

Dokumentation zur Konferenz



Betriebsrätenetzwerke im Dialog



BETRIEBSRÄTENETZWERK
Ostsachsen



BETRIEBSRÄTENETZWERK
Erzgebirge



BETRIEBSRÄTENETZWERK
Chemnitz



BETRIEBSRÄTENETZWERK
Vogtland

Diese Maßnahme wird mitfinanziert mit Steuermitteln auf Grundlage des vom Sächsischen Landtag beschlossenen Haushaltes.



Diese Maßnahme wird kofinanziert aus Mitteln der Stiftung Neue Länder der Otto-Brenner-Stiftung.



Inhalt



Vorwort	3
Programm	5
Impulsbeitrag Prof. Dr. Klaus Dörre	6
Ergebnisse aus den Foren	7
Eindrücke der Konferenz	21

Umsetzung in Kooperation mit:



Vorwort



Am 23. Mai 2024 folgten rund 130 Gäste, darunter rund 90 Betriebsrätinnen und Betriebsräte der Einladung zur Konferenz:

„Unsere Arbeit. Unsere Zukunft. Mitbestimmung in Umbruchzeiten.“

Sieben regionale und branchenspezifische Betriebsrätenetzwerke Sachsens hatten zum Dialog eingeladen. Die Netzwerke leisten einen wichtigen Beitrag für die tägliche Arbeit von Interessenvertretungen, sie bieten fachliche Qualifizierung gepaart mit praxisnahem Erfahrungs- und Wissenstransfer.

Im Zentrum der Konferenz standen aktuelle Herausforderungen der Gestaltung von Arbeit und Mitbestimmung in Umbruchzeiten, Fragen der Fachkräftesicherung sowie der Sicherung und Schaffung guter Arbeits- und Lebensbedingungen. Die Teilnehmenden diskutierten zu branchenpolitischen Umbrüchen, der Notwendigkeit von Investitionen und Innovationen und der Stärkung von Mitbestimmung in der Transformation.

Elisabeth Schube, Betriebsrätin bei Accumotive in Kamenz, machte bereits mit dem ersten Grußwort auf der Konferenz klar: „Wir brauchen keine Debatten darüber, die eingeleitete Transformation aufzuhalten oder gar eine Rolle rückwärts, stattdessen müssen wir die aktuellen Herausforderungen selbstbewusst gestalten – im Sinne der Beschäftigten und im Interesse der ganzen Gesellschaft.“

Impulsbeitrag

Prof. Dr. Dörre von der Universität Jena betonte in seinem Impulsvortrag, dass die Beschäftigten in Zeiten rasanten Wandels sichtbare Betriebsräte und eine starke Gewerkschaft brauchen, damit ihre Interessen nicht unter den Tisch fallen. In seiner Rede unterstrich er die Rolle der

Betriebsräte als "Alltagshelden", die tagtäglich für die Rechte und Belange der Arbeitnehmer:innen kämpfen. Sie bildeten die „größte Bürgerbewegung des Landes“.

Themenforen

Im Mittelpunkt der Foren stand der direkte Erkenntnis- und Erfahrungstransfer der Teilnehmenden zu Themen der Mitbestimmung, die derzeit besonders im Fokus stehen.

Im **Forum 1** wurde mit wertvollen Beispielen aus der betrieblichen Praxis aufgezeigt, wie Integration von Fachkräften mit Migrations- und Fluchthintergrund betrieblich unterstützt werden kann und wie Hindernisse und bürokratische Hürden (z.B. Aufenthaltsstatus) gemeistert werden können, die sich trotz erfolgreicher Integration auftun.

Dass gerade in Zeiten des Fachkräftemangels strategische, betriebliche Personal- und Weiterbildungsplanung wichtige Instrumente zur Zukunftsgestaltung sind, machten die Diskussionen in **Forum 2** deutlich. Die im Forum vertretenen Kolleginnen der Agentur für Arbeit stellten in diesem Kontext auch Fördermöglichkeiten für Betriebe zur Weiterbildung von Beschäftigten vor.

Forum 3 befasste sich mit den Auswirkungen der betrieblichen Anwendung Künstlicher Intelligenz auf die Arbeitsbedingungen im Betrieb. Dabei wurde deutlich, dass Betriebsräte grundlegendes Wissen zu diesen Trends der Digitalisierung benötigen, um Handlungsmöglichkeiten im Sinne der Mitbestimmung entwickeln zu können.

