

DIE FÖRDERLINIE TRANSFORMATION

Daten und Projekte

September 2024



01.

INHALT

| | |
|--|-----------------|
| 2. Vorwort | Seite 4 |
| 3. Die Projekte | Seite 6 |
| Chief Qualification Officer (CQO) – Fachkräfte für Weiterbildung etablieren | Seite 10 |
| Übergang in die Kreislaufwirtschaft aktiv mitgestalten – Chancen für Gute Arbeit nutzen | Seite 14 |
| Betriebsrat und Homeoffice-Arbeitende – Besser miteinander kommunizieren | Seite 18 |
| Experimentierzirkel als Grundstein eines Technikums für den Fachkräftenachwuchs | Seite 22 |
| Stimmen aus den Gewerkschaften | Seite 26 |
| Entgeltgleichheit in der Transformation – Mit eg-check.de Diskriminierung aufspüren | Seite 28 |
| Sozialpartnerschaftliche Lernreise in der mittelständischen Zuliefererindustrie | Seite 32 |
| Interview Maximilian Locher, IG Metall Baden-Württemberg | Seite 36 |
| Digitalisierungsscheckliste – Proaktives Handlungsinstrument für Europäische Betriebsräte | Seite 38 |
| Grüne Transformation regional gestalten | Seite 42 |
| 4. Ausblick | Seite 46 |

02.

VORWORT

Liebe Leserin, lieber Leser,

Klimawandel, digitale Transformation und die demografische Entwicklung verändern unsere Art, zu arbeiten und zu leben. Daraus folgende Umbauprozesse sind teuer und fordern immense Investitionen. Wie viel Veränderung ist möglich? Wie viel Veränderung ist nötig? Die Gesellschaft ist gespalten in diesen Fragen. Der gesellschaftliche Zusammenhalt wird brüchiger. Technisch ist schon viel möglich, um die Nutzung fossiler Rohstoffe einzuschränken.

Ob Transformation gelingt, entscheidet sich in der Arbeit und rund um die Arbeit. Arbeit war und ist der zentrale Ort gesellschaftlicher Integration. In den Betrieben wird der Wandel längst gestaltet. Wo Interessenvertretungen einbezogen werden – das wissen wir aus unserer Forschung –, erhöht dies die Akzeptanz für Veränderungen.

In den Unternehmen sind es die Mandatsträger*innen der Mitbestimmung, wie Betriebs- und Personalräte sowie die Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat, die immer wieder dafür Sorge tragen, dass nachhaltige Lösungen gefunden und auch langfristig effiziente, neue Wege eingeschlagen werden. Wenn die Transformation gelingen soll, braucht es Demokratie, Mitbestimmung und Teilhabe.

Vor zwei Jahren haben wir die Förderlinie Transformation aufgelegt. Wir bringen mit diesem schnellen und flexiblen Ansatz in der Projektförderung Erfahrungswissen aus Betrieben und Regionen mit Kompetenzen von Forschenden zusammen. Das Ziel dieser Praxisprojekte ist, konkrete Lösungen für konkrete Anliegen aus der Praxis zu finden – schnell und unbürokratisch. Mit dieser Broschüre öffnen wir die Türen zu den Projekt-Werkstätten und geben Einblicke in erste Projekte.

Ich wünsche eine anregende Lektüre!



Dr. Claudia Bogedan

Geschäftsführerin der Hans-Böckler-Stiftung

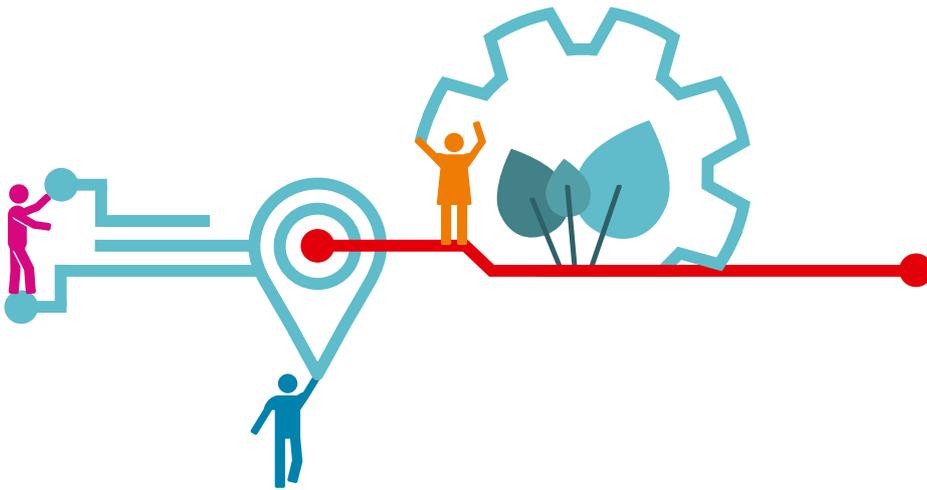


Foto: Stephen Petrat

03.

DIE PROJEKTE





DIE FÖRDERLINIE TRANSFORMATION - ÜBERBLICK

Digitale Transformation, Klimawandel, Energiekosten; es gibt viele Treiber von Transformationsprozessen. Folgen sind u.a. hoher Veränderungsdruck in Betrieben, Branchen und Regionen. Um konkrete Bedarfe aus der Praxis schnell und passend mit Angeboten aus der Forschung zusammenzubringen, legte die Hans-Böckler-Stiftung im Jahr 2022 die Förderlinie Transformation auf. Im Zentrum steht: Wir bringen unkompliziert wissenschaftliche Expertise und gute Praxis zusammen – betrieblich, regional, lösungsorientiert.

Praxisnah und zielgerichtet unterstützt werden Projekte in mitbestimmten Betrieben und Einrichtungen mit drängenden Handlungsthemen in Veränderungsprozessen. Mit Betriebs-, Personal- oder Aufsichtsratsmitgliedern sowie Sozialpartnern vor Ort, denen ein betriebliches oder regionales Thema unter den Nägeln brennt, werden Ideen geschmiedet und Projekte entwickelt. Es entsteht ein kurzzeitiges Projekt und im besten Fall ein fruchtbarer Boden für gute und praktikable Lösungen, aus denen heraus wiederum auch neue Forschungsfragen kreiert werden können. Wie das im Detail aussehen kann, fast der folgende Text zusammen.

Das muss raus in die Welt*

Wie überlebensnotwendig es auch für kleine und mittlere Unternehmen ist, sich auf die klimagerechte Transformation der Wirtschaft einzustellen, lässt sich im Ulmer Industriegebiet Donautal aus erster Hand erfahren. Hier hat die Brehm Präzisionstechnik ihren Sitz – ein mittelständisches Familienunternehmen mit 230 Beschäftigten, das seit Jahrzehnten einen hervorragenden Ruf als Produzent von Drehteilen für die Automobilindustrie genießt. Der Haken: Das Gros dieser Präzisionsteile landet in Automatikgetrieben, die es in Elektroautos nicht gibt. „Wir haben bei Brehm bis zu 90 Prozent Verbrennerabhängigkeit“, sagt Jan Gottke von der IG Metall in Ulm, „und damit künftig ein Problem.“

Im vergangenen Jahr ergriffen Gewerkschaft und Betriebsrat deshalb die Initiative und gewannen die Geschäftsleitung für ein gemeinsames Projekt: Um mögliche neue Geschäftsfelder für das Unternehmen zu erkunden, begab man sich, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung und mit wissenschaftlicher Begleitung, auf eine „sozialpartnerschaftliche Lernreise“. Zusammen besuchte man nicht nur das Zentrum für Sonnenenergie- und Wasserstoffforschung Baden-Württemberg (ZSW), das als Projektpartner die technische Expertise lieferte, sondern auch mehrere Unternehmen der Wasserstoff- und Elektromobilität. Marktforschung ganz praktisch.



Foto: Jens Volle

Ausführlichere Informationen über die **Förderlinie Transformation** und alle bislang geförderten Projekte:



* Dieser Artikel von Joachim Tornau wurde leicht gekürzt und erschien zuerst im Magazin Mitbestimmung, Ausgabe 3/2024, <https://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-das-muss-raus-in-die-welt-60396.htm>

„Innerbetrieblich hatten wir noch nicht den richtigen Ansatz gefunden für die Transformation“, sagt der geschäftsführende Gesellschafter Thomas Brehm. „Da hat uns das Projekt wertvolle Impulse gegeben.“ Auch dank der Belegschaft: Betriebsrat und IG Metall betrieben großen Aufwand, um die Beschäftigten zu beteiligen. Natürlich stand am Ende des sechsmonatigen Projekts noch kein Masterplan für den Weg in die Zukunft. Und natürlich lösten sich nicht sämtliche Sorgen der Belegschaft in Luft auf. Doch: Es gibt jetzt Handlungsansätze, im Marketing, im Vertrieb, in der Akquise neuer Kunden und Produkte. „Die Reise geht weiter“, sagt Brehm. Von „Aufbruchsstimmung“ spricht Betriebsrat Wolfgang Reck.

Ermöglicht wurde das durch die 2022 aufgelegte Förderlinie Transformation, mit der die Hans-Böckler-Stiftung Akteure der Mitbestimmung bei Transformationsprozessen unterstützen will. Gefördert werden Projekte, die wie bei Brehm in Ulm einen konkreten Bedarf aus der Praxis mit wissenschaftlichem Know-how zusammenbringen – um kurzfristig zu Lösungen für drängende Herausforderungen zu kommen.

Anders als sonst bei Forschungsprojekten ist das konkrete betriebliche oder regionale Anliegen der Ausgangspunkt. Das kann ein Problem sein, für das eine Lösung gesucht wird oder auch die Antwort auf eine drängende Frage. Und: Weil der Transformationsdruck groß ist, soll von der Idee bis zur Bewilligung möglichst wenig Zeit vergehen. Die Stiftung unterstützt deshalb auch bei der Projektentwicklung. Dass sich nicht alle Probleme binnen weniger Monate lösen lassen, ist dabei nicht der Anspruch. Die Projekte sind Impulse. Der allerdings zur richtigen Zeit und am richtigen Ort, durchaus über den Einzelfall hinaus wirken kann.

Alexander Ziegler vom Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) in München hat das Projekt in Ulm geleitet. Das Vorgehen, meint der Soziologe, lasse sich auf andere Unternehmen des industriellen Mittelstands übertragen, die sich wie Brehm keine eigenen Innovationsabteilungen leisten können und begrenzte Investitionsspielräume haben. „Man muss Analyse und Doing hier viel stärker verschränken“, sagt er. Nicht abstrakt diskutieren, sondern sich mit ganz konkreten Zukunftsfeldern beschäftigen – und bereit sein, gemeinsam schlauer zu werden. Im Projektteam, aber auch durch Beteiligung der Beschäftigten. „Vertrauen ist ganz wichtig“, unterstreicht Ziegler. „Transformation kann nicht von oben verordnet werden.“

Ein anderes gefördertes Projekt verbindet sich sogar ausdrücklich mit der Aufforderung zum Nachmachen. „Das muss raus in die Welt“, sagt Georg Rainer Hofmann, Direktor des Information Management Instituts an der TH Aschaffenburg. Es geht um Weiterbildung – und um das Problem, dass die Notwendigkeit lebenslangen Lernens zwar allenthalben betont wird, Qualifikationsangebote aber nicht auf eine entsprechende Nachfrage treffen. Ein „rational-ökonomisches Marktversagen“ nennt das der Projektleiter.

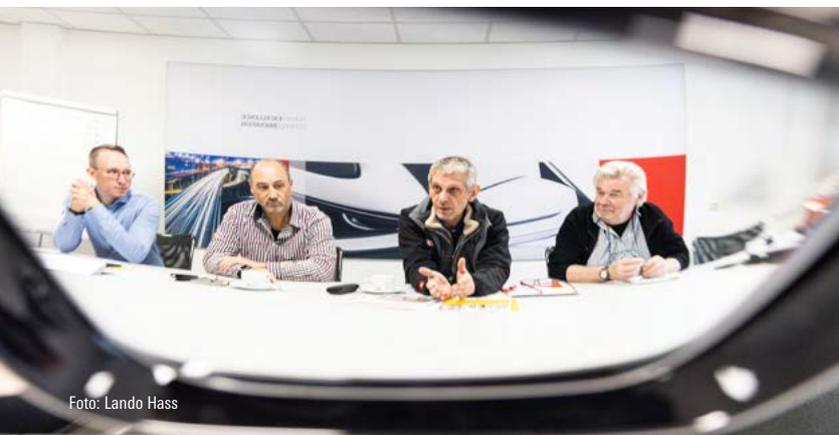


Foto: Lando Hass

Vor gut einem Jahr wollte der kanadisch-österreichische Automobilzulieferer Magna sein Autospiegel-Werk im unterfränkischen Dorfprozellen schließen. 480 Menschen drohten ihren Job zu verlieren. IG Metall und Betriebsrat gelang es jedoch, den Erhalt des Standorts zu erreichen, wenigstens bis 2028 und mit zumindest noch 250 Arbeitsplätzen. Ein zentrales Element des Fortführungskonzepts: Magna stellt 500.000 Euro für die Qualifikation der verbleibenden Belegschaft bereit.

„Es war uns wichtig, über die Zukunft zu sprechen, nicht nur über Abfindungssummen“, erklärt Percy Scheidler, erster Bevollmächtigter der IG Metall Aschaffenburg. „Im Projekt ging es dann

darum, die Worthüllen von der ‚lebenslangen Qualifikation‘ mit Leben zu füllen.“ Vereinbart wurde, dass alle Beschäftigten Anspruch auf ein „Karrieregespräch“ bei einer externen Beratungsfirma haben, freiwillig und auf Wunsch vertraulich. Der Weiterbil-

derungsetat wird von einem Beirat verwaltet, in dem Betriebsrat, Arbeitgeber und Gewerkschaft vertreten sind. „Wir entscheiden gemeinsam, für was die Gelder investiert werden“, sagt der Personalleiter des Standorts, Christian Salomon.

Vor allem aber werden Strukturen geschaffen, die der Weiterbildung die nötige Aufmerksamkeit verschaffen sollen: einerseits top-down durch die Benennung eines Chief Qualification Officers im Management, der regelmäßig Rechenschaft ablegen soll über den Stand der Qualifikation, und andererseits bottom-up durch sogenannte Weiterbildungsmentoren in der Belegschaft, die ihren Kolleginnen und Kollegen fachkundig und auf Augenhöhe zur Seite stehen. Die ersten drei Beschäftigten haben ihre Mentorenausbildung bei der IG Metall unterdessen abgeschlossen, weitere 15 sollen folgen.

Neben den Hauptprojektpartnern Magna Mirrors und IG Metall waren in die Entwicklung des Modells auch ver.di und die IG BCE mit jeweils einem Unternehmen aus der Region einbezogen, dazu die örtliche Arbeitsagentur. Denn auch darauf zielt die Förderlinie Transformation: die sozial-ökologische Transformation als überbetriebliche Aufgabe anzugehen.

Wie zum Beispiel im mitteldeutschen Chemie- und Braunkohlerevier bei Leipzig. Am Industriestandort Böhlen-Lippendorf, wo heute noch Kohle gefördert und verstromt wird, künftig aber Wasserstofftechnologien den Ton angeben sollen, macht sich eine breit aufgestellte Arbeitsgruppe Gedanken über die Zukunft der beruflichen Bildung und der Fachkräftesicherung in der Region. Die großen Unternehmen LEAG und Dow Chemical und ihre Betriebsräte gehören dazu, Gewerkschaften, das Berufsschulzentrum, die Hochschule in Merseburg, auch IHK und Landrat sind eingebunden.



Foto: Christian Auspurg, Hochschule Merseburg

In dieser Runde entstand die Idee, ein „Technikum für Energie- und Stoffkreislauf“ zu schaffen, als Mitmachort und Experimentierlabor. „Das Ziel ist ein Dreiklang“, sagt Daniel Menning vom Projekt „Revierwende“ des DGB. „Es geht um Berufsorientierung für Schülerinnen und Schüler, damit sie vor Ort bleiben und hier ihre Ausbildung im Bereich der Zukunftstechnologien machen, um Aus- und Weiterbildung – und um den Abbau von Ängsten in der Bevölkerung.“ Mithilfe der Förderlinie Transformation wird an der Hochschule Merseburg nun ein erster Experimentierzirkel entwickelt, der erfahrbar macht, wie Solarstrom erzeugt, dann als Wasserstoff gespeichert und schließlich in einer Brennstoffzelle wieder zu Energie werden kann.

„Das Entscheidende sind die pädagogischen Begleitmaterialien“, sagt Rektor Markus Krabbes. „Wir wollen das so aufbereiten, dass den Teilnehmenden ein Selbstwirksamkeitserlebnis ermöglicht wird.“ Ein erster prototypischer Durchlauf sei in Reichweite. „Das“, hofft Krabbes, „gibt unserem Vorhaben hoffentlich auch politischen Schwung.“ Noch nämlich ist die Arbeitsgruppe auf der Suche nach einem Träger für das geplante Technikum.

