

Betriebsrat 4.0

INTERESSENVERTRETUNG *Die Arbeitswelt verändert sich rasant und mit ihr die Arbeitsbedingungen. Wie muss Betriebsratsarbeit aussehen, um die Interessen der Beschäftigten wirkungsvoll unter sich ständig beschleunigenden Verhältnissen zu vertreten?*

VON AXEL ESSER

Vieles spricht dafür, dass sich die Arbeitswelt weiterhin sehr dynamisch, wenn nicht sogar dramatisch, verändern wird. Das gilt nicht nur für die Technologie sowie digitale Kommunikation und Vernetzung (worauf die Bundesregierung mit ihrem Projekt Industrie 4.0 abzielt), sondern vor allem auch auf die Arbeitsorganisation, die Arbeitsbedingungen, die Rechtsbeziehungen, die soziale Sicherung, das Burn-Out-Risiko und die sozialen Beziehungen, mit denen Arbeitnehmer in ihren Unternehmen zurechtkommen müssen.

Den Verhältnissen gewachsen sein

Die Tätigkeit eines Betriebsrats, der seine Belegschaft erfolgreich schützen, aber auch die betriebliche Realität wegweisend mitgestalten möchte, wird demzufolge zukünftig noch anspruchsvoller und noch vielfältiger werden.

Jedes Gremium muss sich fragen: Wie können wir eine wirkungsvolle Interessenvertretung unter ständig beschleunigten Verhältnissen gewährleisten? Sind wir dem gewachsen, was da auf uns zukommt?

Im Gegensatz zu einem Software-Update wird es für Betriebsrat 4.0 keinen Stichtag geben, an dem eine neue, optimierte Version auf den Markt der Mitbestimmung kommt. Dass sich der Gesetzgeber (=große Koalition) an eine weitere Optimierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Sinne der Arbeitnehmer heranwagt, ist nicht zu erwarten.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Gehen wir also davon aus, dass es weiterhin vielgestaltige Urteile von Arbeitsgerichten geben wird, aber der gesetzliche Rahmen des

BetrVG zunächst unverändert bleibt. Sinnvollerweise sollten Betriebsräte und Gewerkschaften auf diese sich permanent ändernden Bedingungen in Form eines bewussten kontinuierlichen Verbesserungsprozesses reagieren, der von möglichst vielen Beteiligten systematisch und kontinuierlich kommuniziert wird. Betriebsratsarbeit in diesem Verbesserungsprozess sollte folgende Merkmale enthalten.

► Merkmal: Vorausschauend

Wer traut sich vorauszusagen, wie das typische Aufgabenprofil eines Betriebsratsgremiums in zehn Jahren aussehen wird? Solche Überlegungen anzustellen, also vorausschauendes Denken und Handeln, wird zu einem Erfolgsfaktor für zukünftige Betriebsratsarbeit: Was kommt auf die Branche zu? Welche Auswirkungen könnten die »blinden Flecken« des Managements für den Standort haben? Wie verwirklicht das Unternehmen seine Produktionsziele, wenn in fünf Jahren das Durchschnittsalter der Belegschaft um 3,4 Jahre gestiegen sein wird? Das Gremium ist selbstverständlich verpflichtet, sein Tagesgeschäft ordnungsgemäß im Sinne der Belegschaft zu erledigen. Es muss sich aber unbedingt auch Freiräume schaffen, um zukünftige betriebliche Themen in Augenschein zu nehmen und daraus Konsequenzen für das gegenwärtige Handeln des Betriebsrats zu ziehen.

Das bekannte Motto »Handle lokal, aber denke global« könnte für die Betriebsratsarbeit ergänzt werden mit »Handle im Heute mit dem Blick auf Morgen«. Für aktive Betriebsräte bedeutet das, sich kontinuierlich umfassend zu informieren; über traditionelle Medien, aber insbesondere auch über das Internet, und damit kontinuierlich über den eigenen

DARUM GEHT ES

- 1.** Die Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten verändern sich in rasantem Tempo.
- 2.** Betriebsräte müssen darauf reagieren, um weiterhin professionell und erfolgreich die Interessen der von ihnen Vertretenen zu schützen.
- 3.** Ein Erfolgsfaktor könnte dabei sein, die Betriebsratsarbeit vorausschauend zu gestalten.

