betriebsrat noch keine Handlungskonzepte entwickeln können.

Auch bei *Automobilteile 1* hoben die Betriebsräte die wichtige Rolle des Projektteams bei der Erstellung der Landkarte hervor; ohne diese professionelle Hilfe wäre eine Landkartenerstellung nicht möglich gewesen. Dabei war aus ihrer Sicht wichtig, dass sie die Beratung und die Projektsekretär\*in bereits aus anderen Kontexten kannten.

„Die Landkarte war sehr nützlich. Da sind neue Probleme hochgekommen, vor allem aus der Logistik, aber auch aus anderen Bereichen, die wir so noch nicht auf dem Schirm hatten.“ (Betriebsrat, Automobilteile 1)

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Werk beträgt rund 45%; Effekte durch das Projekt oder eigene Aktivitäten des Betriebsrats zur Verbesserung des Organisationsgrad waren nicht zu beobachten.

Bei *Automobilteile 3* variiert der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Unternehmen stark nach Standorten und Beschäftigtenstruktur im Verhältnis von Produktions- und Angestelltenbereichen.

„Also in der Fertigung sind wir zu 95% organisiert. Wenn ich in unsere zwei Fertigungsbereiche reingucke, dann habe ich auch ein Organisationsgrad von 85% bis 100% in den Abteilungen. Gehe ich dann in den Angestelltenbereich hoch, dann bin ich noch bei manchen Abteilungen bei Null und manchen bei 10% nur.“ (Betriebsrat 2, Automobilteile 3)

Für die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft erzeugte das Projekt „Arbeit 2020“ eher verhaltene Effekte. Das Projekt war professionell organisiert und dem Betriebsrat eine große Hilfe, deshalb macht er aber nun nicht deutlich mehr mit oder für die Gewerkschaft. Dies liegt nach eigener Aussage auch daran, dass der Betriebsrat in den Gremien der Gewerkschaft schon sehr präsent ist.

„Also das Projekt war gut begleitet, hat uns auch nach vorne gebracht, aber das wir jetzt, ich sage mal, dadurch wesentlich mehr Richtung IG-Metall noch machen, eigentlich nicht. Wir konzentrieren uns da schon auch auf das Wesentliche.“ (Betriebsrat 1, Automobilteile 3)

Auch bei *Maschinenbau 1* bewertete der Betriebsratsvorsitzende die Betriebslandkarte sehr positiv. Sie ist nach seinem Eindruck ein Werkzeug, um Trends und Tendenzen sichtbar zu machen, und nicht, um einzelne Zahlen exakt nachzuhalten. Mit dem Instrument ist es aus seiner Sicht gelungen, den „4.0-Status“ im Betrieb transparent dazustellen. Die Auswirkung auf die Beschäftigung ist für ihn jedoch weiterhin unklar. Dementsprechend interpretiert der Betriebsratsvorsitzende die Landkarte als Vorlage, auf deren Basis er die weitere Betriebsratsarbeit vertiefen und fortführen will; insbesondere dient sie demnach als Argumentationsgrundlage für Verhandlungen mit der Unternehmensseite.

„Die Betriebslandkarte ist ein wunderbares Werkzeug, und da geht es gar nicht drum zu sagen, wie genau ist eigentlich die ganze Nummer? Sondern es geht eigentlich nur darum zu sagen, wir haben heute schon eine Tendenz, wo ihr immerzu sagt „das wisst ihr alles noch nicht“. Und wir sind diejenigen die sagen können „ja pass mal auf, das ist ja die vorherrschende Meinung.“ (Betriebsrat, Maschinenbau 1)

Für den Betriebsrat war der erste Ansprechpartner im Projektteam die Beratung, auch wenn die IG Metall im gesamten Prozess und bei vielen Workshops dabei war. Ihrer fachlichen Expertise rechnete er den erfolgreichen Landkartenprozess in erster Linie zu.

„Ja, die IG-Metall stand für uns nicht im Vordergrund. Im Vordergrund stand ganz klar die Beratung. Das war alles sinnig, wie sie das gemacht hat, auch in der Summe der Durchführung der einzelnen Workshops. Das hätte ich nicht gekonnt, da habe ich die Ausbildung nicht.“ (Betriebsrat, Maschinenbau 1)

Generell ist die Interaktionsdichte mit der Gewerkschaft gering. Der Organisationsgrad ist heterogen und beträgt im Durchschnitt gut 20%; weitergehende Beziehungen zur IG Metall unterhält der Betriebsrat nicht, und auch der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist für ihn kein wichtiges Handlungsfeld.