Die Förderlinie Transformation war ursprünglich bis zu diesem Sommer befristet. Mittlerweile wurde sie bis 2027 verlängert.

Georg Rainer Hofmann/Percy Scheidler: **Chief Qualification Officer (CQO) und Weiterbildungsmentoren – Thesen und Argumente**. IMI-Verlag Aschaffenburg, April 2024. Kostenloser PDF-Download unter ...



Die Projekte bei Magna Mirrors und im mitteldeutschen Chemie- und Braunkohlerevier finden sich inzwischen auch im **Mitbestimmungsportal** der Hans-Böckler-Stiftung:



CHIEF QUALIFI CATION



OFFICER



Link zum Projekt**Link zum Working Paper****Projektleitung**

Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann
TH Aschaffenburg

**Kooperationspartnerschaft**

Percy Scheidler
IG Metall Aschaffenburg

Dr. Andrea Fehrmann
IG Metall Bezirksleitung Bayern



Björn Wortmann
DGB Büro Aschaffenburg



Toni Lütgenau
IG BCE Bezirk Mainfranken

FACHKRÄFTE FÜR WEITERBILDUNG ETABLIEREN

Die Transformation der Wirtschaft kann nur gelingen, wenn die Beschäftigten den Wandel mitgestalten und sich entsprechend weiterbilden. Dazu benötigen sie betriebliche Ansprechpartner*innen, die sie entsprechend motivieren und ihnen passgenaue Bildungsangebote vermitteln.

Anlass für das Projekt

Viele Unternehmen sehen in der Weiterbildung noch immer zuallererst einen Kostenfaktor, der sich für sie zunächst einmal nicht „rechnet“. Selbst wenn neue Anlagen angeschafft, neue Prozesse eingeführt oder neue Produkte hergestellt werden sollen, sind für sie Bildungsinvestitionen unsicher. Sie müssen damit rechnen, dass weitergebildete Fachkräfte sich auch in anderen Unternehmen nach attraktiven Tätigkeitsfeldern umsehen und den Arbeitsplatz wechseln könnten.

Aber auch viele Arbeitnehmer*innen sind an Weiterbildung eher wenig interessiert. Manche sind der Ansicht, dass ihre Ausbildung sie bis ans Ende der Berufstätigkeit trage, anderen ist es einfach unangenehm, wieder „in die Lehre“ gehen zu müssen und etliche verfügen über schlechte (Aus-)Bildungserfahrungen. Auch werden von ihnen die Chancen der Transformation, die sie mithilfe von Qualifizierungsmaßnahmen für ihr berufliches Fortkommen nutzen könnten, oft nicht erkannt oder heruntergespielt.

„WIE IM ARBEITSSCHUTZ UND BEI DER -SICHERHEIT MUSS ES AUCH BEI DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG KLARE VERANTWORTUNGEN UND STRUKTUREN IM BETRIEB GEBEN. WIE BEIM ARBEITSSCHUTZ DIE FACHKRÄFTE FÜR ARBEITSSICHERHEIT EINE ZENTRALE ROLLE EINNEHMEN, KÖNNTEN DIES BEI DER WEITERBILDUNG DIE CQO.“

Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann,
Projektleiter



Foto: TH Aschaffenburg



Dies alles führt häufig dazu, dass Innovationen nicht erfolgreich getätigt und die Potenziale der Beschäftigten nicht ausgeschöpft werden können. Damit kann die Transformation nicht erfolgreich bewältigt werden.

Die Gewerkschaften IG Metall, IG BCE und Verdi kümmern sich schon lange darum, in den von ihnen betreuten Unternehmen systematisch und fortwährend Weiterbildungsmaßnahmen zu etablieren. Aber trotz einiger Fortschritte und insbesondere der Tatsache, dass in vielen Unternehmen bereits Qualifizierungsstarifverträge gelten, die allen Mitarbeiter*innen eines Betriebs einen Weiterbildungsanspruch einräumen, gelang es bisher nicht, deutlich mehr Beschäftigte dafür zu gewinnen, Qualifizierungen auch tatsächlich wahrzunehmen.

In der Region Aschaffenburg verständigten sich die drei Gewerkschaften darauf, dieses Problem auf regionaler Ebene gemeinsam anzugehen. Dabei ging es ihnen darum, mithilfe der Förderlinie Transformation der Hans-Böckler-Stiftung einen neuen Ansatz zu erproben, mit dem es gelingt, berufliche Weiterbildung als Daueraufgabe in Unternehmen zu verankern, an der alle Beschäftigten teilhaben können.

Zentrales Anliegen

Das Projekt „Chief Qualification Officer (CQO) – Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung und betriebliche Weiterbildungsbeauftragte“ startete im Herbst 2023 auf Initiative der IG Metall und des DGB Aschaffenburg. Die Projektleitung übernahm Dr. Georg Rainer Hofmann, Professor an der Technischen Hochschule Aschaffenburg. Ein von ihm entwickeltes Konzept für den Einsatz von CQO im Betrieb war zuvor bereits auf große Resonanz bei allen drei Gewerkschaften gestoßen. Dieses sollte nun in drei Betrieben aus unterschiedlichen Branchen eingeführt und gegebenenfalls weiterentwickelt werden.

Seine Idee: Die berufliche Weiterbildung sollte in den Unternehmen analog zum betrieblichen Arbeitsschutz reguliert und praktisch gehandhabt werden. Genauso wie dieser brauche die berufliche Weiterbildung ein regulatives Gerüst auf der Unternehmens- beziehungsweise Betriebsebene und darüber hinaus auch in Form von Gesetzen. Das heißt: Wie im Arbeitsschutz und bei der Arbeitssicherheit muss es auch hierbei klare Verantwortungen und Strukturen im Betrieb geben. Die Rolle, die die Fachkräfte für Arbeitssicherheit im betrieblichen Arbeitsschutz einnehmen, könnten dann in der betrieblichen Weiterbildung beispielsweise CQO einnehmen. Der Wissenschaftler betrachtet sie als eine Art betrieblich Beauftragte, die in engem Kontakt („peer to peer“) zu den Beschäftigten stehen, diese in Fragen der Weiterbildung beraten und sie motivieren, an Qualifizierungen teilzunehmen. Außerdem sollen sie mit ihnen gemeinsam jeweils individuell geeignete Weiterbildungsangebote auf den Weg bringen.

Ihr genaues Tätigkeitsprofil ergibt sich aus der konkreten Praxis und konnte daher zum Ende der Projektlaufzeit noch nicht endgültig fixiert werden. In Gesprächen mit betrieblichen und Bildungsexpert*innen zeichneten sich allerdings bereits einige Kompetenzen ab, über die CQO verfügen sollten. Dazu zählen insbesondere kommunikative und fachliche Fähigkeiten, ein Minimum an Know-how im Personalbereich und wirtschaftspsychologische Expertise.

Beispielsweise wird ein wichtiger Teil der Tätigkeit von CQO sein, Mitarbeiterqualifizierungsgespräche zu führen, um die Qualifikationspotenziale der Beschäftigten im direkten Kontakt zu ermitteln. Dazu benötigen CQO eine „holistische Sicht“, die die einzelne Person ganzheitlich betrachtet. Es geht dabei nicht nur darum, die beruflich-fachlichen Qualifikationen eines beziehungsweise einer Beschäftigten zu erkunden, sondern auch Kompetenzen und Fähigkeiten, die jemand in anderen Bereichen (Familie, Ehrenamt, Hobby) erworben hat, damit auch sie gegebenenfalls beruflich zum Einsatz kommen können.

Impulse für den Transfer

Aufbauend auf diesem Konzept entwickelte das Projekt zwei Handreichungen, die einen Transfer der Erkenntnisse aus dem Projekt in andere Unternehmen und Branchen erleichtern.

Die eine enthält Textbausteine für Mustervereinbarungen, um die berufliche Weiterbildung und die Einführung von CQO und eventuell weiterer betrieblicher Weiterbildungsbeauftragter dauerhaft im Betrieb zu verankern und verbindlich zu regeln. Zentraler Gedanke ist: Weiterbildung muss in den Unternehmen als werthaltig wahrgenommen werden.

Auch dieses Argument lässt sich aus der Arbeitsschutzanalogie herleiten. Ein wirksamer Arbeitsschutz, Null-Unfälle-Kampagnen und vorbeugender Gesundheitsschutz – allgemein der Nachweis von systematisch betrieblichen Anstrengungen in den Bereichen Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit und betrieblicher Gesundheitsschutz – spielen heute bei der Vergabe von Krediten, Fördermitteln oder öffentlichen Aufträgen bereits eine entscheidende Rolle. Ähnlich können (und sollten) auch von den Unternehmen und der Öffentlichkeit systematische und weitreichende Maßnahmen in der beruflichen Weiterbildung als werthaltige Präventivmaßnahmen gesehen werden, die notwendig sind, um die Zukunft eines Unternehmens zu sichern und seine Innovationsfähigkeit zu stärken. Das gilt erst recht in der aktuell auch auf dem Kapitalmarkt geführten Nachhaltigkeitsdebatte, bei der sozial nachhaltige Maßnahmen – wie innovative Qualifizierungs- und Personalentwicklungskonzepte – zunehmend höher bewertet werden. Das herkömmliche „Sparsamkeitsparadigma“ müsse endlich aufgebrochen werden, sagt Hofmann.

Die andere Handreichung befasst sich mit der Frage, wie das Qualifizierungsgeschehen im Betrieb weiter ausgestaltet werden kann und wie sich CQO darin positionieren können. Aus Sicht des Wissenschaftlers agieren diese auf der Schnittstelle von Top-down- und Bottom-up-Prozessen.

Empfohlen wird darin auch die Einführung einer Berichtspflicht – das heißt: eines jährlichen Qualifizierungsberichts, analog etwa zum Umweltjahresbericht. „Ein solches Reporting verlangt,

„EIN UNTERNEHMEN, DAS NACH AUSSEN KOMMUNIZIERT: ‚WIR VERFÜGEN ÜBER EIN INNOVATIVES WEITERBILDUNGSKONZEPT FÜR UNSERE MITARBEITER*INNEN‘ ERHÖHT NICHT NUR SEINE ATTRAKTIVITÄT GEGENÜBER DEN BESCHÄFTIGTEN UND POTENZIELLEN BEWERBER*INNEN, SONDERN VERSCHAFFT SICH DAMIT AUF DEM KAPITALMARKT KLARE VORTEILE GEGENÜBER SEINEN WETTBEWERBERN.“

Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann, Projektleiter



dass es im gesamten Unternehmen entsprechende Berichtsstrukturen gibt – so wie das auch zum Beispiel im Bereich des Daten- und Umweltschutzes heute der Fall ist,“ betont Hofmann. Berichtet werden soll nicht nur über die Anzahl der Mitarbeiter*innen, die sich qualifiziert haben, und über geleisteten Stunden für Mitarbeiterqualifizierungsgespräche und Betriebsbegehungen, sondern auch über die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen bis hin zu Renditeerwartungen beziehungsweise voraussichtlichen Steigerungen des Unternehmenswerts durch die erfolgten Qualifizierungen.

Fotos: Lando Hass

KREISLAUF WIRTSCHAFT

... AKTIV MITGESTALTEN



Link zum Projekt**Projektleitung**

Dr. Judith Beile
wmp consult –
Wilke Maack GmbH

Kooperationspartnerschaft

Deniz Filiz Acar, Betriebsratsvorsitzende
Aurubis AG Hamburg



Jan Koltze
IG BCE Bezirksleitung Hamburg/Harburg



Foto: Jörg Schwallenberg

ÜBERGANG IN DIE KREISLAUFWIRTSCHAFT AKTIV MITGESTALTEN - CHANCEN FÜR GUTE ARBEIT NUTZEN

Bei der Aurubis AG sind nachhaltiges Handeln und Wirtschaften fest in die Unternehmenskultur eingebettet. Dies umfasst auch die Kreislaufwirtschaft und damit den effizienten Umgang mit natürlichen Ressourcen. In einem Impulspapier für die Betriebsratsarbeit werden die Chancen und Risiken, die sich daraus vor allem durch entsprechende Prozessveränderungen für die Beschäftigten, die Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen ergeben, beleuchtet.

Anlass für das Projekt

Metalle wie Kupfer sind auf den Weltmärkten gefragt. Sie sind die Basis für die Energiewende und die „grüne“ Transformation der Wirtschaft. Alles, was elektrifiziert wird, benötigt heute Kupfer. Der steigende Bedarf nach diesem, aber auch anderen Metallen wie Gold, Silber, Zinn oder Zink ist ein wichtiger Treiber, warum Aurubis seine Prozesse und Verfahren fortwährend weiterentwickelt.

Der Konzern ist ein führender Multimetallproduzent und einer der größten Kupferrecycler der Welt mit Sitz in Hamburg. Um kontinuierlich effizienter zu werden, geht Aurubis verstärkt dazu über, wichtige natürliche Ressourcen im Kreislauf zu halten. Rückenwind für weitere Innovationen erhält das Unternehmen durch Regulierungen insbesondere auf europäischer Ebene, wie der Critical Raw Materials Act.

„BEI DER MITGESTALTUNG UNTERNEHMERISCHER NACHHALTIGKEITSVORHABEN SOLLTEN BETRIEBSRÄTE DEN BLICK NICHT NUR AUF ÖKONOMISCHE (WETTBEWERBSRELEVANTE) UND ÖKOLOGISCHE, SONDERN INSBESONDERE AUCH AUF DIE SOZIALEN ASPEKTE UND DAMIT AUF DIE UNTERNEHMENSKULTUR ALS GANZE RICHTEN.“

Dr. Judith Beile, Projektleiterin



Insbesondere das wertvoll gewonnene Primärkupfer soll bei Aurubis möglichst lange im Kreislauf gehalten werden. Seit vielen Jahren ist bereits das Recyclinggeschäft ein wichtiger Pfeiler seiner Wachstumsstrategie – auch am Standort Hamburg. Dieser Bereich soll nun weiter optimiert und ausgebaut werden – und zwar über das Recycling von Kupfer, das schon lange stattfindet, hinaus. Dabei investiert das Unternehmen konsequent sowohl in das Recycling als auch in den Primärbereich: Es will Kreisläufe schließen und damit den Rückgriff auf bereits recyceltes Material deutlich steigern. So werden beispielsweise Produktionsabfälle in der Kupferdrahtproduktion verschiedener Industrien – insbesondere in der Automobilindustrie – zurückgenommen, um sie recycelt einem neuen Nutzungskreislauf zuzuführen.

Gleichzeitig arbeitet Aurubis an einer Reihe von Dekarbonisierungs-Projekten, um den CO₂-Ausstoß massiv zu senken. Unter anderem tauscht der Multimetall-Anbieter seine Anodenöfen, eine zentrale Technologie in der Kupferraffination, gegen neue, innovative Öfen aus, die „H₂-ready“ sind. Daneben schafft das Unternehmen die technischen Voraussetzungen, um CO₂-freie Industrierwärme – die in einem Nebenprozess der Kupferproduktion entsteht – in das Hamburger Fernwärmenetz abzugeben. Auf dem Hamburger Betriebsgelände wird zudem eine neue Demo-Anlage für Batterierecycling entstehen.

Wie sich diese Transformation auf die Arbeitsprozesse und damit auch auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und die Mitbestimmung auswirkt, ist bislang kaum erforscht. Dass sie Folgen haben wird, steht für den Betriebsrat bei der Aurubis AG jedoch außer Frage. Welche das sein könnten, darüber tauscht er sich regelmäßig mit der örtlichen IG BCE aus. Diese schlug 2023 vor, das Thema in einem gemeinsamen Projekt bei der Hans-Böckler-Stiftung im Rahmen der Förderlinie Transformation anzugehen. Im Fokus sollte die Suche nach Impulsen für die Betriebsratsarbeit stehen, die sich aus den Entwicklungen der Kreislaufwirtschaft ergeben

Zentrales Anliegen

Das Projekt startete Anfang September 2023 in Kooperation mit Dr. Judith Beile (Projektleiterin) von der Beratungsgesellschaft wmp consult Wilke-Maack GmbH, Hamburg. Zunächst ging es darum, das Thema Kreislaufwirtschaft theoretisch und eher allgemein, branchenübergreifend, zu erfassen und die Folgen dieser Art zu produzieren auf Marktchancen, Beschäftigung und Qualifikationen abzuschätzen. Dazu sichtete das Projektteam einschlägige wissenschaftliche Literatur und führte Interviews mit Expert*innen aus Gewerkschaften, Umwelt- und Wirtschaftsforschungsinstituten, Wirtschaftsverbänden und Bildungseinrichtungen.