Welche prägende Rolle sich Betriebsräte in Transformationsprozessen erarbeiten können und wie wichtig es ist, frühzeitig Veränderungen zu erkennen und aktiv mitzugestalten, wurde in **Forum 4** diskutiert und dazu mögliche Handlungsansätze aufgezeigt.

Schlusswort

Dirk Schulze, Bezirksleiter der IG Metall Berlin-Brandenburg-Sachsen, schloss die Veranstaltung u.a. mit Verweis auf das kürzlich von der IG Metall veröffentlichte industriepolitische 11-Punkte-Programm "Die Zeit drängt". Mit Ausblick auf die kommenden Aufgaben hob er die gestaltende Rolle von Betriebsräten und Gewerkschaft hervor. „Die Herausforderungen sind in Kooperation anzugehen. Mitunter braucht es aber auch unsere gewerkschaftliche Kampfkraft.“

Die vorliegende Dokumentation fasst wichtige Impulse der Konferenz zusammen und will damit einen Beitrag für die weitere Netzwerkarbeit leisten und zugleich den Transfer über die Netzwerke hinaus befördern.

Wir danken allen Beteiligten und Teilnehmenden für Ihre Beiträge und Ihre Unterstützung.

Im Namen der Veranstalter

Gunda Fischer
Betriebsräte Bildung
Sachsen gGmbH

Gregor Holst
IMU-Institut Berlin Brandenburg
Sachsen GmbH

Sissy Morgenroth
Fischer I Bildung und
Beratung GmbH

Programm



Programm

09:00 Uhr **Anmeldung**

09:30 Uhr **Eröffnung und Begrüßung**

Elisabeth Schube, Betriebsrätin Accumotive Kamenz
Thomas Knabel, 1. Bevollmächtigter IG Metall Zwickau,
ehrenamtl. Vorstandsmitglied IG Metall
Ralf Hron, Regiongeschäftsführer DGB Südwestsachsen

10:10 Uhr **Impulsbeitrag mit Diskussion „Alltagshelden sichtbar machen.
– Betriebsräte in Zeiten rasanten Wandels“**

Prof. Dr. Klaus Dörre, Professur für Arbeits-, Industrie-, und
Wirtschaftssoziologie, Universität Jena

11:00 Uhr **Pause**

11:15 Uhr **Themenforen Teil I**

Forum 1 Gemeinsam stark – Beschäftigte mit Flucht- und
Migrationshintergrund erfolgreich integrieren
Forum 2 Qualifizierung mitgestalten - Strategien zur Stärkung
betrieblicher Weiterbildung und Qualifizierung im Betrieb
Forum 3 Mit Künstlicher Intelligenz zu Guter Arbeit?!

Forum 4 Transformation aktiv gestalten und mitbestimmen

12:15 Uhr **Mittagspause**

13:15 Uhr **Themenforen Teil II**

14:15 Uhr **Pause**

15:00 Uhr **Dialogrunde: „Mitbestimmung in Umbruchzeiten“**

Martin Dulig, sächs. Staatsminister für Wirtschaft, Arbeit
und Verkehr

Stefan Ehly, 1. Bevollmächtigter IG Metall Dresden und Riesa
Betriebsrätinnen und Betriebsräte aus den vier Foren

16:00 Uhr **Schlusswort und Ausblick**

Dirk Schulze, Bezirksleiter IG Metall Berlin Brandenburg Sachsen

16:15 Uhr **Ende der Veranstaltung**

Impulsbeitrag: Alltagshelden sichtbar machen! Betriebsräte in Zeiten rasanten Wandels

Prof. Dr. Klaus Dörre, Universität Jena

Der Impulsbeitrag von Prof. Dörre beleuchtete die Rolle von Betriebsräten und den Stellenwert ihrer Arbeit im Kontext der Transformation entlang von fünf Thesen. Basis der Thesen sind u.a. Forschungsergebnisse aus einer Betriebsräte- und Vertrauensleutebefragung bei Opel Eisenach und VW Baunatal zur Sicht der Beschäftigten auf die Transformation in der Automobil- und Zuliefererindustrie.



Auszugsweise werden die 5 Thesen des Vortrags hier dargestellt. Die Präsentation zum Vortrag wird in der Anlage (1) zur Verfügung gestellt.