LINKTIPP

Mehr zum Thema »Arbeit des Betriebsrats in Sozialen Medien« mit vielen Handlungshilfen unter www.wgb2o.de

Tellerrand hinwegzuschauen. Das Gremium sollte regelmäßig Experten einladen; Konferenzen und Schulungen besuchen, um auf dem Stand der gewerkschaftlichen, politischen und technischen Diskussion zu bleiben. (Nicht nur) Freigestellte sollten in diesem Sinne – um eine Zahl zu nennen – drei Stunden wöchentlich mit strategischer Informationsarbeit verbringen.

► Merkmal: Professionell

Eine Professionalisierung der Betriebsratsarbeit ist schon seit Längerem in der Diskussion und wird tatsächlich immer mehr gelebt. Zumindest von denjenigen in den verantwortlichen Betriebsratspositionen. Das »Niveau Klassensprecher« oder »Herz auf dem rechten Fleck« sind gute Eingangsmotivationen, aber für langfristig gute Betriebsratsarbeit nicht mehr ausreichend. Andererseits dürfen Betriebsräte nicht nur betriebsverfassungskonform optimiert »funktionieren«, sondern gerade das menschliche Element bleibt absolut unverzichtbar.

► Merkmal: Zeitbewusst

Betriebsräte werden mehr Informationen zur Kenntnis nehmen müssen als jemals zuvor. Es geht natürlich um mehr als nur Kenntnisnahme: Die Informationen sind zu bewerten, zu verarbeiten und auf ihre Bedeutung für die Interessenvertretung einzuschätzen. Vielleicht werden einmal programmierte Expertensysteme zur Verfügung stehen, mit deren Hilfe dem Betriebsrat bei Routinevorgängen quasi automatisierte, rechtssichere Beschlussvorlagen vorgelegt werden? Aber bei allen wesentlichen Belangen kommen Betriebsräte nicht umhin, sich die Informationen und deren praktische Konsequenzen für die Beschäftigten und den Standort intensiv durch die Köpfe gehen zu lassen. Das heißt auch, immer wieder komplettes Neuland zu betreten. Das erfordert Zeit. Dies bedeutet eine ständige Herausforderung in Bezug auf bewusstes Zeitmanagement der einzelnen Mitglieder und des Gremiums. Nicht freigestellte Betriebsratsmitglieder sind der betrieblichen Arbeitsverdichtung ebenso ausgesetzt wie alle anderen Beschäftigten. Neben betrieblichen Zwängen, denen sie folgen müssen, sind es teilweise auch besonders reizvolle oder anspruchsvolle Aufgaben, denen sie gerne nach-

gehen möchten. Oder eine berufliche Karriere wird noch anvisiert. Im Resultat wird es dann eng mit der Zeit, die für engagierte Betriebsratsmitglieder übrig bleibt.

Hier braucht es intern dringend einen Mentalitätswechsel. Es sollte auf Standards des minimalen Engagements hingearbeitet werden, so dass beispielsweise eine persönliche Kapazitätsfreistellung von mindestens 20 Prozent der Arbeitszeit für Betriebsratsarbeit bei nicht freigestellten Betriebsratsmitgliedern als normal gilt.

»Handle im Heute mit dem Blick auf Morgen!«

AXEL ESSER

Andererseits sind Betriebsratsmitglieder einem immensen Druck durch ihre Vorgesetzten und durch die Beschäftigten ausgesetzt, mit dem Ziel, Präsenz am Arbeitsplatz und in Projekten zu zeigen. Oder die Personaldecke wird (gezielt) so dünn gehalten, dass Aufträge gefährdet sind, sobald jemand seinen gesetzlichen Auftrag als Betriebsratsmitglied wahrnehmen möchte. Dies nimmt teilweise Formen an, die streng genommen als Behinderung der Betriebsratsarbeit gewertet werden müssten. Hier werden Betriebsräte in Zukunft sehr viel konsequenter für notwendige zeitliche Freiräume ihrer nicht freigestellten Mitglieder kämpfen müssen. Im Prinzip ist dies im Betriebsverfassungsgesetz geregelt. Nichts spräche gegen eine detaillierte Betriebsvereinbarung zur Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit des Gremiums.