Ein erstes Zwischenergebnis, das nach erfolgter Literaturrecherche und den ersten qualitativen Interviews auf einem Workshop präsentiert wurde, lautete: Die Recyclingstrategie von Aurubis hat sich seit den 1980er-Jahren am Standort Hamburg vor allem qualitativ ausgewirkt, das heißt: primär auf die Arbeitsbedingungen und kaum auf die Anzahl der Beschäftigten. Auch beim weiteren Ausbau der Kreislaufwirtschaft dürfte sich diese Entwicklung fortsetzen, da diese Produktionsform als relativ beschäftigungsintensiv gilt.

Die befragten Expert*innen erwarten aber eine Aufspaltung bisher erforderlicher Kompetenzen in hochqualifizierte Facharbeit einerseits und weniger qualifizierte Arbeit andererseits. So würde der mit der Transformation verbundene Bau neuer Recyclingaggregate und die Optimierung der bestehenden Recyclingprozesse einen erhöhten Bedarf an hochqualifizierten Fachkräften (Ingenieur*innen, Automatisierungstechniker*innen, Einkäufer*innen für den Aufbau) nach sich ziehen. Gleichzeitig aber könnten als Folge fortschreitender Digitalisierung und Automatisierung aller Prozesse im Unternehmen qualifizierte Tätigkeiten entwertet werden und langfristig womöglich nach und nach wegfallen.

In weiteren Gesprächen und Workshops mit betrieblichen Expert*innen (Betriebsratsmitgliedern, Nachhaltigkeitsbeauftragten, Führungskräften aus dem Personalwesen und anderen Abteilungen, einzelnen Fachkräften) wurde deutlich, dass sich Aurubis bei der Personalentwicklung, beim Recruiting von Fach- und Nachwuchskräften und



Fotos: picture alliance/dpa

bei der beruflichen Bildung bereits auf diese langfristigen und für die Beschäftigten folgenreichen Veränderungen vorbereitet. Dasselbe gilt für den Betriebsrat, der sich seit einigen Jahren – insbesondere im Zusammenhang mit der Digitalisierung und Automatisierung von immer mehr Unternehmensfunktionen – verstärkt unter anderem mit den Themen Qualifizierung und Ausbildung befasst.

Impulse für den Transfer

Das Projekt fand seinen Abschluss in einem Impulspapier, in das das Projektteam seine Erkenntnisse aus der Literaturrecherche, den Workshops und Einzelgesprächen in Handlungsempfehlungen einfließen ließ. Diese wurden den beteiligten Aurubis-Mitarbeiter*innen und Betriebsräten auf einem Abschlussworkshop Ende Mai 2024 vorgestellt.

Darin gibt das Projektteam dem Betriebsrat mit auf den Weg, Weiterbildung als Kernaufgabe zu betrachten, um die Beschäftigten fit zu machen, diesen komplexen transformatorischen Wandel mitzutragen. Qualifizierungsmaßnahmen sollten daher bereits bei der Budgetplanung von neuen Projekten konsequent mit „eingepreist“ werden. Das Team empfiehlt überdies Qualifizierungen und Entwicklungsprogramme speziell für Tarifbeschäftigte im technisch-gewerblichen Bereich – sowohl im Themenfeld Digitalisierung als auch bezüglich Aspekten der Nachhaltigkeit –, da diese bislang kaum angeboten würden.

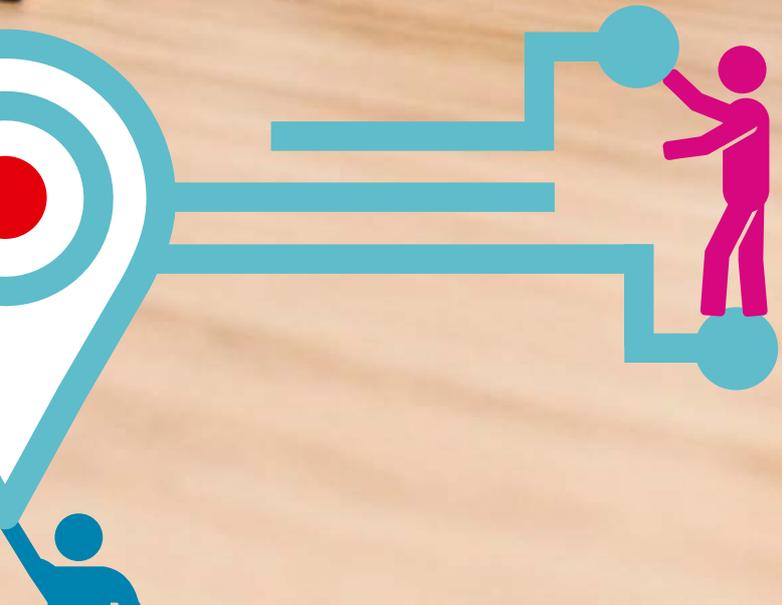
Den Ausbau der Kreislaufwirtschaft als wichtigen Teil der Nachhaltigkeitsstrategie der Aurubis AG, mit dem das Unternehmen sein etabliertes Geschäftsmodell ergänzen und die nachhaltige Kupferproduktion fördern möchte, sollten Mitbestimmungsakteur*innen aus Sicht des Projektteams nicht als einen rein wirtschaftlichen und ökologischen Veränderungsprozess, sondern vor allem als sozialen begreifen. Es gehe unter anderem darum, die Unternehmenskultur neu zu orientieren: Fördert sie sichere Jobs, die Tarifbindung, flexible Arbeitszeiten, mobiles Arbeiten und gesundheitsorientierte Schichtarbeit? Erlaubt sie flache Hierarchien und eine attraktivere Ausstattung von Sozialarbeitsplätzen? Stärkt sie ein innovationsfreundliches, auf Fairness und Respekt im Umgang mit den Beschäftigten basierendes Betriebsklima, die Kreativität der Mitarbeiter*innen und deren Einbindung – aufgrund ihres spezifischen Know-hows über interne Prozesse, aber auch aus emanzipatorischen Gründen – in das Transformationsgeschehen? Ebenfalls wichtig sei, ökologisch-soziale Nachhaltigkeit als Markenkern von Aurubis stärker als bisher im Führungskräfteleitbild und Anforderungsprofil von Führungskräften zu verankern.

Eine weitere Empfehlung des Projektteams lautet: Das Betriebliche Vorschlagswesen (Ideenmanagement) intensiver in der Belegschaft zu kommunizieren und auszubauen. Dieses Instrument gelte es weiterzuentwickeln, um auf breiter Ebene ein gutes Innovationsklima zu schaffen, das die Beschäftigten motiviert und es ihnen erleichtert, eigene Ideen und Initiativen einzubringen und hierdurch zusätzliche Wertschätzung zu erfahren.

Nicht zuletzt plädiert es dafür, den Betriebsrat verstärkt in die Nachhaltigkeitsberichterstattung – wie es der Entwurf der europäischen CSRD-Richtlinie verlangt – einzubeziehen und dafür Strukturen zu schaffen. Dadurch könnte dieser Perspektive und Erfahrungen der Beschäftigten dauerhaft in die Weiterentwicklung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie einbringen und insbesondere beim Fortschrittsmonitoring auf soziale Gerechtigkeit und die Einhaltung von Umwelt- und Menschenrechten achten.

SUN 30 AUG

BETRIEBS RAT



HOME OFFICE

Foto: picture alliance/dpa

Link zum Projekt**Projektleitung**

Prof. Dr. Carsten Wirth
Hochschule Darmstadt

Kooperationspartnerschaft

Daniel Bremm
IG Metall Geschäftsstelle Darmstadt

Link zur Reportage

BETRIEBSRAT UND HOMEOFFICE-ARBEITENDE: BESSER MITEINANDER KOMMUNIZIEREN

Angesichts verbreiteter und dauerhafter Homeoffice- und Mobilarbeit verändert sich die Kommunikation zwischen Betriebsrat und Beschäftigten. Deshalb bedarf es neuer Ansätze, um den Kontakt trotz räumlicher Trennung nicht nur halten, sondern intensivieren zu können.

Anlass für das Projekt

Die Corona-Pandemie hat die Arbeitswelt weitreichend verändert. Das gilt insbesondere für die Arbeit im Homeoffice. Was aber von der Bundesregierung zunächst als akute Arbeitsschutzmaßnahme empfohlen und von ihr auf dem Höhepunkt der Pandemie zu einer zeitlich begrenzten Unternehmenspflicht ausgestaltet wurde, zählt in der heutigen Post-Corona-Zeit vielerorts bereits zum „neuen Normal“.

Aber diese neue Normalität hat ihre Schattenseiten, die vor allem für Betriebsräte und andere Mitbestimmungsakteur*innen immense Herausforderungen mit sich bringen. Ihre Arbeit basiert auf Kommunikation – zuallererst mit den Beschäftigten, aber auch mit dem Arbeitgeber, dem Management, den Gewerkschaften, internen und externen Sachverständigen bis hin zu Behörden und regionalen Akteur*innen. Homeoffice – auch von Betriebsratsmitgliedern selbst – verändert diese Kommunikationsarbeit radikal.

Die Gefahr besteht, dass sich Beschäftigte im Homeoffice vom Betriebsrat, aber auch von der Gewerkschaft langfristig nicht mehr oder eher unzureichend vertreten fühlen.

„WIR MÜSSEN ZU DAUERHAFTEN - VIELLEICHT MODIFIZIERTEN - FORMEN DER KONTROLLEN KOMMEN, DIE VON DEN BESCHÄFTIGTEN AKZEPTIERT WERDEN.“

Prof. Dr. Carsten Wirth,
Projektleiter



Foto: privat

Es fehlt vor allem die vertrauensvolle Nähe, das persönliche empathische Gespräch, um individuelle Sorgen und Befindlichkeiten zu adressieren oder auch um ermuntert und bestärkt zu werden. Fraglich ist, ob dieses Manko durch neue Formen der Online-Kommunikation oder andere Begegnungsformen aufgefangen werden kann.

Auch stellt sich die Frage, inwieweit Homeoffice den Betrieb als soziale Einheit auflöst, auch wenn Homeoffice-Arbeitende formal Mitglied einer Belegschaft und eines Betriebs bleiben. Welche Folgen hat dies für das Verhältnis Betriebsrat-Beschäftigte-Gewerkschaft? Ist es beispielsweise denkbar, dass Betriebsversammlungen oder gar Tarifrunden künftig online geführt werden können? Und was geschieht, wenn der Arbeitgeber wieder zurückrudern möchte, weil er für sich die Vorteile weitreichender und dauerhafter Homeofficearbeit nicht mehr sieht?

Zentrales Anliegen

Das von Prof. Dr. Carsten Wirth (Hochschule Darmstadt) zusammen mit der IG Metall Geschäftsstelle Darmstadt beantragte Projekt „Betriebsrat und Homeoffice-Arbeitende: Ein neues Kommunikationskonzept“ geht diesen Fragen nach. Es erkundet mithilfe von Befragungen von Arbeitnehmervertreter*innen und auf gemeinsamen Workshops zum einen, wie sich die Kommunikation unter den Bedingungen dauerhaft vereinbarter Homeofficearbeit verändert. Zum anderen ist es Ziel des Projekts, zusammen mit den befragten Betriebsräten neue kommunikative Ansätze zu entwickeln und zu reflektieren, um den Kontakt mit den Beschäftigten nicht nur halten, sondern auch intensivieren zu können. „Die neue Herausforderung bei Homeoffice im Dauerbetrieb besteht darin, situationsadäquate Kommunikationswege vom Betriebsrat zu den Beschäftigten, von diesen wieder zum Betriebsrat, zur Gewerkschaft und von dieser wiederum zu den Beschäftigten über lange Zeiträume hinweg zu finden“, betont Carsten Wirth. Einige Ergebnisse lassen sich bereits zusammentragen, auch wenn das Projekt bei Erscheinen dieser Broschüre noch nicht abgeschlossen ist.

So stellte der Wissenschaftler bei seinen Recherchen (und auch bereits in Vorstudien) immer wieder fest, dass die technische Ausstattung für den stärker auf Online-Kommunikation konzentrierten Kontakt mit den Beschäftigten im Homeoffice kaum noch ein Problem darstellt. Die meisten befragten Betriebsräte arbeiteten bereits digital. Die Corona-Pandemie hat dieser Arbeitsform aber einen besonderen Schub verliehen.

Im Großen und Ganzen hat jedoch der virtuelle Austausch das Agieren von Betriebsräten und die Wahrnehmung ihrer Aufgaben in einigen Punkten deutlich erschwert. Dies betrifft vor allem die Kontrolle darüber, dass Gesetze – beispielsweise Vorschriften im Arbeitszeit- oder Arbeitsschutzgesetz – nicht nur vom Arbeitgeber, sondern auch von den dauerhaft in Homeoffice arbeitenden Beschäftigten eingehalten werden. Die Schwierigkeit besteht gerade darin, die Gesundheit der Kolleginnen und Kollegen zu schützen und zugleich die Unverletzlichkeit ihrer Wohnung anzuerkennen.

Für Carsten Wirth müssen daher die bestehenden Schutzgesetze auf Homeofficearbeit hin angepasst werden. Dieser Prozess sollte durch tarifvertragliche Regelungen flankiert werden. Dabei ist ihm wichtig, dass die in Homeoffice Arbeitenden ihre Interessen und Sichtweisen in tarifliche und betriebliche Entscheidungen einbringen können.

Neue Standards müsste es auch für die technische Ausrüstung bei Mobilarbeit geben. Sie nützen aber nichts, so der Professor, wenn sie für die Beschäftigten nicht nachvollziehbar, akzeptabel und praktikabel seien. Auch in diesem Punkt müssten die Betroffenen mitentscheiden können.

Erschwert hat sich aus Sicht von Wirth auch der spontane, unkomplizierte Kontakt zu den Beschäftigten. Einige Betriebsräte hätten bereits schlaue reagiert und beispielsweise virtuelle Kaffeerunden – etwa im Anschluss an die Mittagspause – eingerichtet, das heißt: niedrigschwellige Angebote, um miteinander zu sprechen und den „Flurfunk“ wiederzubeleben. Selbst virtuelle Abteilungsversammlungen funktionieren schon ganz gut.



Weit schwieriger ist es aber, Homoffice-Arbeitende in die laufende Betriebsratsarbeit, in gewerkschaftliche Aktivitäten oder tarifpolitische Entscheidungen einzubeziehen. Auch hierfür gibt es bereits ansatzweise Lösungen: informelle oder auch organisierte Begegnungen an einem zentralen Standort, in einer Kneipe, in irgendeinem Begegnungszentrum. Aber reicht das aus?

In den neueren Befragungen zeigt sich bereits deutlich die Gefahr, dass der Betrieb als sozialer Ort bei dauerhafter und ausgedehnter Homeofficearbeit verloren gehen könnte. Dies hätte weitreichende Folgen nicht zuletzt für die Konflikt- und Durchsetzungsfähigkeit von Betriebsräten, die darauf angewiesen sind, dass eine engagierte Belegschaft ihnen in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber den Rücken stärkt.

Aus vielen Gesprächen, die der Wissenschaftler im Rahmen des Projekts geführt hat, geht auch hervor, dass mancher Arbeitgeber bereits wieder zurück zum „alten Normal“ strebt und Homeoffice auf maximal drei Tage pro Woche begrenzen möchte. Für einzelne Homeofficearbeitende könnte dies dazu führen, dass sie ihren Beruf nicht mehr ausüben können, andere könnten damit gut leben. Damit geraten Betriebsräte in eine Scharnierfunktion zwischen dem Arbeitgeber und unterschiedlich betroffenen Beschäftigten mit hohem Konfliktpotenzial. Sie verlangt von ihnen, die teils weit auseinanderliegenden Interessen zusammenzuführen und tragfähige solidarische Lösungen zu finden – und damit ein hohes Maß an kommunikativer Kompetenz, vertrauensvoller Kooperation und strategischem Handeln.

AUCH STELLT SICH DIE FRAGE, INWIEWEIT HOMEOFFICE DEN BETRIEB ALS SOZIALE EINHEIT AUFLÖST, AUCH WENN HOMEOFFICE-ARBEITENDE FORMAL MITGLIED EINER BELEGSCHAFT UND EINES BETRIEBS BLEIBEN.

Impulse für den Transfer

Das Projekt endet mit einem ausführlichen Abschlussbericht mit konzeptionellen Vorschlägen zur Kommunikationsarbeit von Betriebsräten in Zeiten ausgedehnter Homeofficearbeit.