These eins (Heldenthese):

Betriebsräte sind „Alltagshelden“. Sie stehen für „bürgerschaftliches Engagement“ in der Arbeitswelt. In der Öffentlichkeit findet ihre Arbeit aber kaum Beachtung. Wie die Arbeiterinnen und Arbeiter, die sie vertreten, sind sie „unsichtbar“. Genauer: sie werden unsichtbar gemacht.

These zwei (Ausschlussthese):

Betriebsräte und Belegschaften in der verarbeitenden Industrie stehen im „Sturmzentrum“ des sozial-ökologischen und technologischen Umbruchs. Von Entscheidungen über Geschäftsmodelle, Produkte und Investitionen sind sie jedoch weitgehend ausgeschlossen.

These drei (Konfliktthese):

Wird ökologische Nachhaltigkeit unter Ausblendung sozialer Gerechtigkeit praktiziert, erzeugt das Umbaukonflikte.

These vier (Chemnitz-Zwickau-These):

Die Zukunft der Autoregion Chemnitz-Zwickau hängt mittelfristig vom Erfolg der E-Mobilität ab; längerfristig geht es um Konzepte für nachhaltige Mobilität.

These fünf (Freiheitsthese):

Der sozial-ökologische Umbau (nicht nur) des Wertschöpfungssystems Automobil bietet Chancen auf gute, weil sinnvolle Arbeit und ein besseres Leben für alle.

Ergebnisse aus den Foren



Forum 1 | Gemeinsam stark - Beschäftigte mit Flucht- und Migrationshintergrund erfolgreich integrieren

Forum 2 | Qualifizierung mitgestalten - Strategien zur Stärkung betrieblicher Weiterbildung und Qualifizierung im Betrieb

Forum 3 | Mit Künstlicher Intelligenz zu Guter Arbeit?!

Forum 4 | Transformation aktiv gestalten

Forum 1 |

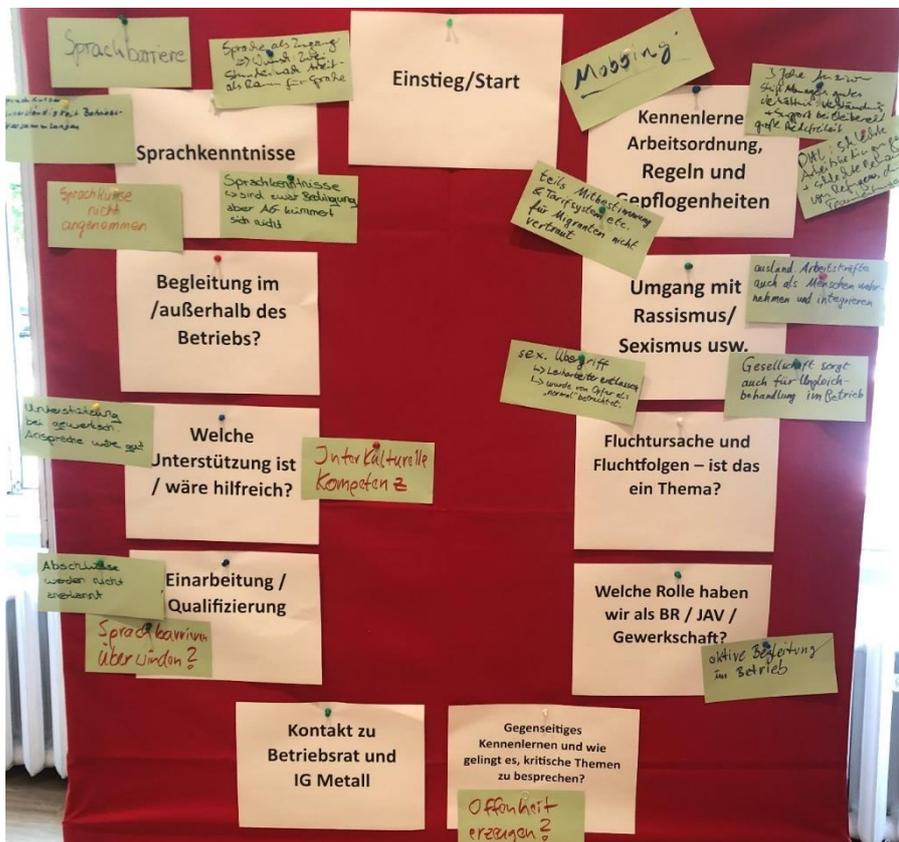
Gemeinsam stark - Beschäftigte mit Flucht- und Migrationshintergrund erfolgreich integrieren.