Der Betriebsrat von *Maschinenbau 2* arbeitet aktiv in einem Branchennetzwerk mit. Auf diese Weise bekam er engeren Kontakt zur Gewerkschaft und hat in der Vergangenheit bereits an zwei Projekten teilgenommen. Im Projekt „Arbeit 2020“ spielten für ihn Beratung und Projektssekretär\*in der IG Metall aus mehreren Gründen wichtige Rollen. Zunächst einmal hielten sie das Projekt am Laufen, und sie brachten Methodenkenntnisse ein, über die der Betriebsrat nicht verfügt. Dadurch gelang es ihnen nach Meinung des Betriebsrats, den Beschäftigten in den Workshops die richtigen Fragen zu stellen.

„Die Berater sind für Betriebsräte eigentlich wie Kleber. Wir haben das in dem Projekt vorhergesehen, wenn die Berater nicht da waren, war eine gewisse Stagnation zu erkennen. Also, wie die durch die Veranstaltungen geführt haben, aber auch in den Gesprächen mit der Geschäftsleitung. Das war schon wirklich klasse. Und bei den Kollegen ein bisschen was rauszukitzeln.“ (Betriebsrat 1, Maschinenbau 2)

Die Landkarte eröffnet aus Sicht der Betriebsräte auch die Perspektive, sie mit einigem zeitlichen Abstand erneut zu erarbeiten und auf diese Weise eine Wirksamkeitskontrolle vorzunehmen. Zudem habe das „Arbeit 2020“-

Projekt dem Gremium Impulse in Form von Einblicken in ihnen weniger bekannte Unternehmensbereiche gegeben

Der Organisationsgrad im Werk beträgt mehr als 90% im gewerblichen Bereich und knapp 20% im Angestelltenbereich. Als Organisationsprojekt wurde „Arbeit 2020“ vom Betriebsrat nicht betrachtet; auch hat es bislang keine Auswirkungen auf die Beziehungen zur Gewerkschaft, die durch die Tradition gemeinsamer Projekterfahrungen recht intensiv ist.

Bei *Antriebstechnik 1* war die Haltung einiger Betriebsräte zum Projekt „Arbeit 2020“ am Projektanfang durchaus kritisch. Das Feedback nach Abschluss der Workshops fiel jedoch bei allen Beteiligten positiv aus. Die Betriebsräte äußerten übereinstimmend, dass das Projekt dazu beigetragen hat, Unsicherheiten in Bezug auf die Folgen der Digitalisierung auszuräumen und vor allem die Angst vor Arbeitsplatzabbau abzufangen. Zudem erhielten die Mitglieder des Betriebsrats mit Hilfe der Qualifizierungsreihe und der Arbeit mit den Landkarten einen Einblick in die verschiedenen Abteilungen. Dadurch wurde aus ihrer Sicht mehr Transparenz bezüglich der gegenwärtigen Situation der Firma und zukünftigen Entwicklungen geschaffen. Die Betriebsratsmitglieder fühlten sich durch das Projekt nun besser gewappnet für die Zukunft.

„Also bei der Standortbestimmung, wo stehen wir und wo stehen wir in fünf Jahren? Und die Betriebslandkarte, wie sieht es in Zukunft aus? Und von daher war das für mich unheimlich wichtig.“ (Betriebsrat, *Antriebstechnik 1*)

Sie betonten zudem die gute Zusammenarbeit mit der Beratung und mit der IG Metall sowie das angenehme Arbeitsklima während des Projekts. Auch die Geschäftsleitung schätzte das Projekt, weil es aus ihrer Sicht die Akzeptanz von Veränderungen stärkt.

„Da habe ich ganz klar gesagt „Ja, wir haben ja die IG-Metall mit unserem Betriebsrat, da haben wir das aufgesetzt, das durchgeführt und die Landkarte für uns erstellt um auch so ein bisschen die Ängste und Sorgen zu nehmen, und deswegen ich würde das jedem weiterempfehlen, 100 Prozent.“ (Geschäftsführer, *Antriebstechnik 1*)

Der Organisationsgrad im Betrieb beträgt nach Aussage der Betriebsräte rund 50% im Fertigungsbereich und etwa zwei Prozent bei den Angestellten, die rund zwei Fünftel der Belegschaft am Standort stellen. Obwohl der Betriebsrat das Projekt auf Betriebsversammlungen vorgestellt und im Angestelltenbereich einen Aushang dazu gemacht hat, erhielt er kein Feedback, vor allem nicht im Angestelltenbereich.