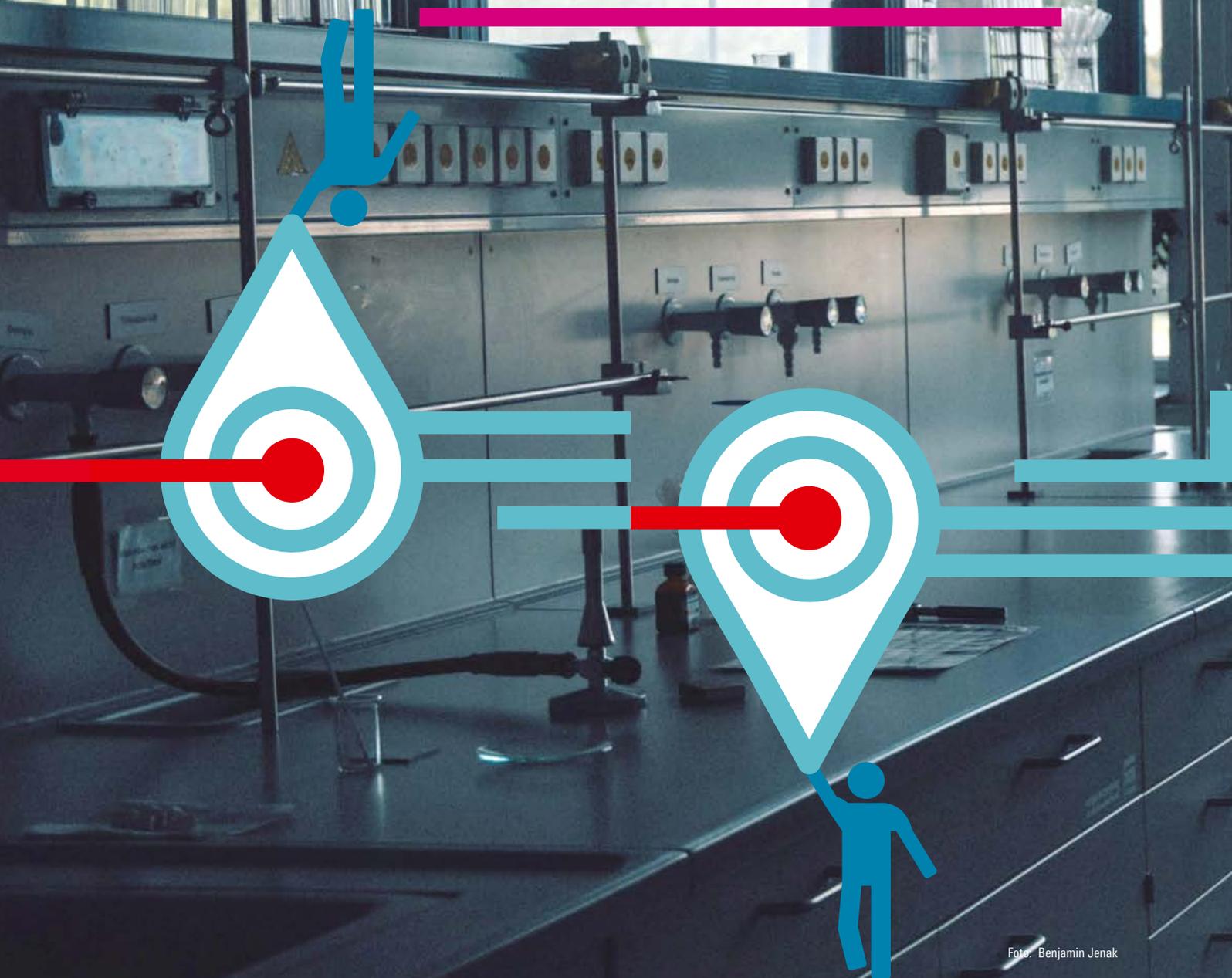
Neben vielen Empfehlungen und Ratschlägen, die sich auch in anderen Unternehmen und Branchen situations- und betriebsspezifisch umsetzen und ausgestalten lassen, bleiben zwei zentrale Fragen offen: Wieviel digitale Kommunikation ist Beschäftigten überhaupt zumutbar? Diese stellt sich nicht nur in Office-Bereichen, sondern verschärft in Produktionsbereichen, in denen nicht alle Beschäftigten Zugang zu digitaler Kommunikation haben und die Ansprache gewöhnlich direkt von Mensch zu Mensch erfolgt. Und bis wohin sehen sich in Homeoffice Arbeitende noch als Teil eines Betriebs als sozialem Ort, der menschliche Begegnungen, persönliche und berufliche Entwicklung, gegenseitigen Respekt, faire Konfliktlösung und solidarisches Handeln ermöglicht? Beide Fragen lassen sich nur von Fall zu Fall beantworten, indem die Grenzen virtuellen Arbeitens ausgelotet werden.



Fotos: picture alliance/dpa

REVIER WENDE

... LERNEND GESTALTEN



Link zum Projekt**Link zum Kurzbericht****Projektleitung/Projektbearbeitung**

Prof. Dr.-Ing. Markus Krabbes
Hochschule Merseburg

Dr. Eileen Bette
Hochschule Merseburg

Kooperationspartnerschaft

Daniel Menning
Team Revierwende Pegau

Daniela Kolbe
stellvertretende Vorsitzende
DGB-Bezirk Sachsen



Norman Friske
Bezirksleitung IG BCE Leipzig

EXPERIMENTIERZIRKEL ALS GRUNDSTEIN EINES TECHNIKUMS FÜR DEN FACHKRÄFTENACHWUCHS

In der mitteldeutschen Braunkohleregion ist die ökologische Transformation der Wirtschaft direkt greifbar. Doch der Fachkräftenachwuchs fehlt. Ein unabhängiges Technikum mit modernen Vermittlungsmethoden soll vor allem jungen Leuten vor Ort den Einstieg in Zukunftsberufe erleichtern.

Anlass für das Projekt

Das vorwiegend kleinstädtische Gebiet, das sich südlich an Leipzig anschließt, ist geprägt vom mitteldeutschen Braunkohlebergbau und der Energiewirtschaft. Auch die Chemieindustrie spielt hier seit Jahrzehnten eine bedeutende Rolle. Gegenwärtig ändert sich das wirtschaftliche Gesicht der Region drastisch. Neue Energien und Technologien – (grüner) Wasserstoff, synthetische Kraftstoffe, Solarenergie, chemisches Recycling – ziehen ein und stellen ein starkes Beschäftigungswachstum in Aussicht. Allein für die Herstellung „grüner Gase“ werden rund 1800 neue Arbeitsplätze im Landkreis Leipzig erwartet.

„WIR MÜSSEN DIE MINT-FÄCHER JUNGEN LEUTEN AUF ATTRAKTIVE WEISE NAHEBRINGEN UND VOR ALLEM AUCH FACHLICH INTERESSIERTEN JUGENDLICHEN OHNE STUDIUM ODER STUDIENABBRECHERN EINE PERSPEKTIVE BIETEN.“

Prof. Dr.-Ing. Markus Krabbes,
Projektleiter

In diesem Wandel steht die Region vor riesigen Herausforderungen. Es geht vor allem darum, Wertschöpfung und Beschäftigung im südlichen Umfeld von Leipzig zu erhalten, wenn spätestens 2035 die Kohleförderung eingestellt wird. Das heißt konkret: Die bestehenden Unternehmen müssen zukunftsfähig weiterentwickelt, neue Betriebe angesiedelt und neue Beschäftigungspotenziale erschlossen werden.



Foto: Benjamin Jenak



Wissenschaftler, Schulleiter, Betriebsräte und Gewerkschafter*innen sowie Unternehmen aus dem sächsischen Teil des mitteldeutschen Braunkohlereviere diskutieren bereits seit einiger Zeit darüber, wie sie diese Herausforderungen gemeinsam anpacken und bewältigen können. Die Transformation muss sich schließlich auch im Bildungsbereich abspielen. Inzwischen haben sie sich zu einer Arbeitsgruppe „Zukunft der beruflichen Bildung“ zusammengefunden. Auch die IHK zu Leipzig und der Landrat des Landkreises Leipzig sind darin eingebunden.

Aus dieser Gruppe heraus haben einige Akteur*innen Mitte 2023, koordiniert vom DGB Leipzig-Nordsachsen und dem hiesigen Revierwende-Büro, eine Initiative für eine neue, unabhängige Bildungseinrichtung gestartet. Sie engagieren sich für ein „Technikum für Energie- und Stoffkreislauf“ als Ergänzung zu den bereits bestehenden Aus- und Weiterbildungsinstitutionen in der Region. Dieses soll im ersten Schritt insbesondere junge Leute ansprechen und diese auf interessante und anschauliche Art für die sich inhaltlich in Schwerpunkten verändernden Berufe und Ausbildungsgänge interessieren. Beabsichtigt ist ferner, dass dieses Technikum perspektivisch auch Informationen für Bürger*innen und Weiterbildungsangebote für Beschäftigte anbietet.

Zentrales Anliegen

Mit ihrem Antrag für ein Projekt im Rahmen der Förderlinie Transformation verbanden die Akteur*innen die Idee, ein Konzept für anschauliche Vermittlungsformen – „Experimentierzirkel“ – zu entwickeln, die in dem von ihnen angedachten unabhängigen Technikum als typisches und niederschwelliges Bildungsangebot „zur Fachkräftesicherung der regionalen Wirtschaft“ zum Einsatz kommen sollten. Ein Konzept also mit Breitenwirkung, stellt sich Projektleiter Dr.-Ing. Markus Krabbes, Professor an und Rektor der Hochschule Merseburg, vor: Chemie und Technik zum Anfassen und Erproben; Zukunftstechnologien wie auch Verfahrens- und Umwelttechnik mit Hilfe modernster Präsentationstechnik, anhand von nachgebauten Modellen von realen Anlagen – etwa einer Brennstoffzelle – oder auch in Experimenten begreif- und erfahrbar zu machen. Am Beispiel der LED-Technik und in „Mitmach-Aktionen“



möchte er vorführen, wie verschiedene Technologien sich in der Praxis immer stärker verbinden, gemeinsam zur Anwendung kommen und neue Berufszuschnitte, aber auch neue Denk- und Verfahrensweisen verlangen. Er greift dabei auf Erfahrungen mit modernen ingenieur-pädagogischen Methoden zurück, die die Hochschule mit ihrer Expertise im Bereich angewandter Chemie bereits entwickelt und in dem ihr angegliederten Schüler-Lernzentrum erprobt hat.

„DIE VORAUSSETZUNGEN FÜR DAS TECHNIKUM SIND GESCHAFFEN. WAS WIR JETZT AM DRINGLICHSTEN BRAUCHEN, SIND MACHER, DIE DEN MUT HABEN, HIER IN DER REGION DAS VORHABEN ZU REALISIEREN.“

Daniel Menning, DGB-Revierwende, Büro Pegau

Es sind durchweg erfahrene Akteur*innen, die in dem Arbeitskreis „Zukunft der beruflichen Bildung“ regelmäßig zusammenkommen, um das Technikum im Landkreis Leipzig voranzubringen, darunter zahlreiche Betriebsräte. Die braucht es auch, denn die Vorstellung von einem unabhängigen Technikum, das nicht direkt an ein einzelnes Unternehmen angebunden ist, sondern vom Land, den Bürger*innen in der Region, verschiedenen Unternehmen und der Wissenschaft mitgetragen wird, um offen zu sein für künftige wirtschaftliche Entwicklungen und Bildungsbedarfe, verlangt nach einer Trägerstruktur, in der sich wirtschaftliche, gewerkschaftliche, wissenschaftliche und Landesinteressen verbinden. Eine Art Joint Venture, wie Professor Krabbes meint. „Wir unterstützen die Akteur*innen in dieser Region, die – wie die meisten aus dem Arbeitskreis – schon lange hier arbeiten und wohnen und daher ziemlich genau wissen, was auf sie zukommt und was zu tun ist“, sagt Daniel Menning vom DGB-Revierwende-Büro in Pegau.

Impulse für den Transfer

Das Projekt regt an, in einer sich stark verändernden Region neue Bildungskonzepte zu entwickeln, die vor allem junge Leute ansprechen sollen. Es geht darum, sie für den Wandel in ihrer Region zu interessieren, sie zu ermutigen, die persönlichen und



beruflichen Chancen darin zu erkennen und eigene Zukunftsperspektiven für den langfristigen Verbleib in der Region zu entwickeln. Hierfür bietet das Projekt ansprechende pädagogische Ansätze. Es zeigt aber auch, wie wichtig es ist, regionale und betriebliche Akteur*innen zusammenzuführen, um in einem gemeinsamen Prozess Bildungsformen zu entwickeln und auf den Weg zu bringen, die nicht so sehr am unmittelbaren Bedarf der regional ansässigen Unternehmen ausgerichtet sind, sondern offen sind für zukünftige Entwicklungen. Insofern ist das Projekt auch ein Wegweiser für das Zustandekommen von regionalen Netzwerken, die dazu beitragen, eine Region zukunftsfähig zu machen.

Fotos: Christian Auspurg, Hochschule Merseburg

STIMMEN

AUS DEN

GEWERKSCHAFTEN



Foto: Günter Schörlzel

Jan Grüneberg: IG BCE
Hauptvorstand Hannover,
Leiter Mitbestimmung/
Aufsichtsratsrecht

Die Hans-Böckler-Stiftung (HBS) geht mit der **Förderlinie Transformation** neue Wege. Neben den guten langfristigen Forschungsprojekten besteht jetzt auch die Möglichkeit, aktuelle Themen in den Unternehmen der IG BCE und den betroffenen Regionen aufzugreifen.

Durch das hervorragende Netzwerk der HBS werden diese Projekte wissenschaftlich begleitet und mit einem Mehrwert für andere Unternehmen aufgearbeitet.

Das stellt eine wichtige Unterstützung für die Arbeitnehmervertretungen in unseren Industrieunternehmen dar, die sich aufgrund der massiven Herausforderungen der Gegenwart aktiv für den Erhalt der Industriearbeitsplätze in Deutschland einsetzen.

Mit der **Förderlinie Transformation** leistet die Hans-Böckler-Stiftung echte Pionierarbeit. Das neue Angebot ist durch seine große Praxisnähe und durch die schnellen Bewilligungsverfahren immens wertvoll, wenn es um die Unterstützung der Arbeit von Betriebs- und Personalräten und von Gewerkschaften vor Ort geht. Ob auf betrieblicher oder regionaler Ebene – die Förderlinie setzt da an, wo der Schuh am meisten drückt: Sie ermöglicht mit ihren Projekten die Nutzung wissenschaftlicher Expertise und Beratung für eine faire und demokratische Gestaltung des ökologischen, digitalen und demografischen Wandels. Und die Stiftung sorgt dafür, dass das Praxiswissen aus den Förderlinien Projekten ebenso wie dort entwickelte Instrumente, die sich als besonders erfolgreich erweisen, transferiert und auch von anderen genutzt werden können. Was will man mehr!



Foto: privat

Thomas Fischer: DGB
Bundesvorstand Berlin, Leiter
Grundsatz und Gute Arbeit



Foto: Annette Hornischer/IG Metall

Vanessa Barth: IG Metall
Vorstand Frankfurt/Main,
Bereichsleiterin Grundsatz

Mit der **Förderlinie Transformation** hat die Hans-Böckler-Stiftung einen schnellen und unbürokratischen Weg geschaffen, wissenschaftliche Beratungsprojekte in den Betrieben und Regionen zu ermöglichen.

Und das kommt sehr gut an – gerade dort, wo sich die digitalen und sozial-ökologischen Transformationsprozesse vollziehen und unsere Kolleg*innen kompetente und flexible Unterstützung brauchen. Die zügige Bereitstellung von Ergebnissen zu dringlichen Fragen aus der Praxis ist ein enormer Gewinn für alle Beteiligten.

Ich bin davon überzeugt, dass die Förderlinie Transformation auch in Zukunft einen wichtigen Beitrag für die Bewältigung der Herausforderungen vor Ort liefern kann.

Die Transformation betrifft praktisch alle Bereiche von Wirtschaft und Arbeitswelt, die Geschwindigkeit der Veränderungen ist hoch. In der Praxis müssen oft schnelle Antworten auf nur selten vollständig überschaubare Herausforderungen gefunden werden.

Für Praktiker*innen ist es dabei sehr hilfreich, konkrete Konstellationen vor Ort mit wissenschaftlicher Beratung bearbeiten zu können.

Mit den kurzen Formaten kommen die Projekte zudem rasch zu Ergebnissen, von denen auch andere profitieren können.