Im Forum 1 wurde anhand von betrieblichen Praxisbeispielen besprochen, wie Betriebsräte und gewerkschaftlich Aktive die Integration von ausländischen/migrantischen Beschäftigten im Betrieb unterstützen können. Im Fokus standen Fragen der Ansprache, der Integration in betriebliche Abläufe und der Aufbau von Kollegialität in der Belegschaft unter Einbeziehung aller Belegschaftsgruppen.

Auftrag der Betriebsverfassung: Integration fördern, Rassismus bekämpfen!

Zum Einstieg in die Diskussion wurde mit Rückgriff auf die Betriebsverfassung vorgestellt, dass der Betriebsrat in Fragen der Integration von ausländischen Beschäftigten eine wichtige Aufgabe



innehalt: zum einen soll er darüber wachen, dass es zu keinen Benachteiligungen kommt und zum anderen befähigt ihn das Gesetz, Maßnahmen vorzuschlagen, die Rassismus und Fremdenfeindlichkeit im Betrieb entgegenwirken.

Die Betriebsverfassung stärkt den Betriebsräten also in jeder Hinsicht den Rücken, sich diesen Fragen zu widmen und eigene Initiativen zu entwickeln. Im Rahmen einer „Murmeltunde“ und anschließender gemeinsamer Auswertung wurden konkrete Herausforderungen und Lösungsansätze diskutiert, die im Zusammenhang mit der betrieblichen Integration eine Rolle spielen.

Vermittlung von Sprachkenntnissen

Von zentraler Bedeutung ist die Vermittlung von Sprachkenntnissen und der Umgang mit Verständigungsproblemen im betrieblichen Alltag. Wichtig bleiben in diesem Zusammenhang Sprachkurse – es bewährt sich, sie im Unternehmen bzw. unternehmensnah sowie möglichst in oder direkt nach der Arbeitszeit anzubieten. Ferner wurde empfohlen, auch das VHS-Lernportal zu nutzen, das gute Angebote bereithält. Als schnelle Bearbeitung von Übersetzungsfragen können auch technische Hilfsmittel wie Übersetzungsapps helfen, die über mobile Geräte direkt am Arbeitsplatz genutzt werden.

Freistellung zur Unterstützung der Integration: Buddys und Patenschaften

Zur Förderung der wechselseitigen Akzeptanz ist es erforderlich, Beschäftigte freizustellen, um die „Neuen“ zu begleiten und ihre Einarbeitung praktisch zu unterstützen. Über solche Buddy- oder Patenschaft-Systeme kann verhindert werden, dass Verständigungsprobleme zu Verzögerungen in den betrieblichen Abläufen und damit zu Stress und Frustrationen in der Belegschaft führen. Nicht jedes Unternehmen ist direkt dazu bereit, entsprechendes Personal für diese Aufgabe freizustellen. In diesen Fällen ist der Betriebsrat gefordert, dies beharrlich einzufordern und den Arbeitgeber in die Pflicht zu nehmen, damit die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Integration im Betrieb stimmen.

Austausch organisieren und wechselseitig Verständnis aufbauen

Eine organisierte Integration ist Voraussetzung für kollegiale Zusammenarbeit und fördert auch das Kennenlernen. Vor diesem Hintergrund sollten reine „Ausländerschichten“ vermieden werden, weil dabei kein Austausch zwischen den verschiedenen Belegschaftsgruppen stattfinden kann. Überhaupt ist es wichtig, dass der direkte Austausch zwischen den neuen Kolleg:innen und der bestehenden Belegschaft organisiert wird. Gute Beispiele dafür sind Talkrunden im Betrieb oder gezielte Rundgänge des Betriebsrats (ggf. mit Organisation von Übersetzungen), um Fragen kultureller oder nationaler Prägungen anzusprechen. Im direkten Gespräch können viele Vorbehalte ausgeräumt und damit die Grundlage für den Aufbau von Kollegialität gelegt werden.