„Die schimpfen überall. Die schimpfen ja alle und danach kommt nichts mehr. Und das ist schade sagen wir mal so, wenn wir da mal ein bisschen mehr den Fuß reingekriegt hätten, das haben wir schon ein paar Mal probiert. Aber das ist sehr schwierig.“ (Betriebsrat, Antriebstechnik 1)

Das Verhältnis zur der Gewerkschaft ist in der Deutung des Betriebsrats aber ohnehin distanziert. Es handelt sich demnach bei Betriebsrat und Gewerkschaft um zwei Organisationen mit unterschiedlichen Interessen, und der Betriebsrat stellt seine Interessen in den Vordergrund. Weder sei die Belegschaft streik- und mobilisierungsfähig noch arbeitet der Betriebsrat daran, diesen Zustand zu verändern.

„Beide Seiten haben Interessen sagen wir mal. Ist ganz klar. Aber unsere Interessen die stehen immer im Vordergrund, sagen wir mal so. Und so fahren wir ganz gut miteinander. Wie gesagt, wir haben nur Probleme, weil wir die Stärke nicht auch haben, wir können die nicht motivieren, wir kriegen das nicht hin. Das kannst du hier vergessen.“ (Betriebsrat, Antriebstechnik 1)

Positiv bewertet wurde das Projekt schließlich auch bei *Lebensmittel 2*. Hier lobte der Betriebsratsvorsitzende die fachliche Anleitung und die Moderation des Prozesses durch die Berater. Entscheidend war im Umgang mit dem Gremium aus seiner Sicht die Fähigkeit der Berater, ruhig und zugleich bestimmt auf alternative Möglichkeiten zu eingefahrenen Sicht- und Handlungsweisen des Gremiums hinzuweisen und Argumente dafür einfließen zu lassen. Auf diese Weise ist es aus seiner Sicht gelungen, dem Gremium neue Impulse zu geben.

„In den Diskussionen haben die ja auch mal auf Dinge hingewiesen oder auch mal ein bisschen hartnäckiger drauf gebohrt, dass man auch andere Ansichten haben könnte, einen anderen Weg gehen könnte. Sodass man da wirklich frischen Wind reingekriegt hat.“ (Betriebsrat, Lebensmittel 2)

Der Organisationsgrad im Betrieb ist in letzter Zeit leicht angestiegen und liegt bei 75%. Entscheidend dafür war aus Sicht des Betriebsrats aber nicht das Projekt „Arbeit 2020“, sondern die Beschäftigungsunsicherheit und die Kritik an den Strategien des Unternehmens.

„Ja, das vielleicht ein bisschen gestiegen, jetzt so an die 75%. Durch den Arbeitgeber.“ (Betriebsrat Lebensmittel 2)

Die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft ist traditionell eng; der Betriebsratsvorsitzende ist Mitglied im Vorstand des regionalen Gewerkschaftsbüros der NGG.

### 7.3.3 Kritische Sichtweisen

Dass bei den beiden Fallbetrieben *Elektrotechnik 1* und *Maschinenbau 3*, in denen die Betriebsräte das Projekt „Arbeit 2020“ vorzeitig abgebrochen haben, die Bewertung des Projekts kritisch ausfällt, darf als sicher unterstellt werden. Dennoch sind in beiden Fällen die Betriebsratsvorsitzenden in der Gewerkschaft als Mitglieder ihrer Ortsvorstände recht aktiv. Kritische Sichtweisen kamen aber auch noch aus zwei weiteren Gremien, *Automationstechnik* und *Lebensmittel 1*. Die Gründe dafür waren aber unterschiedlich.

*Automationstechnik* ist ein hochorganisierter Betrieb; der gewerkschaftliche Organisationsgrad wurde im Rahmen des Projekts Arbeit 2020 erhoben und in der Landkarte vermerkt. Dazu wurden die bestehenden Mitgliederlisten auf die definierten Bereiche umgerechnet. Insgesamt beträgt demnach der Organisationsgrad im Betrieb knapp unter 80%, allerdings differenziert nach Bereichen.