Foto: Kay Herschelmann

Michael Fischer: ver.di
Bundesverwaltung, Berlin
Leiter Politik und Planung

ENTGELT

THE
H
H
C
H
E
L
G

... IN DER TRANSFORMATION

Link zum Projekt**Projektleitung**

Dr. Andrea Jochmann-Döll
GEFA Forschung und Beratung

Kooperationspartnerschaft

Ellen Naumann
ver.di Gewerkschaftssekretärin
Landesbezirk Berlin-Brandenburg



Foto: privat

ENTGELTGLEICHHEIT IN DER TRANSFORMATION - MIT EG-CHECK.DE DISKRIMINIERUNG AUFSPÜREN

Die ökologisch-soziale und digitale Transformation hat auch bei den Berliner Wasserbetrieben weitreichende Folgen. Entgeltgleichheit ist dort schon seit Jahren ein zentrales Thema und durch den TV-V weitgehend erreicht. Da Transformation auch vor Diskriminierungspotenzialen nicht haltmacht, wird erneut der Entgeltgleichheits-Check angewandt und ausgeweitet.

Anlass für das Projekt

Neue Praktiken durch einen ambitionierten Umwelt- und Naturschutz, die fortschreitende Digitalisierung und verstärkte Automatisierung haben die Tätigkeiten vieler Beschäftigter bei den Berliner Wasserbetrieben bereits verändert oder werden es in naher Zukunft tun. Das Unternehmen engagiert sich bereits seit Jahren in hohem Maße für die Gleichstellung von Frauen und Männern. Dies wird unter anderem dadurch sichtbar, dass es einen bemerkenswert hohen Anteil von Frauen unter den Führungskräften gibt. Auch bei der Vergütung ist es ein zentrales Anliegen des Vorstands, das rechtliche Gebot und die soziale Verantwortung der Entgeltgleichheit zwischen den Geschlechtern umzusetzen, das heißt: für gleichwertige Arbeit von Frauen und Männern gleiches Entgelt zu bezahlen.

**„AUCH WENN DIE BERLINER
WASSERBETRIEBE SCHON
SEHR WEIT VORANGE-
SCHRITTEN SIND, UM
DISKRIMINIERUNGEN IN
DEN ENTGELTSYSTEMEN
UND -BESTANDTEILEN AUF-
ZUDECKEN, SO SIND WIR
DOCH GEHALTEN, GENAU HIN-
ZUSCHAUEN.“**

Dr. Andrea Jochmann-Döll,
Projektleiterin

Bereits vor gut zehn Jahren (2013) führte das Unternehmen erstmals einen Entgeltgleichheits-Check auf der Basis des seit 2013 von der Antidiskriminierungsstelle des Bundes



empfohlenen Verfahrens durch. Dabei wurde der geltende Tarifvertrag auf mögliche Diskriminierungen hinsichtlich der Eingruppierung geprüft (Regelungsscheck) und die Grundentgelte von Frauen und Männern für gleichwertige Tätigkeiten miteinander verglichen (Paarvergleiche). Dabei kamen Regelungen im geltenden Tarifvertrag ans Licht, die diskriminierende Wirkung haben könnten. Diese Gefahr konnte aber in der Praxis durch entsprechende Eingruppierungen ausgeräumt werden. Daher lautete das Ergebnis von 2013: Hinweise auf Entgeltungleichheit gibt es bei den Berliner Wasserbetrieben nicht.

In den letzten Jahren hat sich die Arbeitswelt für viele Arbeitnehmer*innen jedoch stark verändert. Auch bei den Berliner Wasserbetrieben zogen neue Technologien, neue Arbeitsformen und -kulturen in den betrieblichen Alltag der Beschäftigten ein. Dazu gehören beschleunigte Digitalisierungs- und Automatisierungsprozesse, aber vor allem flexiblere Arbeitszeitmodelle, mobiles Arbeiten, vielfältige Qualifizierungsangebote und neue Formen der Kooperation mit teils veränderten Hierarchieebenen. Dies warf die Frage auf, ob und wie sehr sich diese Veränderungen unterschiedlich auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von Frauen und Männern niederschlagen und ob von den möglichen Unterschieden auch die Entgeltbedingungen betroffen sind.

In dieser Zeit veränderte sich ebenso der Blick – vor allem der Wissenschaft – auf Diskriminierungstatbestände. Nicht allein die Formulierungen in Gesetzen, Tarifverträgen und sonstigen Vereinbarungen, sondern besonders die Auswirkungen patriarchaler Strukturen im realen Arbeitsalltag – und damit weitere Facetten möglicher Diskriminierung – rückten damit stärker in den Fokus.

Auch die 2023 verabschiedete Entgelttransparenzrichtlinie der EU (2023/970), die bis 2026 in deutsches Recht umgesetzt werden muss, ist von diesem Gedanken getragen. Sie verlangt, sowohl unmittelbare als auch mittelbare geschlechtsspezifische Diskriminierungen im Entgeltbereich auszuschließen und über entsprechende Maßnahmen und ihre Umsetzung fortwährend zu berichten.

Für die geschlechtergerechte Gestaltung von Entgeltsystemen ergibt sich daraus, dass es nicht ausreicht, sich bei der Prüfung von möglichen Diskriminierungstatbeständen vornehmlich auf Regelungen und die Grundentgelte zu konzentrieren. Vielmehr gilt es, weitere Entgeltbestandteile wie Leistungsentgelte, festgelegte Erfahrungsstufen (bei Einstellungen und /oder als vorgezogene Stufensteigerung aufgrund besonderer Leistung), Erschwernis- und sonstige Zulagen einer kritischen Prüfung zu unterziehen, da sich in ihnen womöglich mittelbare Diskriminierungen ausdrücken, die sich auf – noch immer vorhandene, mehr oder weniger offen zutage tretende – patriarchalische Strukturen zurückführen lassen.

Wie man dabei vorgehen kann, wird aktuell in einem Projekt der Hans-Böckler-Stiftung im Rahmen der Förderlinie Transformation untersucht. Es entstand auf Initiative des Unternehmens mit Unterstützung der Gewerkschaft Verdi, dem Personalrat der Berliner Wasserbetriebe und wurde beantragt von Dr. Andrea Jochmann-Döll, GEFA Forschung und Beratung in Hattingen, die die Projektleitung übernahm.

Zentrales Anliegen

Zu Beginn – im Rahmen einer Kick-Off-Veranstaltung im März 2023 – wurde eine Projektgruppe eingerichtet, in der zahlreiche Bereiche des Unternehmens mit eingebunden sind – darunter das zuständige Vorstandsmitglied sowie Expert*innen aus dem Personalmanagement, dem Datenschutz, der Unternehmenskommunikation wie auch Mitglieder der Gesamtfrauenvertretung und Gesamtschwerbehindertenvertretung bis hin zu den Diversity Beauftragten der Berliner Wasserbetriebe, die auf betrieblicher Seite das Projekt leiten. Auch diesmal wird die Prüfung auf der Grundlage des von der Antidiskriminierungsstelle des Bundes empfohlenen Verfahrens – eg-check.de – vorgenommen, allerdings werden noch mehr Entgeltbestandteile geprüft.

Im Mittelpunkt des Projekts steht erneut die Analyse von möglichen Diskriminierungstatbeständen beim Grundentgelt. Neu hinzu kommt die Betrachtung weiterer Entgeltbestandteile, wie Erfahrungsstufen, Leistungsvergütung sowie Erschwernis-,



Fotos: picture alliance/dpa

Arbeitsmarkt- und Fachkräftezulagen. Diese Erkundungen erfolgen im Rahmen von Workshops und in drei Schritten:

- Zunächst werden die vom Unternehmen bereitgestellten statistisch aufbereiteten Entgeltdaten beurteilt.
- Zusätzlich werden die betrieblichen und tariflichen Regelungen auf entgeltbezogene Diskriminierungen befragt.
- Und um mögliche Unterbewertungen von frauendominierten Tätigkeiten feststellen zu können, sollen wieder Paarvergleiche vorgenommen werden, das heißt: die direkte Prüfung der Bezahlung gleichwertiger Arbeit von Frauen und Männern.

Das Projekt steht zum Zeitpunkt des Erscheinens dieser Broschüre noch am Anfang. Deshalb können hier keine Ergebnisse vorgestellt werden. Aber Erfahrungen, die Andrea Jochmann-Döll in anderen Unternehmen gesammelt hat, haben ihren Blick geschärft.

Beispielsweise werden die im Tarifvertrag vorgesehen Sprünge von einer Erfahrungsstufe zur nächsthöheren oder auch die Zuweisung zu einer bestimmten Erfahrungsstufe bei Einstellung oft sehr subjektiv von den Vorgesetzten beziehungsweise den einstellenden Personen gehandhabt. Damit öffnet sich ein Tor für Diskriminierungen. Überdies ließen es Tarifverträge auf der kommunalen Ebene noch immer zu, dass Beschäftigte nach mehr als fünfjähriger Elternzeit – das trifft besonders Mütter – um eine Erfahrungsstufe zurückgestuft würden, berichtet die Wissenschaftlerin. Auch dies müsse sich ändern, da es der geltenden Rechtslage widerspricht.

Bei der Leistungsvergütung und bei den Erschwerniszulagen zeigt sich ebenfalls in der Praxis vieler Unternehmen, dass Frauen bei der Vergütung benachteiligt werden. Hier spielen herkömmliche Vorstellungen und Geschlechterstereotype noch immer eine große Rolle. Der Arbeitstätigkeit eines Kanalarbeiters wird beispielsweise in der Regel ein viel höherer Grad an körperlich schwerer Arbeit – und damit eine höhere Erschwerniszulage – zugebilligt als der Tätigkeit einer Küchenwirtschafterin. Dabei werden gerade in Großküchen enorme Gewichte – sicherlich mit dem Kanalbau vergleichbar – gestemmt, wenn etwa große Töpfe, Pfannen oder Warmhaltebecken regelmäßig befüllt und weggetragen werden.

Impulse für den Transfer

Sämtliche Analyseergebnisse des Projekts werden zusammen mit Gestaltungsempfehlungen in einem internen Ergebnisbericht dokumentiert. Dieser soll den Mitgliedern der Projektgruppe im Herbst 2024 präsentiert werden.



ZUKUNFTS PRODUKTE

... PARTIZIPATIV
ERSCHLIESSEN

Link zum Projekt**Link zum Working Paper****Projektleitung**

Dr. Alexander Ziegler
Institut für Sozialwissenschaftliche
Forschung e.V. (ISF), München

Kooperationspartnerschaft

Jan Gottke
Gewerkschaftssekretär IG Metall Ulm

Maximilian Locher,
Team Transformation IG Metall-Bezirk
Baden-Württemberg

Dr. Alexander Kabza
Zentrum für Sonnenenergie- und Wasser-
stoff-Forschung Baden-Württemberg

SOZIALPARTNERSCHAFTLICHE LERNREISE IN DER MITTELSTÄNDISCHEN ZULIEFERERINDUSTRIE

Ein mittelständischer Automobilzulieferer in Ulm steht angesichts des Antriebswechsels vor der Herausforderung, neue Geschäftsfelder zu erschließen, um zukunftsfähig zu bleiben. Im Projekt unterstützte ein interdisziplinäres Team die Sozialpartner und Beschäftigten dabei, mithilfe einer Lernreise neue Innovationspfade zu beschreiten.

Anlass für das Projekt

Den Betriebsrat und die Beschäftigten eines mittelständischen Komponentenherstellers in Ulm traf der Schlag, als Anfang 2023 das Aus für den Verbrennerantrieb ab 2035 beschlossen wurde. Damit war das Kerngeschäft des Unternehmens, dessen Produkte nahezu vollständig für den Verbrenner-Antriebsstrang verwendet werden, massiv in Frage gestellt. Da hilft es dem Spezialzulieferer von Drehteilen für Automatikgetriebe wenig, dass er zu den „hidden champions“ in der Region zählt, weltweit einen breiten Kundenstamm in der Automobilindustrie bedient und sich mit seinem modernen Maschinenpark jahrelang in einem stabilen Wachstumsumfeld bewegte. Elektrofahrzeuge kommen ohne komplexe Automatikgetriebe aus.

„WIR HABEN DAS VORGEHEN IM PROJEKT SOZIALPARTNERSCHAFTLICHE LERNREISE GENANNT, WEIL WIR UNS GEMEINSAM, VORURTEILSFREI UND ERGEBNISOFFEN AN NEUE TECHNOLOGISCHE ENTWICKLUNGEN HERANTASTEN WOLLTEN.“

Dr. Alexander Ziegler,
Projektleiter

Der Schreck war auch deshalb groß, weil die Geschäftsführung nur wenig Initiative zeigte, dem Unternehmen systematisch neue und verbrennerunabhängige Geschäftsfelder zu erschließen. Statt langfristige Zukunftsperspektiven für Unterneh-



Foto: privat



men und Belegschaft zu entwickeln, stellte sie den Ausbildungsbetrieb ein, der immer eine wichtige identitätsstiftende Funktion für die Belegschaft hatte.

Ende 2022 hatte der Betriebsrat auf einer Veranstaltung der IG Metall Ulm von einem „Zukunfts-Check“ erfahren, den das Team Transformation der IG Metall im Bezirk Baden-Württemberg entwickelt hatte. Von ihm versprach er sich wichtige Informationen, um die Zukunftsaussichten des Drehteileherstellers vor dem Hintergrund technologischer und organisatorischer Veränderungen in der Automobilbranche beurteilen zu können. Den Kontakt zum Team Transformation vermittelte die örtliche IG Metall-Geschäftsstelle Ulm.

In einer Stärken-Schwächen-Analyse zu Beginn des „Zukunfts-Checks“ ging das Team der Frage nach, welche Kernkompetenzen das Unternehmen hat. Im Ergebnis wurde ihm ein hohes Entwicklungspotenzial aufgrund seines modernen Maschinenparks, aber vor allem aufgrund des hohen Anteils an kompetenten Facharbeiter*innen an der Belegschaft attestiert. Als größte Schwäche diagnostizierte der Check die starke Ausrichtung der Zulieferungen auf den Antriebsstrang mit Verbrennungsmotor. Daraus folgte der Rat: Das Unternehmen solle sich nach neuen Zukunftsprodukten in Feldern außerhalb des Verbrennerantriebs umsehen und seine Potenziale stärker darauf ausrichten.

Mit diesem Ergebnis gelang es dem Betriebsrat, die Geschäftsführung davon zu überzeugen, dieser Empfehlung zu folgen. Er bot an, die Erschließung neuer Geschäftsfelder in einem gemeinsamen Prozess im Rahmen eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten und zeitlich befristeten Projekts systematisch und mit wissenschaftlicher Unterstützung anzugehen

Zentrales Anliegen

Das wenig später bewilligte Projekt (Titel: „Transformation im Mittelstand. Eine sozialpartnerschaftliche Lernreise in der Automobilzuliefererindustrie“) verfolgte im Wesentlichen zwei Ziele.

Zum einen ging es darum, ein Vorgehensmodell für die sozialpartnerschaftliche Gestaltung von Transformationsprozessen in klein- und mittelständischen Betrieben zu entwickeln und zu erproben. Das theoretische Konzept für eine solche gemeinsame „Lernreise“ brachte Dr. Alexander Ziegler, Sozialwissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung in München (ISF) in das Projekt ein. Besonderen Wert legte er darauf, diese von vornherein ergebnisoffen anzulegen. „Statt starr nach Plan zu verfahren, wollten wir Gelegenheiten, die sich im Zuge des Projekts auftun, jederzeit flexibel aufgreifen“, berichtet der Wissenschaftler. Zugleich sollte die „Reise“ eine Art gegenstandsorientiertes Arbeiten in Zukunftsfeldern ermöglichen. Das Team Transformation der IG Metall-Bezirksleitung Baden-Württemberg, das zuvor den „Zukunfts-Check“ durchgeführt hatte, und der Gewerkschaftssekretär der IG Metall Ulm begleiteten und berieten das Projektteam bei der Umsetzung und Weiterentwicklung des Konzepts.

Zum anderen zielte das Projekt darauf, bisher vom Unternehmen gefertigte oder ähnlich gelagerte Produkte in neuen Geschäftsfeldern zu identifizieren, Kontakt zu potenziellen Auftraggebern aufzunehmen, deren Anforderungen kennenzulernen und Erkenntnisse darüber zu sammeln, wie Vertrieb und Maschinenpark, Arbeitsprozesse und die Kompetenzen der Belegschaft für diese neuen Zukunftsprodukte weiterentwickelt werden müssen. In diesen eher technologischen Fragen wurde das Projekt vom Zentrum für Sonnenenergie- und Wasserstoff-Forschung Baden-Württemberg (ZSW) wissenschaftlich beraten.

Durchgeführt wurde die „Lernreise“ vom „Reiseteam“, in das Vertreter*innen des Unternehmens, der IG Metall, des Betriebsrats, einige Beschäftigte und die Wissenschaftler*innen vom ZSW und ISF eingebunden waren.

Sie startete mit einer gemeinsamen Werksbesichtigung, um die Innovationskraft des Drehteileherstellers besser einschätzen zu können und die Erkenntnisse aus dem „Zu-

kunfts-Check“ zu vertiefen. Im Mittelpunkt stand dabei der Informationsaustausch mit Mitarbeiter*innen aus der Arbeitsvorbereitung und Fertigung.