Unsicherer Aufenthalt und kulturelle Hintergründe im Blick haben

Darüber hinaus wurde im Forum thematisiert, dass die aufenthaltsrechtliche Situation von Geflüchteten prekär sein kann und damit für besondere Belastungen sorgt. So berichteten Betroffene von der Erfahrung, dass sie mit dem Status „Duldung“ bzw. einer unsicheren

Bleibeperspektive weniger gefördert bzw. als „Nummer“ behandelt werden. Auch würden sie sich allgemein zurückhalten, um nicht aufzufallen, worüber die Ansprache mitunter erschwert sein kann.

Schließlich gilt es, kulturelle und religiöse Prägungen zu berücksichtigen: Sofern andere nicht beeinträchtigt werden, sollte darauf Rücksicht genommen und mit Respekt begegnet werden. In diesem Sinne sind die Bereitstellung von Schamduschen, Gebetsräumen / -teppichen oder ähnlichem unterstützenswerte Maßnahmen.

Um in der Belegschaft Verständnis und Akzeptanz dafür zu erzielen, sind neben dem direkten Austausch auch weiterführende Maßnahmen wie Trainings für interkulturelle Kompetenz empfehlenswert, die z.B. durch Initiativen wie das Netzwerk Demokratie und Courage, das ZEFAS oder den Sächsischen Flüchtlingsrat angeboten bzw. vermittelt werden.

Verfasser: Oliver Thünken, IMU-Institut Berlin Brandenburg Sachsen

Forum 2 |

Qualifizierung mitgestalten - Strategien zur Stärkung betrieblicher Weiterbildung und Qualifizierung im Betrieb



Der Workshop zielte darauf ab, die Wirklichkeiten und Einflussmöglichkeiten von Betriebsräten gemäß dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) in der Personalplanung und der weiterführenden Bildungsplanung zu diskutieren.

Zunächst wurden die gesetzlichen Grundlagen und die tatsächlichen Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte erläutert. Insbesondere die Paragraphen 92, 96, 97 und 98 des BetrVG bieten Betriebsräten umfangreiche Rechte zur Mitbestimmung in Personal- und Weiterbildungsfragen. In diesem Zusammenhang wurde auch dargestellt, welche tariflichen Möglichkeiten für Qualifizierungen bestehen. Die Agentur für Arbeit Chemnitz informierte über aktuelle Entwicklungen der Weiterbildungsförderung. Hierbei wurden die wesentlichen Neuerungen des Weiterbildungsgesetzes sowie die Regelungen des Weiterbildungsförderungsgesetzes nach Paragraph 82a SGB III und die Fördermöglichkeiten für fehlende Berufsabschlüsse und abschlussorientierte Weiterbildungen nach Paragraph 81 SGB III vorgestellt.

Gute Praxis aus dem Betrieb

Das Beispiel der Siemens AG Chemnitz, ein Betrieb, der von der hohen fachlichen Kompetenz der Beschäftigten lebt, zeigte auf, wie Betriebsrat und Arbeitgeber Qualifizierungsmaßnahmen erfolgreich regeln können. Vor dem Hintergrund anhaltenden Fachkräftemangels schloss hier der Betriebsrat mit dem Arbeitgeber eine Betriebsvereinbarung und eine Fortbildungsvereinbarung ab. Zentrale Kriterien für diesen Erfolg waren die systematische Herangehensweise an die betriebliche Weiterbildungsplanung und die enge und gute Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat und Unternehmensleitung.

Ein Kernbestandteil der Vereinbarungen ist die Etablierung einer Betriebsakademie zur innerbetrieblichen Weiterqualifikation von Mitarbeiter:innen. Dazu sollen sowohl interne als auch externe Dozenten und spezielle Weiterbildungseinrichtungen (SPE) eingesetzt werden.

Im Vorfeld wurden im Rahmen einer Bedarfsanalyse Haupt-Trends analysiert und eine „Ursachen-Wirkung-Kette“ auf den Markt und die Kunden abgeleitet. Diese Analyse beschreibt die betrieblichen Auswirkungen des Strukturwandels und die Veränderungen bei den Arbeitsaufgaben und Kompetenzen der Mitarbeitenden. In Workshops mit Führungskräften (Abteilungs- und Gruppenleitern) und Mitarbeitenden wurden Weiterbildungsbedarfe analysiert und auf einzelne Jobprofile heruntergebrochen. So konnte ein klares Bild über die zukünftig benötigten Kompetenzen geschaffen werden. Dies trägt wesentlich dazu bei, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden und die Handlungsfähigkeit der Firma zu erhalten.