► Merkmal: Demokratisch

Das Gremium sollte sich als eine demokratische Institution verstehen, in der jedes Mitglied gleichwertig und gleichberechtigt, seine Meinung, seine Kritik, seine Vorschläge und seine Initiative einbringen kann. Es muss sich aber auch konstruktiv mit der Frage von demokratischer Führung im Gremium sowie dem unterschiedlichen Maß an Engagement

und Kompetenz seiner Mitglieder auseinandersetzen. Dabei sollte im Gremium auch über Regeln für ein verantwortliches Handeln als Mandatsträger der Belegschaft nachgedacht werden und gegebenenfalls auch über Konsequenzen bei konsequentem Nicht-Engagement von Einzelnen. Die Ressourcen eines Betriebsrats werden angesichts der Herausforderungen zu eng bemessen, um sich den Luxus vieler Hinterbänkler noch leisten zu können.

► Merkmal: Vernetzt

Klar, der zeitgemäße Betriebsrat ist vernetzt. Präsenz im Intranet, im Internet womöglich eine eigene Website, ein Auftritt bei Facebook. Blog statt schwarzem Brett. Die Erreichbarkeit über soziale Medien ist in Unternehmen unverzichtbar, in denen es keine Belegschaft mehr gibt, die man an einem Ort zusammenrufen könnte. Aktive Beteiligung an sozialen (gewerkschaftlichen) Netzwerken bietet erweiterte Kommunikationsmöglichkeiten für den Betriebsrat wie etwa der Blog des Wilhelm-Gefeller-Bildungs- und Tagungszentrums unter www.wgb20.de.

Vorstellbar wäre sogar eine Art Bildungs-TV für Betriebsräte oder Konferenzschaltungen mehrerer Betriebsratsgremien

mit gewerkschaftsnahen Experten. Für jüngere und web-begeisterte Betriebsratsmitglieder stellt sich die Frage gar nicht: Es ist einfach ihre Form der sozialen Kommunikation. Aber Seiten müssen gepflegt, Foren moderiert, Nutzung der Angebote im Auge behalten werden. Wer macht das? Vor allem nicht vergessen, dass viel Chatten noch keine wirkungsvolle Betriebsratsarbeit darstellt und Web-Präsenz nicht identisch mit Rückhalt bei den Beschäftigten ist.

► Merkmal: Analog und digital

Im Unternehmen werden Entscheidungs- und Steuerungsprozesse zunehmend digital organisiert, beispielsweise als Anweisungen per E-Mail oder Abstimmung per Videokonferenz oder komplett automatisiert. Darauf bezieht sich die Initiative »Betrieb 4.0« der Bundesregierung, wenn sie formuliert: »Mit intelligenteren Monitoring- und Entscheidungsprozessen sollen Unternehmen und ganze Wertschöpfungsnetzwerke in nahezu Echtzeit gesteuert und optimiert werden können.«

Ganz im Gegenteil dazu bleibt die Arbeit des Betriebsrats gesetzlich an ein traditionelles und demokratisches Konzept der Entscheidungsfindung gebunden: Hier bestimmt die



Auch der Betriebsrat sollte vernetzt sein: digital und analog.

Auch in Zeiten von Arbeit 4.0 fallen die Betriebsratsmitglieder unter persönlicher Anwesenheit Betriebsratsbeschlüsse.



Diskussion, die gegenseitige Überzeugungsarbeit und die abschließende Beschlussfassung bei persönlicher Anwesenheit aller entscheidungsbefugten Personen auf einer ordnungsgemäß einberufenen Betriebsratssitzung, was Sache ist.