„Also vom gewerblichen Bereich sind fast alle drin und vom kaufmännischen Bereich, also wir sind auch eigentlich relativ gut vertreten. Je höher man kommt, desto weniger ist es dann.“ (Betriebsrat 1, Automationstechnik)

Der Betriebsrat betreibt die Organisierung systematisch; wichtig dabei ist vor allem die Ansprache der Auszubildenden. Hier profitiert der Betriebsrat von der starken Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV), die sich im Betrieb gebildet hat.

„Also wir haben eine gute Jugendvertretung muss man mal sagen, ja und wir sehen halt eben zu, dass wir die relativ schnell angesprochen kriegen.“ (Betriebsrat 1, Automationstechnik)

Eine andere Herausforderung sind Akademiker, die nicht die betriebliche Ausbildung durchlaufen. Aber auch diese Beschäftigten spricht der Betriebsrat sofort bei Eintritt in das Unternehmen an.

„Ansprechen, wenn sie reingehen gehen sie rein, wenn nicht, dann gehen sie halt nicht rein.“ (Betriebsrat 1, Automationstechnik)

Das Projekt „Arbeit 2020“ wird dafür aber nicht genutzt. Nach Einschätzung der Betriebsräte hat das Projekt auch keinen entscheidenden Wissenssprung gebracht. Auch in der Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft hat sich demnach nichts verändert, weil sie schon zuvor sehr eng war; der Vorsitzende ist zweiter Bevollmächtigter der Geschäftsstelle, ein weiterer Betriebsrat sitzt in der Delegiertenversammlung der Gewerkschaft. Der Betriebsrat ist zu 100% organisiert. Insgesamt wertet der Betriebsrat als wichtigste Errungenschaften des Projekts die Landkarte mit ihren Einblicken in die betrieblichen Strukturen und die Erfahrungen, die aus den Interviews gewonnen werden konnten.

„So das Beste an dem ganzen war wirklich mal eine Gliederung, von der Firma. Die ganzen Strukturen und dann hinterher die Interviews.“  
(Betriebsrat 1, Automationstechnik)

Doch war aus Sicht des Betriebsrats der Preis dafür zu hoch, nämlich der bereits oben angesprochene hohe Arbeitsaufwand, dem das Gremium während des Projekts ausgesetzt war.

Bei *Lebensmittel 1* schließlich war es vor allem die Unzufriedenheit mit der Beratung, die für ein negatives Urteil der Betriebsräte sorgte. Auch dieser Betrieb ist gewerkschaftlich mit einem Organisationsgrad von 60% gut organisiert, wobei der Trend leicht stagnierend ist.

„Ja, bei uns sind, jetzt sind wir ein bisschen abgerutscht, weil viele Ältere in Rente gegangen sind. Und viele Junge nachgerückt sind und die haben mit Gewerkschaft so überhaupt gar nichts zu tun. Also wir reden da sehr offen drüber, und ich rede auch mit jedem einzelnen Kollegen hier.“ (Betriebsrat, Lebensmittel 1)

Auch hier ist die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft sehr eng; der Betriebsratsvorsitzende ist Mitglied des regionalen Gewerkschaftsbüros der NGG. Dennoch wurde mit Blick auf das Projekt vor allem bemängelt, dass es an vielen Stellen zu unkonkret und nicht detailliert genug war. Der Betriebsratsvorsitzende hatte sich erhofft, neue Handlungsfelder zu entdecken. Außerdem hat er sich von dem Berater erwartet, dass er „einen Wissensblock“ zu dem Thema mitbringt und schon Erfahrungen hat, aus denen heraus er eine zugeschnittene Beratung entwickeln kann:

„Sondern am Ende haben alle gesagt „naja, wir wollten ja auch mitarbeiten, aber am Ende haben wir ihm das alles beschrieben und ihm gesagt in welche Richtung das geht“. Da war auch eher die Erwartungshaltung, er hätte uns doch mal was aufzeigen können.“ (Betriebsrat, Lebensmittel 1)



In den beiden Untersuchungsfällen aus dem Organisationsbereich der NGG war übrigens kein Projektsekretär anwesend; nur Gewerkschaftssekretäre des zuständigen Regionalbüros besuchten die Workshops sporadisch. Das wiederum bedeutete, dass die Beratung auf sich alleine gestellt war und Probleme nicht durch ein Projektteam gemeinsam während der Sitzungen gelöst werden konnten.