Im nächsten Schritt ging es um die Erkundung des Bedarfs für die Produktion von Präzisionsdrehteilen im Zukunftsfeld Wasserstoffwirtschaft/Produktion von Brennstoffzellen (Potenzialanalyse) im Rahmen eines Workshops in der Forschungsfabrik für Wasserstofftechnologie und Brennstoffzellentechnik (HyFaB) des Zentrums für Sonnenenergie- und Wasserstoff-Forschung (ZSW). Dabei zeigte sich schon bald, dass es in den Bereichen Wasserstoff und Brennstoffzelle – insbesondere in der Peripherie von Brennstoffzellen, etwa im Bereich der Ventiltechnik oder bei Kompressoren – durchaus Potenziale für Präzisionsdrehteile gibt. In einem weiteren Workshop, für den das ZSW über sein Kooperationsnetzwerk auf regionaler Ebene einen Akteur aus dem Bereich Wasserstoffwirtschaft gewinnen konnte, ging es darum, Anforderungen an die Produktion von Präzisionsdrehteilen zu konkretisieren (Anforderungsanalyse).

Bis zum Projektende folgten zwei weitere Workshops im Themenfeld E-Mobilität, in denen ebenfalls die Analyse von Potenzialen für die Herstellung von Präzisionsdrehteilen und von (kundenseitigen) Anforderungen im Zentrum standen. Auch hier zeigten sich vielversprechende Anwendungsfelder etwa im Bereich Thermomanagement wie auch bei Batteriesystemen und Parksperrern.

Die Beschäftigten waren von Anfang an in das Projekt eingebunden, das ihnen bereits im Frühjahr 2023 auf einer Betriebsversammlung vorgestellt wurde. Einige von ihnen (Mitarbeiter*innen aus der Arbeitsvorbereitung und der Fertigung) arbeiteten sogar dauerhaft im „Reiseteam“ mit. Zusätzlich organisierte der Betriebsrat den Informationsaustausch zwischen Belegschaft, Betriebsrat und Reiseteam im Rahmen von Betriebsratssprechstunden in Form von Workshops für kleine Gruppen von Beschäftigten und quer durch alle Abteilungen. Man kann daher von einer Lernreise des gesamten Betriebs sprechen.



Impulse für den Transfer

Die „Lernreise“ hat vor allem eins deutlich gemacht: In einem gemeinsamen Prozess – von der Geschäftsführung, dem Betriebsrat, den Beschäftigten und zusammen mit potenziellen Kunden und erfahrenen Wissenschaftler*innen – steigen die Chancen für KMU, neue Geschäftsfelder zu erschließen und die eigenen Potenziale zukunftsfähig weiterzuentwickeln. Noch während der Projektlaufzeit setzte der Automobilzulieferer eine Reihe von Empfehlungen um – angefangen vom systematischen Auftrags-Monitoring einschließlich verbrennerunabhängiger Anfragen, über eine intensivierte Kontaktaufnahme zu potenziellen Kunden im Bereich der E-Mobilität und Wasserstoffwirtschaft in der Region, bis hin zu der Entscheidung, mehr in das Marketing zu investieren und die Vertriebskapazitäten aufzustocken, um sich besser für diese neuen Geschäftsfelder positionieren zu können.

Fotos: Jens Volle

Auch mit Blick auf die Beschäftigten orientiert sich das Unternehmen neu. Die Weiterbildung soll einen höheren Stellenwert bekommen. Gedacht ist auch daran, die Kommunikation zwischen den Sozialpartnern – wie in der „Lernreise“ erprobt – zu verstetigen und die Beschäftigten mit neuen Beteiligungsinstrumenten stärker als bisher zu informieren und einzubinden.

INTERVIEW

MAXIMILIAN LOCHER



Foto: Julian Rettig
Text: Das Interview führte Ingeborg Wahle.

TRANSFORMATION ALS MIX AUS REIBUNG UND KOOPERATION

Das **Team Transformation** im IG Metall-Bezirk Baden-Württemberg berät Betriebsräte in Fragen des sozial-ökologischen und digitalen Umbaus von Unternehmen. Es entwickelt gemeinsam mit ihnen strategische Ziele und handlungsorientierte Umsetzungsschritte, um so die Zukunftsfähigkeit der Industriebetriebe voranzutreiben. **Maximilian Locher** stellt uns das Team vor.

Seit wann gibt es das Team Transformation? Wie ist es entstanden?

Das Team wurde 2019 vom IG Metall-Bezirk Baden-Württemberg eingerichtet, um die Transformation in den Kernindustrien Baden-Württembergs wie der Automobilindustrie gemeinsam mit den Betriebsräten aktiv mitzugestalten und Industriearbeitsplätze zu sichern. Dabei geht es vor allem darum, diesen tiefgreifenden Umbau in den Unternehmen strategisch zu begleiten, Entwicklungsziele zu benennen und darauf bezogene Handlungsoptionen zu entwickeln. Dieser Ansatz kommt in der alltäglichen Arbeit oft zu kurz. Inzwischen sind wir im Team zu viert und bringen unterschiedliche Kompetenzen darin ein. Ich selbst war zunächst wissenschaftlicher Mitarbeiter an einer Universität, wo ich auch im Betriebsrat war, anschließend Berater bei einer Organisationsberatung. Unser Leiter, Dr. Raphael Menez, und ein weiterer Kollege kommen ebenfalls aus der Wissenschaft. Eine Kollegin war zuvor Betriebsbetreuerin nach einigen Stationen bei Bosch. Wir verbinden die Theorie mit der Praxis.

Was genau macht ihr?

Wir agieren auf unterschiedlichen Ebenen. Unser hauptsächliches Handlungsfeld ist der Betrieb. Wir erarbeiten aber auch Qualifikationsangebote für haupt- und ehrenamtliche IG Metall-Mitglieder zu Transformationsthemen, etwa zur Strategiebildung, zur betriebswirtschaftlichen Analyse oder zum Thema Künstliche Intelligenz. Darüber hinaus richten wir unseren Blick auf die Politik und organisieren den überbetrieblichen Dialog. Hierbei geht es uns vor allem darum, für unsere betrieblichen Kolleg*innen den Austausch mit Wissenschaft und Politik zu ermöglichen, wie zuletzt auf einer Konferenz der IG Metall zur Lage der Automobilzulieferindustrie oder im Jahr davor auf einer von uns organisierten Maschinenbaukonferenz. Überdies sind wir im tarifpolitischen Kontext unterwegs. Wir unterstützen die Akteur*innen bei der Entwicklung von Zukunftstarifverträgen und begleiten ihre Umsetzung.

Ein wichtiges Instrument, das ihr entwickelt habt, ist der Zukunfts-Check. Was verbirgt sich dahinter?

Dieser geht auf unsere Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) zurück. Es handelt sich dabei um ein Instrument der Betriebsbetreuung im Workshopformat, das inzwischen über einhundertmal betrieblich erprobt wurde – nicht nur in der Automobilbranche, sondern auch im Maschinenbau, in der Medizintechnik, Baubranche und im Bereich Nutzfahrzeuge. Im Zentrum steht eine Bestandsaufnahme, in der Stärken und Schwächen, aber auch die Kernkompetenzen eines Unternehmens und die externen Transformationstreiber mit Blick auf zukünftige Entwicklungen analysiert werden. Damit wird die Unternehmensstrategie abgeglichen. Aus all dem werden schließlich Schlüsse gezogen. Dann wird sichtbar, wo welche Anpassungen oder welche neuen Initiativen nötig sind. Abgerundet wird das mit der Frage danach, wie es um die Kooperation im Betrieb bestellt ist und wie zukunftsfähig wichtige Bereiche des Betriebs wie Produktion, Entwicklung und Ausbildung, Personalentwicklung und Vertrieb aufgestellt sind.

Wie geht ihr dabei vor?

Wir machen diese Bestandsaufnahme im Rahmen eines eintägigen Workshops, also in einem Rutsch. Beteiligt sind in der Regel die Betriebsräte und Betriebsbetreuer*innen der IG Metall des jeweiligen Unternehmens; häufig auch Vertrauensleute. Dieses konzentrierte Vorgehen hat den Vorteil, dass eine inhaltliche Dynamik entstehen kann, weil die einzelnen Bestandteile der Bestandsaufnahme direkt aufeinander bezogen werden können. Beispielsweise reicht der Blick auf die Anlagen und internen Prozesse oft nicht aus, um zu beurteilen, inwieweit der Betrieb künftigen Anforderungen gewachsen ist. Das ganze Zusammenspiel kann aktuell gut funktionieren. Betrachtet man aber die Zukunft, zeigt sich oft ein völlig anderes Bild. Dann sieht man, wo Kernkompetenzen an ihre Grenzen kommen und Anpassungen benötigen, aber auch umgekehrt: wo sie Möglichkeiten und Potenziale darstellen.

Inwieweit bezieht ihr dabei die Beschäftigten ein?

Die Transformation gelingt nicht ohne die Beschäftigten. Und das sollte sie auch nicht. Das gilt vor allem, wenn sich herausstellt, dass es um weitreichende Veränderungen geht. Dann ist es nicht nur nötig, in der Belegschaft Druck aufbauen zu können, um den Arbeitgeber anzutreiben. Jetzt ist auch das Mitdenken der Kolleginnen und Kollegen gefragt. Es macht keinen Sinn, über effizientere Strukturen oder neue Zukunftsprodukte lange nachzudenken, wenn die Beschäftigten mit ihrem Fachwissen und ihrer betrieblichen Erfahrung außen vor bleiben. Wer im Elfenbeinturm bleibt, muss sich am Ende über eine schlechte Umsetzung und fehlende Akzeptanz nicht wundern.

Gibt es Erfolgsfaktoren für das Gelingen von arbeitnehmerorientierten Transformationsprozessen?

Entscheidend ist eine große Klarheit über das Ziel eines Veränderungsprozesses gleich von Beginn an. Ich starte gerne mit der Ausarbeitung einer gemeinsamen Frage, die alle Seiten umtreibt. Es ist notwendig, sich auf die entscheidenden Themen der Beschäftigten und die Sicherung ihrer Arbeitsplätze zu fokussieren und nicht alle Feuer löschen zu wollen. Dabei ist es wichtig, strategisch vorzugehen. Kein Termin ohne Vor- und Nachbereitung und die Fixierung nächster Schritte. Als Team Transformation bekommen wir viele Eindrücke.

Dieser Hintergrund und unsere Kompetenzen werden auch häufig von Topmanagern anerkannt. Gerade in Veränderungsprozessen zusammen mit dem Management ist Kooperation gefragt. Betriebliche Konflikte machen auch in der Transformation keine Pause. Es ist aber wichtig, Räume aufzuspannen, wo ein anderes kooperatives Arbeiten an der Zukunft möglich ist. Das braucht es für Strategieprozesse. Behindert der Arbeitgeber solche Räume, dann können wir als Gewerkschaft nicht zusehen, sondern müssen aktiv werden. Wo die Zukunft verschlafen wird oder Probleme nicht angegangen werden, schauen wir nicht zu.

DIGITALI SIERUNGS CHECK LISTE

SELBSTWIRKSAMKEIT
DURCH
FRÜHWARNSYSTEM
STÄRKEN



Link zum Projekt**Projektleitung/Projektbearbeitung**

Dr. Klaus-Wilhelm West

Prof. Dr. Ulrich Hilpert
Friedrich-Schiller-Universität JenaProf. Dr. Francesco Domenico Sandulli
Universität Madrid**Kooperationspartnerschaft**Magali Schleifer
IG BCE BetriebspolitikSandra Monja Scherer
Chairwoman Merck Euroforum

DIGITALISIERUNGSHECKLISTE: PRO-AKTIVES HANDLUNGSMITTEL FÜR EUROPÄISCHE BETRIEBSRÄTE

Die Digitalisierung ist in der europäischen Pharmaindustrie ein maßgeblicher Transformationstreiber. Europäische Betriebsräte (EBR) sind durch sie stark gefordert. Eine Digitalisierungscheckliste kann sie dabei unterstützen, ihre Mitwirkungsrechte bei den anstehenden digitalen Veränderungsprozessen voll auszuschöpfen.

Anlass für das Projekt

Für global agierende Unternehmen ist die digitale – neben der sozialökologischen – Transformation eine gigantische Herausforderung. Das gilt auch für die international stark verflochtene europäische Pharmaindustrie. Mit Transformation verbindet die Branche neue profitable Geschäftsfelder, aber auch eine Stärkung ihrer Wertschöpfungs-, Liefer- und Wissensketten. Die forcierte Digitalisierung wirkt sich daher erheblich auf bestehende Produktions- und Verwaltungsabläufe aus und damit auf tausende Arbeitsplätze in verschiedenen Nationen.

„WIR WAREN IMMER WIEDER BEGEISTERT ÜBER DAS HOHE FACHLICHE UND BETRIEBLICHE WISSEN, DAS DIE BETRIEBSRÄTE BEI DER ERPROBUNG DER DIGITALISIERUNGSHECKLISTE IN DEN EINZELNEN STANDORTEN EINBRACHTEN.“

Dr. Klaus-Wilhelm West,
Projektleiter

Das Projekt „Handlungsmöglichkeiten des Europäischen Betriebsrats (EBR) bei der Merck KGaA in der digitalen Transformation“ kam auf Wunsch der EBR-Mitglieder im Euroforum bei Merck zustande.

Diese sehen sich vor immer mehr Aufgaben gestellt, die die Zukunft des Unternehmens betreffen, die aber bisher kaum im Fokus alltäglicher Betriebsratsarbeit standen. Das zeigte sich besonders deutlich während der Corona-Pandemie, als der EBR in Strategien des Arbeitgebers eingebunden wurde, das Unternehmen kri-

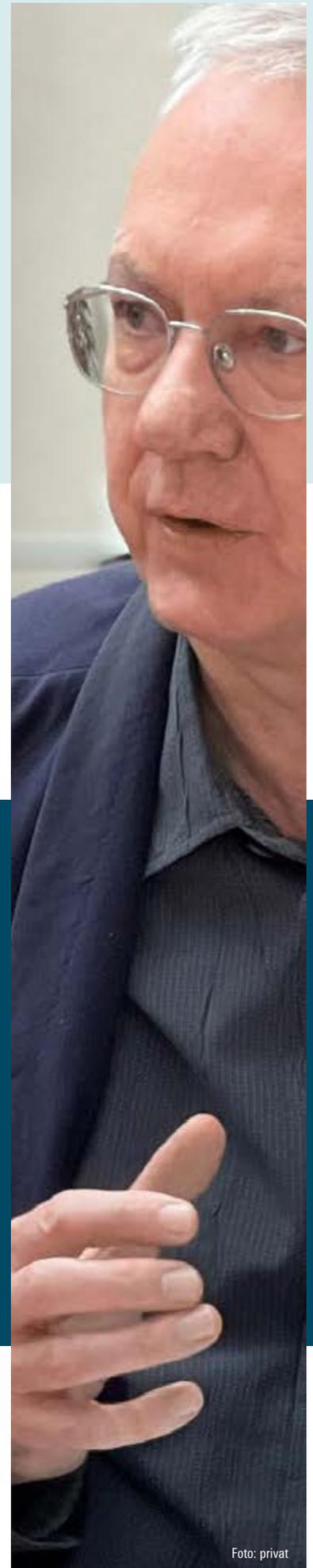


Foto: privat



senfest zu machen und insbesondere die Wertschöpfungs- und Lieferketten robuster auszugestalten, um die Versorgung der Menschen mit lebenserhaltenden Medikamenten sicherzustellen. Und es setzt sich fort mit der seit einigen Jahren forcierten Digitalisierungsstrategie bei Merck, die im Interesse der Beschäftigten frühzeitig mitzugestalten, für Betriebsräte ein äußerst komplexes Unterfangen darstellt.

Bei Merck geht es dabei längst nicht mehr nur darum, die Folgen der beschlossenen Digitalisierungsvorhaben für die Beschäftigten im Gesamtunternehmen – und damit an allen (!) europäischen Standorten – abzuschätzen und im Fall von negativen Auswirkungen gegenzusteuern. Die große Herausforderung des EBR besteht vielmehr darin, digitale Systeme bereits im Vorfeld von Entscheidungen in den Blick zu nehmen und zu prüfen, inwieweit sie dem Unternehmen die Erschließung neuer und zukunftssichernder Geschäftsfelder ermöglichen oder inwieweit sie dazu beitragen, die Innovationspotenziale der Belegschaft zu fördern. Letztlich geht es um die Frage: Welche Technologie – bis hin zum Einsatz von Künstlicher Intelligenz – erlaubt mehr Mitsprache und Beteiligung der Beschäftigten, stärkt ihre Kreativität und Motivation und unterstützt ein vorausschauendes Qualifizierungsmanagement.