Das führt zu einer wachsenden Diskrepanz der Geschwindigkeiten zwischen Unternehmensentscheidungen (quasi digital) und Betriebsratsentscheidungen (quasi analog)! Betriebsräte gelten ohnehin häufig als »Bremsen« unternehmerischer Vorhaben. Durch die digitale Dynamisierung unternehmerischer Steuerung und Entscheidung wird diese Diskrepanz objektiv größer. Je zersplitterter ein Unternehmen ist oder je stärker die Betriebsteile über das ganze Land verteilt sind, desto mehr müssen die Betriebsrats- und übergeordneten Gremien ungeheure Wegezeiten in Kauf nehmen, um sich überhaupt regelmäßig (persönlich) treffen zu können. Diese Transportzeiten sind im Sinne gemeinsamer Diskussion und Beschlussfassung nicht produktiv, reduzieren jedoch das verfügbare Zeitbudget der Mitwirkenden.

Diese Entwicklung wird von vielen Betriebsräten als Nachteil und Behinderung erlebt. Es verstärkt sich das Gefühl, nicht mehr hinterher zu kommen. Auf der Ebene von Ausschüssen und Arbeitsgruppen, die im Rahmen der Geschäftsordnung des Betriebsrats Vorar-

beiten für Beschlüsse erarbeiten, sollte durchaus über digital vernetzte Arbeitsgruppen oder Redaktionskonferenzen – also eine Form von Crowdfunding – nachgedacht werden. Extrem wichtig wird hier der Schutz der betriebsratsinternen Daten. Manche Gremien versuchen sehr kreative Lösungen, um mit der Entscheidungsgeschwindigkeit des Arbeitgebers mitzuhalten, allerdings mit der Gefahr unwirksamer Beschlüsse. Die Auffassung der Arbeitsgerichte tendiert hier eindeutig zugunsten einer strikten Auslegung der Betriebsverfassung.

Analoges Alleinstellungsmerkmal nutzen

Was also tun? Anstelle sich auf einen digitalen Entscheidungs-Beschleunigungs-Wettlauf einzulassen, den der Betriebsrat ohnehin nicht gewinnen dürfte, sollte man das Ganze eher von seiner positiven Seite betrachten. Betriebsräte und Geschäftsführungen bilden ohnehin Gegensatzpole der Zeitwahrnehmung. Betriebsräte sind beispielsweise meistens lange da, während die »Halbwertszeit« von vielen Mitgliedern der Geschäftsführung eher kurz ist. Ein selbstbewusster Betriebsrat 4.0 könnte sich als Faktor der Entschleunigung in Position bringen. Er nimmt sich das Recht und die Zeit, um Vorgaben in Frage zu stellen, abzuwägen, alternative Vorschläge zu entwickeln, um am Ende des Dialoges überzeugt »ja« oder »nein« sagen zu können. Dazu müssen dann alle Mitglieder des Gremiums gut vorbereitet zusammenkommen und gemeinsam das Pro, das Contra und das Wie diskutieren. Weniger Orientierung an Quartalszahlen, sondern Prinzipienorientierung. Was wäre gerecht? Was ist fair? Wie kommen alle Beschäftigten zu ihrem Recht? Sind die rechtlichen Vorschriften eingehalten? Ist das betriebliche Geben und Nehmen im Gleichgewicht?

Ein Betriebsrat muss also einerseits auf betrieblicher Ebene als Gremium so professionell wie möglich agieren, um wirksamen Einfluss auf Rahmenbedingungen zu nehmen, andererseits unmittelbar mit den Menschen im Betrieb in persönlichem Kontakt bleiben, um sich weiterhin für die Belange und Sorgen der Beschäftigten auch im Einzelfall einsetzen zu können. Sein analoges Alleinstellungsmerkmal. ◀



Axel Esser,
Diplom-Psychologe und
Referent in der gewerkschaftlichen
Bildungsarbeit.