Keine abschließenden Bewertungen finden sich in den Fällen *Anlagenbau 2* und *Wirtschaftsbetriebe*, in denen das Projekt „Arbeit 2020“ zum Abschluss der Projektbegleitung jeweils noch lief. In beiden Betrieben ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad mit rund 30% resp. 40% im Vergleich zu den anderen Fallbetrieben relativ niedrig. Der Betriebsratsvorsitzende bei *Anlagenbau 2* hat die Beratung sehr positiv bewertet.

„Das war top, hundertprozentig. Also mit welchen Methoden man an so ein Thema ran geht.“ (Betriebsrat, Anlagenbau 2)

Auch die Betriebslandkarte findet der Betriebsratsvorsitzende nützlich, macht die Bewertung des Projekts aber ganz vom Gelingen einer Zukunftsvereinbarung abhängig. Zudem hat er eine distanzierte Haltung zur Gewerkschaft deutlich werden lassen, die er als teilweise „extrem“ in ihren Interessenpositionen einstuft. Als Instrument der Mitgliederwerbung ist die Betriebslandkarte aus seiner Sicht nicht geeignet.

„Wir haben das einmal vorgestellt, das Projekt. Letztes Mal auf der Versammlung, letztes Jahr Dezember. [...] Wo wir dabei sind, wo wir dran sind. Mit Betriebslandkarte und sowas alles. Hat aber auch keine große Resonanz gekriegt.“ (Betriebsrat, Anlagenbau 2)

Insgesamt ist demnach Mitgliederwerbung im Betrieb ein mühsames Geschäft, was vor allem an dem hohen Anteil osteuropäischer Belegschaftsmitglieder läge und an der Tatsache, dass im Betrieb immer noch ein Anerkennungstarifvertrag gilt, der längere Arbeitszeiten als im Flächentarifvertrag festlegt.

„Das Problem ist einfach, dass die sagen, wir sollen Mitgliederwerbung machen. Aber unsere russischen Kollegen, die in Kirchen sind, gehen da nicht rein. Zumindest bei uns ist das so. Und viele treten aus, weil sie komplett unzufrieden sind. Auch mit der 40-Stunden-Woche hier unzufrieden sind. Kriegen sie ja nicht bezahlt.“ (Betriebsrat, Anlagenbau 2)

Bei *Wirtschaftsbetriebe* wird die Landkarte ebenfalls positiv bewertet. Doch hängt auch hier die Einschätzung des Projekts an der weiteren Entwicklung in Richtung Zukunftsvereinbarung.

„Und ich denke da würden sich viele für interessieren, auch Betriebsratskollegen, also wir würden das auf jeden Fall empfehlen.“ (Betriebsrat, Wirtschaftsbetriebe)

Ob das Projekt die Werbung neuer Mitglieder für die IG Metall begünstigt hat, lässt sich nach Aussage des Betriebsrats nicht genau sagen. Der Betriebsrat vermutet eher, dass es dazu beiträgt, die bisherigen Mitglieder zu halten.

„Das Projekt, da war dann eher die Reaktion bei den Mitgliedern ‚Ach die IG Metall ist im Haus, die macht ja was‘. Aber das bringt nicht unbedingt neue Mitglieder, sondern das war eine Bestätigung, für die, die bereits Mitglieder sind.“ (Betriebsrat WIDI)

In den Fällen des Untersuchungssamples überwiegen insgesamt deutlich die positiven Bewertungen des Projekts „Arbeit 2020“. Diese beziehen sich vor allem auf die Nützlichkeit der Landkarte. Viele Betriebsräte heben die wichtigen und vor allem detaillierten Informationen über die Veränderungsprozesse hervor, die sich in ihren Betrieben vollziehen und die sie in dieser Breite und Tiefe zuvor nicht kannten, obwohl sie Expert\*innen ihrer Organisationen sind. Dieses Wissen können sie in die angestrebten Verhandlungen mit den Geschäftsleitungen einbringen. Auch dort, wo es nicht zu Verhandlungen kommt oder diese nicht abgeschlossen werden können, erhalten die Betriebsräte neue Grundlagen für die strategische Orientierung ihrer Interessenvertretungspolitik und die Bestimmung arbeitspolitischer Problemfelder. Allerdings werden die Ergebnisse selten für eine strategische Neuausrichtung der Interessenvertretungspolitik genutzt, die darauf abzielen könnte, die Repräsentationskraft der Betriebsräte in bislang von ihnen kaum erreichten Bereichen vor allem der Angestellten zu verbessern und das Projekt „Arbeit 2020“ zur Stärkung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht in den Betrieben einzusetzen.