Mit der wachsenden Komplexität der Aufgaben, die der EBR in der Transformation zu leisten hat, wachsen seine Handlungsvoraussetzungen allerdings nicht mit. Dieser Befund ist schon lange ein Thema im Euroforum bei Merck. Das betrifft insbesondere die fachlichen Kompetenzen der EBR-Mitglieder als auch den Grad ihrer Informiertheit über Geschehnisse im Gesamtunternehmen und an den einzelnen Standorten als zwei der wichtigsten Voraussetzungen für gute Betriebsratsarbeit. Hinzu kommen unterschiedliche Praktiken in der Kooperation zwischen Arbeitgeber, dem Management und dem EBR an den europäischen Standorten. Diese werden vor allem in der Art der Information und Konsultation durch den Arbeitgeber sichtbar, konkret: in der Aufbereitung von Unterlagen durch das Management oder in der Häufigkeit gemeinsamer Besprechungen. Deshalb setzen sich die Mitglieder des Euroforums bereits seit Jahren dafür ein, einerseits die Kommunikation mit dem Management über alle Standorte hinweg auf ein höheres Niveau zu heben und sich andererseits neue Informationsquellen unabhängig vom Arbeitgeber zu erschließen.

Mit der IG BCE als betreuender Gewerkschaft der Merck KGaA verständigten sie sich Ende 2023 darüber, diese beiden Anliegen im Rahmen eines Projekts der Förderlinie Transformation der HBS vertieft zu behandeln – und zwar möglichst konkret und praxisnah.

Zuvor hatte die IG BCE die Mitglieder des Euroforums bei Merck auf eine Innovationscheckliste aufmerksam gemacht, die erstmals im November 2021 auf einer industriepolitischen Konferenz europäischer Gewerkschaften in Madrid vorgestellt wurde. Sie regte deshalb an, im Rahmen des Projekts zu erkunden, ob dieses Handlungsinstrument für den EBR bei Merck geeignet sein könnte, um die Betriebsräte zu unterstützen, europaweit den digitalen Wandel im Unternehmen frühzeitig und umfassend mitzugestalten.

Zentrales Anliegen

Ausgangspunkt für das Projekt war, diese Checkliste an die Situation der Merck KGaA anzupassen und thematisch auf den digitalen Umbau des Konzerns zu konzentrieren. Das geschah zunächst durch theoretische Vorleistungen der Wissenschaftler. Die dadurch entstandene und fokussierte „Digitalisierungscheckliste“ wurde im Euroforum diskutiert und von den Wissenschaftlern überarbeitet. Es folgte eine Erprobungsphase an fünf europäischen Standorten. Die dabei gewonnenen Erfahrungen mit der praktischen Anwendung der Liste wurden jeweils in Workshops mit den lokalen Mitbestimmungsakteur*innen erfasst und in die Ausgangscheckliste eingearbeitet. Die überarbeitete Digitalisierungscheckliste wurde schließlich Ende 2024 dem Euroforum auf einem Abschlussworkshop präsentiert. Dort fand sie als erprobtes und gut handhabbares Instrument der Betriebsratsarbeit breite Zustimmung.

Die Digitalisierungskheckliste umfasst insgesamt fünf Themenbereiche und ist am Gestaltungsanspruch „guter unternehmerischer Praxis“ ausgerichtet. Im Einzelnen fragt sie bezogen auf jeden einzelnen Standort

- nach Veränderungen hinsichtlich des Geschäftsmodells und der Kundenbeziehungen, der Arbeitsinhalte und -prozesse, der Führungskultur und Qualifikationen in der Belegschaft,
- nach der Innovationskultur des Unternehmens,
- nach der jeweiligen Software-Ausgestaltung.

Gerade der letzte Fragenkomplex stellte für viele Betriebsräte während der Erprobung der Liste eine Herausforderung dar. Im Kern betrifft das Unternehmensentscheidungen, die (bisher) von der Mitbestimmung weitgehend ausgeschlossen sind – wie z.B. die Einführung einer von Software oder Technologie. „Wir halten es dennoch für wichtig, dass sich EBR mit solchen Fragen auseinandersetzen, da jede technische Neuerung weitreichende Auswirkungen auf die Arbeit und Arbeitsbedingungen haben kann“, betont West. Es reiche nicht aus, so der Wissenschaftler, wenn Betriebsräte nur die Folgen der im Unternehmen angewandten Software und technologischer Systeme mitbeeinflussen könnten. Sie müssten ebenfalls wissen, wie eine Programmierung erfolgt, welche Prämissen darin einfließen und wer über das alles bestimmt, um gegebenenfalls Alternativen zu bedenken.

Impulse für den Transfer

„Mit unserer Checkliste haben wir zweierlei im Sinn: Zum einen kommt es uns darauf an, Betriebsräten den Blick auf das Digitalisierungsgeschehen im Unternehmen zu erweitern. Immerhin haben sie es dabei mit einer großen Komplexität zu tun, bei der sie weit nach rechts und links, oben und unten schauen müssen“, berichtet Professor Ulrich Hilpert. Zum anderen soll die Liste sie sensibilisieren, in einzelnen Bereichen genauer hinzuschauen und tieferliegende Probleme ausfindig zu machen.

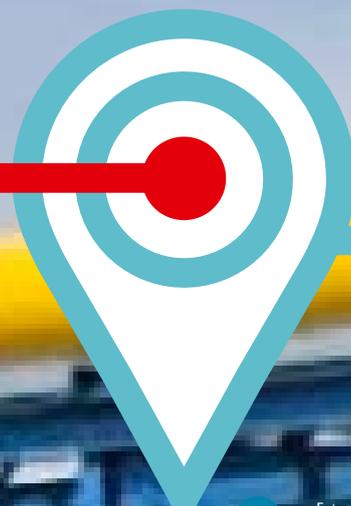
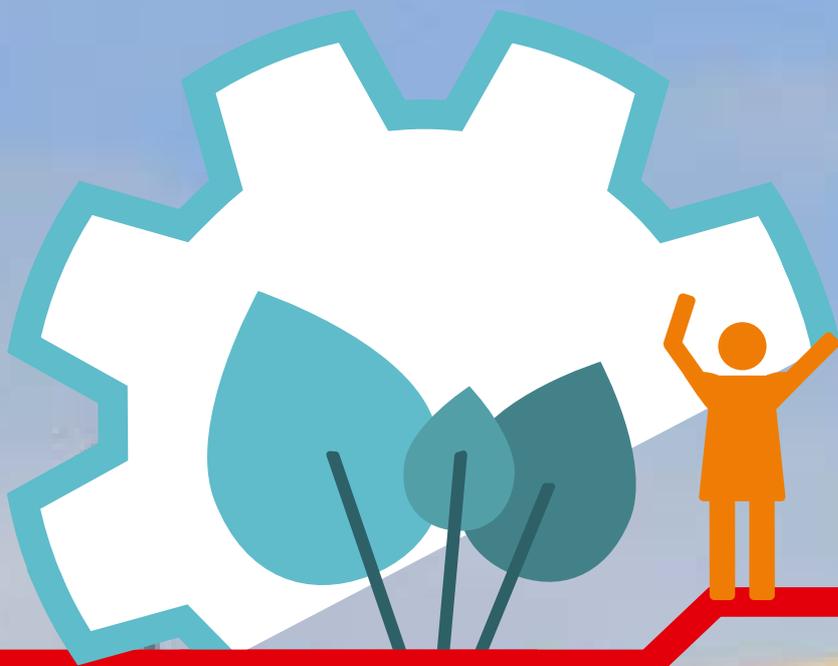
Der eigentliche Zweck dieses Handlungsinstruments liegt darin, Betriebsräte zu ermutigen, gezielt beim Management nachzufragen. Sie stärken damit ihre Anhörungsrechte. Indem sie den Arbeitgeber auffordern, entlang der Liste Auskünfte zu erteilen, verschaffen sie sich die Möglichkeit, an zusätzliche Informationen zu gelangen und sich eine Wissensbasis aufzubauen. Den größten Nutzen erhalten Betriebsräte, wenn sie sich ein nachhaltiges „Frühwarnsystem“ aufbauen können, welches ihnen Auskunft über Gestaltungsdefizite und dringliche Handlungsbedarfe gibt und wenn es gelingt, ein solches Frühwarnsystem zu einer Art kontinuierlichem Berichtswesen auszubauen.

Fotos: Sandra Monja Scherer,
Merck KGaA



GRÜNE TRANS FORMATION

... REGIONAL GESTALTEN



Link zum Projekt**Link zur Reportage****Projektleitung**

Dr. Judith Beile
wmp consult –
Wilke Maack GmbH

Kooperationspartnerschaft

Laura Pooth
Vorsitzende des DGB Nord



Andreas Suß
IG BCE Bezirk Schleswig-Holstein

CHEMCOASTPARK IN BRUNSBÜTTEL - ÖKOLOGISCHER UMBAU AUS SICHT DER BESCHÄFTIGTEN

Die „grüne“ Transformation im ChemCoastPark Brunsbüttel wird die Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen in der Region verändern. Wie sehr und in welchem Ausmaß, kann mithilfe einer arbeitnehmerorientierten Situationsanalyse erkundet werden. Sie erleichtert es zudem, die Interessen der Beschäftigten stärker in den regionalen Dialog einzubringen.

Anlass für das Projekt

Mit seiner chemischen Grundstoffproduktion, der Ölverarbeitung- und Energieerzeugung ist der ChemCoastPark Brunsbüttel das größte Industriegebiet Schleswig-Holsteins. Hier haben sich in den letzten 40 Jahren zahlreiche Unternehmen aus der Chemie-, Mineralöl-, Energiewirtschaft und Logistik angesiedelt. Dazu gehören unter anderem Holcim, Yara, Sasol, Covestra, Total, Lanxess und Wintershall Dea. Ganz in der Nähe liegen die Raffinerie Heide und das im Bau befindliche Werk des schwedischen Herstellers Northvolt, das ab 2026 Batteriezellen für E-Autos herstellen wird.

Alle dort ansässigen Unternehmen, insbesondere die energieintensiven Firmen, sind gefordert ihren CO₂-Ausstoß zu verringern und Energiekosten einzusparen, um international wettbewerbsfähig bleiben zu können. Aber die großen Investitionen in nachhaltige Energiege-

„ES GEHT UM NICHTS WENIGER ALS DIE SICHERUNG DER BESTEHENDEN TARIFGEBUNDENEN UND GUT BEZAHLTEN ARBEITSPLÄTZE AN EINEM ZUKUNFTSFÄHIGEN INDUSTRIESTANDORT. UNSER ZIEL IST EIN MASTERPLAN INDUSTRIEREGION WESTKÜSTE. DAFÜR GILT ES IN DIE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DER REGION UND DES STANDORTES ZU INVESTIEREN.“

Laura Pooth, DGB Nord



Foto: Felix Hoffmann, DGB Nord



winnung und Produktion bleiben bislang aus. Es mangelt bisher an konkreten Perspektiven für die Region und – von wenigen Ausnahmen abgesehen – an klaren Bekenntnissen der Unternehmen, ihre dortigen Standorte zukunftsfähig weiterzuentwickeln.

In dieser Situation trafen sich Betriebsräte aus der Region, unterstützt durch den DGB Bezirk Nord und die Gewerkschaft IG BCE, um sich gezielt mit Zukunftsszenarien und darauf gerichteten Handlungsstrategien für den ChemCoastPark zu befassen. Daraus entstand der Wunsch, mithilfe wissenschaftlicher Unterstützung eine Bestandsaufnahme über die aktuelle Situation und die anstehenden Veränderungen in und um den ChemCoastPark Brunsbüttel herum im Rahmen eines Projekts vornehmen zu lassen. Dabei sollte explizit die Perspektive der Beschäftigten berücksichtigt werden.

Das Projekt wurde zwischen September 2023 und Mai 2024 von Dr. Judith Beile und ihrer Mitarbeiterin Katrin Schmid (beide von wmp consult, Hamburg) geleitet.

Zentrales Anliegen

Im Mittelpunkt des Projekts „Wie kann die sozial-ökologische Transformation in der Region gelingen – eine exemplarische Analyse aus Arbeitnehmersicht am Beispiel der energieintensiven Unternehmen der Region Westküste/ChemCoastPark Brunsbüttel“ stand die Frage, wie sich der wirtschaftliche Umbau vor Ort aktuell zeigt, mit welchen Herausforderungen mit Blick auf die zukünftige Entwicklung zu rechnen ist und welche konkreten Folgen diese für die Beschäftigten in der Region haben könnten.

Das Projekt startete mit einer Online-Befragung unter den Beschäftigten in verschiedenen, im ChemCoastPark angesiedelten Unternehmen. Die Befragungsergebnisse wurden im zweiten Schritt in die bereits seit Jahren bestehende überbetriebliche Betriebsräterunde Westküste eingebracht und diskutiert. Parallel dazu führte das Team intensive Einzelinterviews mit Vertreter*innen aus Unternehmen und Politik, aus Verbänden und Institutionen der Wirtschaftsförderung, um auch deren Sicht in der Bestandsaufnahme berücksichtigen zu können.

Bereits während der Beschäftigtenbefragung und nach den ersten Einzelinterviews fiel eine große Diskrepanz bei der Bewertung des aktuellen Stands der Transformation insbesondere zwischen den betrieblichen und wirtschaftspolitischen Akteur*innen auf. Während sich die Vertreter*innen aus Wirtschaft und Politik als geradezu euphorisch angesichts der von ihnen geschilderten Chancen für die Region durch den geplanten Aufbau eines bundesweiten Wasserstoffkernnetzes, durch die geplante Ansiedlung des Batteriezellenwerks von Northvolt und nicht zuletzt durch die bereits bestehende hohe Verfügbarkeit von „grünem“ (vorwiegend aus Offshore-Windkraft gewonnenem) Strom zeigten, beurteilten die Betriebsräte, Beschäftigten und Unternehmensvertreter*innen die Zukunftsaussichten eher skeptisch bis besorgniserregend. Aus ihrer Sicht gehe zu wenig voran. Sie befürchteten Arbeitsplatzabbau und schlechtere Arbeitsbedingungen.

Im Ergebnis zeigten zwar alle Befragten ein hohes Interesse an dem ökologischen Umbau des Industriestandorts, um den Anschluss an Zukunftsentwicklungen nicht zu verlieren. Aber unterschiedliche Ansichten zur „grünen“ Transformation und das Fehlen eines von allen Akteur*innen mitgetragenen zukunftsorientierten Leitbilds der Wirtschaftsregion erschwerten gemeinsame Initiativen.

In einer Stärken-Schwächen-Analyse auf Basis der in den Befragungen und Workshops gewonnenen Erkenntnisse gelang es den beiden Wissenschaftlerinnen, die Chancen und Risiken der Industrieregion herauszuarbeiten. Darauf aufbauend formulierten sie „Hausaufgaben“ für unterschiedliche Adressaten, um die Transformation der Region in Schwung zu bringen. Diese richteten sich jeweils an die Kreis-, Landes- und Bundespolitik, aber auch an Unternehmen/Management, Gewerkschaften, Betriebsräte und Gemeinden.

Impulse für den Transfer

Das Projekt endete mit einem Abschlussworkshop Ende Mai 2024 im Rahmen der Betriebsräterunde Westküste, auf dem die „Hausaufgaben“ und Handlungsoptionen für die nahe Zukunft des ChemCoastParks diskutiert wurden. Die Ergebnisse des Projekts

waren auch Thema auf einer industriepolitischen Konferenz des DGB Bezirk Nord Anfang Juni 2024 in Brunsbüttel.

Betriebsräte, so lautet ein Ergebnis des Projektteams, nehmen beim „grünen“ Umbau der Unternehmen eine Schlüsselrolle ein. Diese sollten sie stärker proaktiv wahrnehmen, indem sie eigene Interessen an der Transformation der Unternehmen entwickeln, eigene Themen vorbringen und die Beschäftigten in ihre Vorhaben stärker einbinden. Es gehe darum, das in der Region bestehende hohe Niveau bei den Arbeitsbedingungen aufrechtzuerhalten und stärker deutlich zu machen, dass Gute Arbeit und eine stärkere ökologische Ausrichtung der Unternehmen positiv auf den Verbleib und die Akquise von Fachkräften wirkten. Ferner sollten sie sich intensiver mit Fragen der Aus- und Weiterbildung befassen, von den Arbeitgebern höhere Bildungsinvestitionen einfordern und eigene Ideen für zukunftsorientierte Bildungsmaßnahmen entwickeln.

An die Gewerkschaften stellt das Projektteam die Anforderung, Betriebsräte stärker zu unterstützen, um sie in ihrer Arbeit zu entlasten. Dazu sollten sie den Mitbestimmungsakteur*innen spezielle Bildungsangebote zum sozial-ökologischen und digitalen Umbau der Unternehmen unterbreiten, den Informationsaustausch untereinander fördern und sie stärker zu strategischem Handeln und dazu befähigen, Beschäftigte in Beteiligungsprozesse einzubinden.