Dass dies möglich ist und erfolgreich sein kann, zeigen die Fallbetriebe, in denen „Arbeit 2020“ von Beginn an offensiv als Gewerkschaftsprojekt kommuniziert wurde und in denen vor allem die Beschäftigten auf die eine oder andere Weise intensiv eingebunden worden sind. In solchen Fällen, wie *Möbel* oder *Metallverarbeitung*, ist das Projekt als Instrument der wechselseitigen Stärkung der Interessenvertretungen interpretiert und umgesetzt worden, mit größeren Organisierungserfolgen zumindest bei *Metallverarbeitung*. Hier ist nach Aussage der Betriebsräte ein neues Bild der IG Metall als Gestaltungskraft in den Betrieben erzeugt worden, das möglicherweise eher nachhaltig als kurzfristig wirkt. Dieses Bild dürfte vor allem auf die Beschäftigtengruppen attraktiv wirken, die von einer Gewerkschaft

erwarten, mehr als nur Tarifvertragspartei zu sein und zudem auch konkrete betriebliche Probleme aufzugreifen. „Arbeit 2020“ ist kein Organizing-Projekt im engeren Sinne, sondern ein Projekt, das die Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit der Betriebsräte verbessern soll. Doch gerade darin kann eine Chance auch für gewerkschaftliche Organisation liegen, die einem klassischen Organizing nicht zur Verfügung steht, weil dort Gestaltungsthemen nicht so intensiv entwickelt werden können.

Dies kommt aber bislang nur dort zum Tragen, wo die Betriebsräte die Gewerkschaft als Akteur der Betriebspolitik auch anerkennen und die gewerkschaftliche Organisationsmacht als Grundlage ihrer eigenen Handlungsfähigkeit deuten. Die IG Metall hat dieses Problem erkannt und versucht in neueren Projektbetrieben, den Beschäftigten ihre Präsenz im Projekt durch die Verteilung von Flyern nahezubringen. Welche Wirkungen damit verbunden sind und ob weitergehende Maßnahmen erforderlich sind, kann an dieser Stelle nicht abschließend beantwortet werden. Auf jeden Fall könnte es sich als günstig erweisen, bereits im Projektdesign Maßnahmen der Gewerkschaftsstärkung durch die Betriebsräte vorzusehen. Diese Maßnahmen müssten vor allem darauf abzielen, die Gewerkschaft als Träger des Projekts stärker in den Blick der betrieblichen Öffentlichkeit zu lenken und betriebsegoistischen Orientierungen von Betriebsräten vorzubeugen.

Die Mitgliederzahlen am Ausgangspunkt des Projekts „Arbeit 2020“ spielen für die Interaktionsschärfung zwischen betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung keine zentrale Rolle. Dort, wo der Organisationsgrad niedrig ist und die Betriebsräte die Mitgliederrekrutierung vernachlässigt haben oder dafür keine Strategien entwickeln konnten, eröffnet das Projekt neue Anknüpfungspunkte. Dort, wo die Gewerkschaft ohnehin schon stark durch hohe Mitgliederzahlen verankert ist, kann zwar davon ausgegangen werden, dass die Betriebsräte ihrer Aufgabe der gewerkschaftlichen Mitgliederrekrutierung noch intensiv und auch erfolgreich nachgehen. Doch machen diese Erfolge in den meisten Fällen vor den Angestelltenbereichen halt; das Projekt „Arbeit 2020“ könnte ein Instrument sein, dies zu ändern. In beiden Fällen braucht es dazu allerdings mehr, als nur eine gute Landkarte zu erstellen; es braucht eine Aktivierung der Betriebsräte, die das Ziel der Gewerkschaftsstärkung einschließt. „Arbeit 2020“ bietet dafür gute Chancen, ist aber bislang nicht systematisch darauf ausgerichtet worden.