Von den Unternehmen wird erwartet, dass diese mehr und in größerem Umfang als bisher in den „grünen“ Ausbau, insbesondere in die Reduzierung von Treibhausgasen, investieren. Die Projektbeteiligten verlangen außerdem von ihnen, sich klarer zum Standort zu bekennen, sich langfristig für dessen Zukunftsentwicklung zu engagieren und Betriebsräte stärker in das Transformationsgeschehen einzubinden.

Land, Bund und Kommunen fordern sie auf, mehr in die Infrastruktur zu investieren, insbesondere in die Schienenanbindung der Unternehmen, aber auch in den ÖPNV und Wohnungsbau. Genehmigungsverfahren sollten beschleunigt und standortbezogene Energiesysteme langfristig konzipiert werden. Erwartet wird ferner, dass Fördergelder stärker an sozial-ökologische Bedingungen geknüpft und die Marktbedingungen für „grünen“ Wasserstoff verbessert werden. Überdies sollen Land und Bund nicht nur die aufstrebenden Unternehmen, sondern auch die „old economy“ im Blick behalten, mehr Planungssicherheit schaffen und die lokalen/regionalen Akteur*innen stärker vernetzen.

Fotos: Felix Hoffmann,
DGB Nord

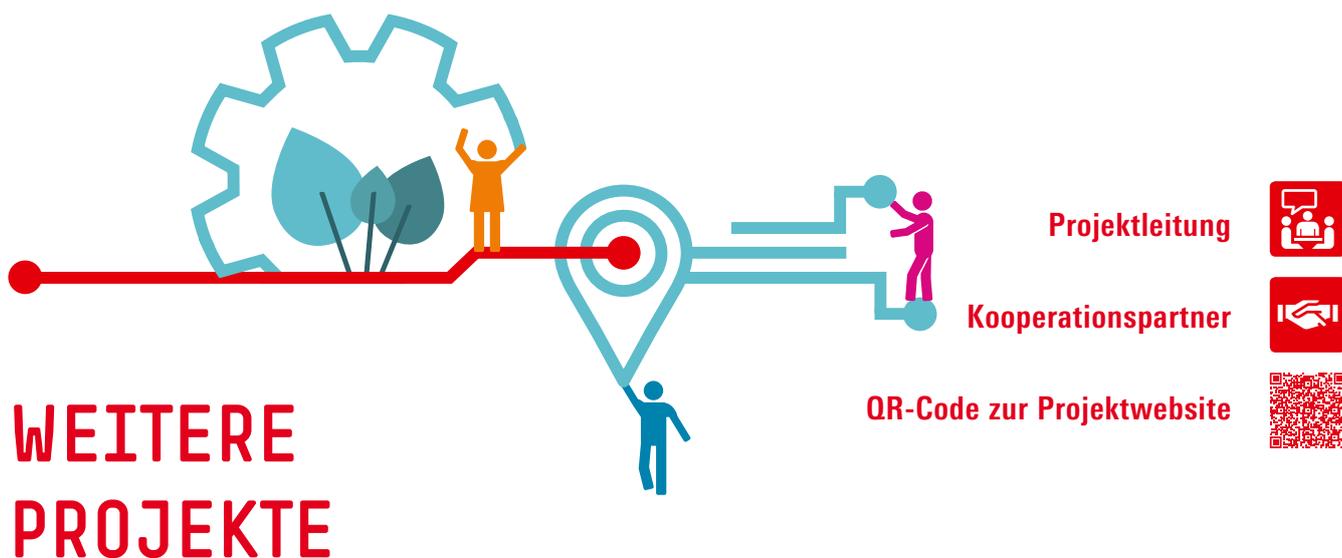
„DIE BESCHÄFTIGTEN SEHEN ZWAR DIE MÖGLICHKEIT, DASS SIE GRUNDSÄTZLICH VON EINER ‚GRÜNEN‘ TRANSFORMATION PROFITIEREN KÖNNTEN. ABER SIE SIND SICH DARÜBER BEWUSST, DASS DIESER INDUSTRIELLE UMBAU EINER MARKTLOGIK MIT DEN ENTSPRECHENDEN RISIKEN FOLGT.“

Katrin Schmidt, Projektbearbeiterin



04.

AUSBLICK



WEITERBILDUNGSBEDARF VON REINIGUNGSKRÄFTEN

Elke Ahlhoff, Viveka Ansorge ArbeitGestalten GmbH



Nikolaus Landgraf, IG BAU – Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt
Region Berlin-Brandenburg

Transformation in der Gebäudereinigung heißt vor allem den Arbeitskräftemangel mit besseren Arbeitsbedingungen zu bremsen. Tagesreinigung zu regulären Arbeitszeiten ist ein Weg dahin, stellt aber neue Anforderungen an die Arbeit. Das Projekt untersucht den entsprechenden Weiterbildungsbedarf durch eine Befragung der Beschäftigten in drei Betrieben und schafft die Basis für einen Transformationsansatz in ihrem Interesse.



Foto: Melanie Hauke

BEGLEITFORSCHUNG ZUR SOZIALEN TRANSFORMATION IN DER STAHLBRANCHE



Prof. Dr. Martin Seeliger und Dr. Andre Holtrup, Universität Bremen Institut Arbeit und Wirtschaft



Dr. Ute Buggeln, IG Metall Geschäftsstelle Bremen, Geschäftsführung



In der Stahlbranche ist vieles im Umbruch. Im Stahlwerk in Bremen machen sich beide Seiten des Aufsichtsrats, das Management, die Betriebsräte und die IG Metall gemeinsam auf den Weg, um den bevorstehenden tiefgreifenden Umbau auch als eine soziale Transformation zu gestalten. Im Rahmen dieses Vorhabens werden die Akteure sozialwissenschaftlich begleitet und unterstützt, dieses richtungsweisende Pilotvorhaben gemeinsam und erfolgreich umzusetzen.

NEUE ARBEIT GESUND GESTALTEN: NEUGESTALTUNG VON ARBEITSSTÄTTEN UND ARBEITSPLÄTZEN



Michael Gümbel, Arbeit & Gesundheit e. V. Beratungs- und Informationsstelle



Katrin Willnecker, Arbeits- und Gesundheitsschutz, ver.di Bundesverwaltung



Weil mehr Menschen im Homeoffice arbeiten, werden nun vermehrt Büroflächen abgebaut und Desksharing eingeführt. Zugleich wird der Trend zu offenen Büroraumkonzepten verstärkt. Damit entstehen neue Arbeitsumgebungen, die sich auf Beschäftigte auswirken. Neben positiven Effekten wie verbesserten Kooperationsmöglichkeiten sind psychische Fehlbelastungen etwa durch akustische und optische Störungen, mangelhafte Anpassung des Arbeitsplatzes an die Anforderungen der Tätigkeit zu nennen. Die Gefährdungsbeurteilung vor Aufnahme der Tätigkeit sollte die Risiken minimieren, findet in der Praxis aber noch zu wenig Anwendung. Im Projekt werden drei Betriebe begleitet, die sich in unterschiedlichen Phasen eines Neugestaltungsprozesses befinden.

PSYCHISCHER BELASTUNG VORBEUGEN UND BEGEGNEN



Christopher Rochow, Philipp Staab, ArbeitGestalten GmbH



Sebastian Riesner, Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten Landesbezirk Ost



Das Projekt steht im Kontext des Arbeitskräftemangels im Gastgewerbe. Dieser Engpass schafft Gelegenheiten, um Arbeitsbedingungen grundlegend zu verbessern. Unternehmen zeigen nach der Pandemie eine höhere Bereitschaft, Arbeitsbedingungen attraktiv zu gestalten. In Workshops mit Beschäftigten und Betriebsräten wird eingesammelt welche konkreten Probleme da sind. Überlange Arbeitszeiten, schwierige Gäste, usw. Der Umfang überrascht selbst die Geschäftsführungen. Wie können Beschäftigte der Branche darin unterstützt werden, sich der Ursachen und Auswirkungen psychischer Belastung bewusst zu werden und mögliche Lösungen erarbeiten? Wie können strukturelle Veränderungen angestoßen werden? Hier setzt das Projekt an.

VOM STARTUP ZUM UNTERNEHMEN IM UNTERNEHMEN

Dr. Claudia Niewerth, Helex Institut



Jan Orbach, ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
Landesbezirk Niedersachsen/Bremen



Das Projekt hat zum Ziel, den Prozess einer erfolgreichen Startup-Gründung zu begleiten ohne, dass dieses Startup ausgegründet wird. Der Prozess wird wissenschaftlich begleitet und beteiligungsorientiert umgesetzt. Im Zuge umfassender Transformationsbestrebungen steht enercity vor der Herausforderung neue Geschäftsideen zu entwickeln und zu erproben, wachsende Zersplitterung der Organisationsstrukturen und damit einhergehende negative Folgen für Beschäftigung und Mitbestimmung soll vermieden werden. Betriebsrat und Geschäftsführung schlagen daher einen neuen Weg ein. Aber Management, Leadership, Kultur und Zusammenarbeit eines Start-ups stoßen auf Arbeitsweisen der Herkunftsorganisation. Eine besondere Rolle nimmt der Betriebsrat ein, der durch die Wahrnehmung seiner Mitbestimmungsrechte Einfluss auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen hat. Mögliche Grenzkonflikte sind Gegenstand des wissenschaftlichen Begleitprojektes dieser Transformation.

Stay - FACHKRÄFTEEINWANDERUNG UND INTEGRATIONSANFORDERUNGEN IM KRANKENHAUS

Prof. Dr. Hans-Jürgen Bieling, Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e. V. (FATK) an der Universität Tübingen



Eckhard Geitz, BiG – Bildungsinstitut im Gesundheitswesen,
Grit Genster, ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Bundesverwaltung



Fachkräfteeinwanderung im Gesundheitswesen ist ein wichtiger Baustein, um Versorgungsstrukturen aufrecht zu halten. Das Gelingen betrieblicher Integration ist jedoch keine Selbstverständlichkeit. In Kooperation mit einem Klinikverbund und den Beschäftigten werden Lösungsansätze entwickelt, um Pflegefachkräfte langfristig zu binden, ihre fachliche Potenziale zu entfalten und die kollegiale Zusammenarbeit zu stärken.

GESUNDHEIT UND MITBESTIMMUNG IN DER TRANSFORMATION STÄRKEN

Dr. Anja Gerlmaier, Universität Duisburg-Essen Institut Arbeit und Qualifikation



Andree Jorgella, IG Metall Geschäftsstelle Siegen, Erster Bevollmächtigter



Im Projekt geht es um die Frage, wie Mitarbeitergesundheit und Mitbestimmung bei betrieblichen Transformationsprozessen gestärkt werden können. Dazu wird die anlassbezogene Gefährdungsbeurteilung in einem metallverarbeitenden Unternehmen, dass sich gerade in einer Umbruchphase befindet, neu erprobt. Eine Handlungshilfe zur Umsetzung von anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilungen wird entwickelt.

INVESTITIONSBEDARFE IN INFRASTRUKTUR



Torsten Windels, Forschungsgruppe für Strukturwandel & Finanzpolitik FSF



Gerri Kannenberg, DGB Deutscher Gewerkschaftsbund Baden-Württemberg



Um die aktuellen Transformationsprozesse, die mit verschiedenen Treibern zusammenhängen (Dekarbonisierung, Digitalisierung, Demografie), zu bewältigen braucht es erhebliche finanzielle Mittel. Baden-Württemberg ist ein vergleichsweise wohlhabendes Bundesland, aber auch hier braucht es erhebliche öffentliche Investitionen in Infrastruktur und Wirtschaftsförderung. Die Studie ermittelt Investitionsbedarfe und zeigt allgemeine und spezifische Finanzierungsmöglichkeiten für Baden-Württemberg auf.

NEW WORK IM KLINIKBETRIEB



Vera Starker, Next Work Innovation UG



Bernd Becker, ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Landesbezirk Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen

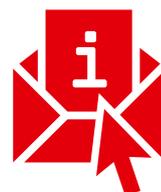


Die Waldkliniken Eisenberg wollen eine neue Arbeitskultur etablieren, selbstverantwortliches Arbeiten fördern und Flexibilität stärken. Das Ziel ist, in der Belegschaft Stress zu reduzieren und Arbeitsfehlbelastungen abzubauen. Im Projekt werden die geregelten und eingeleiteten Maßnahmen evaluiert. Beschäftigte werden befragt und bei der Auswertung beteiligt.

HABEN WIR
DEIN INTERESSE
GEWECKT?

DANN NIMM GERNE KONTAKT
ZU UNS AUF!

foerderlinietransformation@boeckler.de



AUS DER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Podcast **Geschichte wird gemacht.** **Erinnern. Verstehen. Gestalten**



4-Tage-Woche, mitbestimmtes Arbeiten, Quiet Quitting ...

die Frage, wie wir arbeiten und wie wir leben wollen, treibt uns um. Während wir darüber nachdenken, was sich ändern sollte, lohnt sich der Blick zurück:

Was haben wir eigentlich schon dazu gewonnen - und wie kann es von hier aus weitergehen?



**JETZT
NEU!**

Referat **Arbeit der Zukunft**



Neuigkeiten zum Thema **Arbeit der Zukunft**? Wenn Sie unseren Infoletter erhalten möchten, können Sie diesen abonnieren.

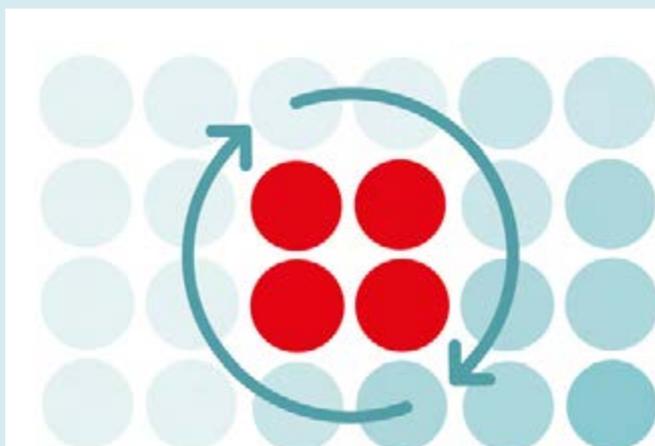


Kompetenzcluster **Aktuelle Fragen zur Transformation**



Wie blicken Beschäftigte auf die Transformation? Welche Fachkräftebedarfe müssen gedeckt werden? Wie sind Regionen und Branchen industriepolitisch für den Wandel aufgestellt? Welche Infrastruktur ist notwendig und wie kann diese finanziert werden?

Vier Kompetenzzentren bereiten Erkenntnisse über den Umbau hin zu einer ökologisch und sozial nachhaltigen Demokratie für gesellschaftliche Debatten auf.



IMPRESSUM

Herausgeber

Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18
40474 Düsseldorf
Telefon 0211 7778-0

Verantwortlich

Dr. Claudia Bogedan, Geschäftsführung

Redaktion und Kontakt

Dr. Manuela Maschke, Arne Münkler
foerderlinietransformation@boeckler.de

Recherchen und Texte

Ingeborg Wahle, Agentur WAHLE COM Berlin (Seiten 10–45)
Joachim Tornau (Seiten 7–9)

Satz und Grafik

Hans-Böckler-Stiftung 2024

Bildmaterial

picture alliance/dpa (Titel und Seiten 6, 14, 16, 17, 18, 20, 21, 28, 30, 31)
Christian Auspurg, Hochschule Merseburg (Titel und Seiten 6, 9, 24, 25)
Thomas Fischer, privat (Seite 27)
Melanie Hauke (Seite 47)
Lando Hass (Titel und Seiten 6, 8, 10, 12, 13)
Kay Herschelmann (Seite 27)
Felix Hoffmann, DGB Nord (Titel und Seiten 6, 42, 43, 44, 45)
Georg R. Hofmann, TH Aschaffenburg (Seite 11)
Annette Hornischer, IG Metall (Seite 27)
Benjamin Jenak (Seiten 22, 23)
Andrea Jochmann-Döll, privat (Seite 29)
Stephen Petrat (Seite 5)
Julian Rettig (Seite 36)
Sandra Monja Scherer, Merck KGaA (Titel und Seiten 6, 38, 40, 41)
Günter Schölzel (Seite 27)
Jörg Schwalfenberg (Seite 15)
Jens Volle (Titel und Seiten 6, 7, 32, 34, 35)
Klaus-Wilhelm West, privat (Seite 39)
Carsten Wirth, privat (Seite 18)
Alexander Ziegler, privat (Seite 33)

Nachdruck und Verbreitung – auch auszugsweise – nur mit Quellenangabe zulässig.

WWW.BOECKLER.DE/FOERDERLINIE-TRANSFORMATION