Die beschriebenen Maßnahmen sind Teil eines umfassenden Transformationsprozesses. Viele Unternehmen sind im Strukturwandel gefordert, sich an neue Kundenbedürfnisse und Marktbedingungen anzupassen. Im Forum wurde deutlich gemacht, dass diese Anpassungsqualifikationen mit gemeinsamen und strategischen Maßnahmen erfolgreich gestaltet werden können. Betrieblich notwendige Schulungen, wie das Anlernen an einer Maschine, laufen unabhängig davon und parallel dazu über das reguläre Weiterbildungsbudget.

Aktives Betriebsratshandeln und kooperatives Vorgehen

In der gemeinsamen Diskussion wurde deutlich, dass eine strukturierte operative und strategische Personalplanung in vielen der beteiligten Betriebe oftmals fehlt oder nicht ausreichend vorangetrieben wird. Das Betriebsbeispiel zeigt, dass es vereinzelt Leuchtturmprojekte gibt, jedoch die Mitbestimmungsmöglichkeiten in vielen kleineren Betrieben noch nicht ausreichend genutzt werden. Zugleich wird sichtbar, dass die vorhandenen Fördermöglichkeiten oftmals nicht ausreichend bekannt sind, hier ist eine gute Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber sowie der Agentur für Arbeit von großer Bedeutung.

Die Hauptbotschaft des Forums war, als Betriebsrat oder Gesamtbetriebsrat bei der Frage der Förderung von Weiterqualifizierung selbst aktiv zu werden: „Es muss eingefordert werden.“ Gleichzeitig sollten Betriebsrat und Unternehmensleitung an einem Strang ziehen, um die Transformation erfolgreich zu gestalten. Unabdingbar ist, die Belegschaft von Anfang an einzubeziehen. Betriebsräte sind gefordert, stets zu kommunizieren, welche Maßnahmen warum zum Wohle der Belegschaft umgesetzt werden sollen. Externe Akteure wie die Agentur für Arbeit können eingebunden werden, um realistische Umsetzungswege und konkrete Unterstützungsmöglichkeiten aufzuzeigen und zusätzliche Argumente gegenüber den Geschäftsleitungen zu gewinnen.

Verfasser: Alexander Behne, IMU-Institut Berlin Brandenburg Sachsen

Forum 3 |

Mit Künstlicher Intelligenz zu Guter Arbeit?!



„Künstliche Intelligenz“ ist in aller Munde – sei es in positiven Schlagzeilen über Fortschritte in der Diagnostik von Krankheiten oder besorgniserregenden Berichten über umfassende Überwachung oder steuernden Einfluss auf Personalentscheidungen.

Dass **KI-Systeme im betrieblichen Kontext keine ferne Zukunft sind**, bestätigte auch der Erfahrungsaustausch im Rahmen des Forums. Für manche war es ein Augenöffner, die meisten Teilnehmenden berichteten jedoch über diverse aktuelle KI-Anwendungsbeispiele aus ihren Betrieben – zum Beispiel:

- Qualitätskontrolle mittels KI-basierter Kamerabild-Analysen;
- Chatbots, die genutzt werden, um Lastenhefte, Produktkataloge oder Codes zu erstellen, um lange Texte zusammenzufassen oder Übersetzungen erstellen zu lassen;
- Bildgeneratoren, die kreative Prozesse unterstützen;
- Fahrerlose Transportsysteme, die ihre Routen optimieren oder
- Systeme, die Belege oder Rechnungsdokumente automatisch auslesen und weiterfolgende Prozesse anstoßen.

Der KI-Einsatz im Betrieb ist aus Sicht der Beschäftigten mit zahlreichen Chancen, aber auch mit Risiken verbunden. Die Diskussion im Forum ließ zweierlei zu Tage treten.

Zum einen zeigte der Erfahrungsaustausch, dass die Betriebsrät:innen um eine **realistische Debatte** bemüht sind, obwohl die Diskussion um Künstliche Intelligenz gesellschaftlich leicht zu den Extrempolen gezogen wird. Gerade in Politik und Entwicklerwelt gibt es viele Technikoptimisten. Sie geben große Nutzenversprechen ab, nach denen KI zum Wohle aller Menschen und der Gesellschaft eingesetzt werden wird. Auf der anderen Seite stehen düstere

Technikpessimisten mit ihren Visionen eines neuen Zeitalters der menschlichen Unterwerfung unter KI-basierter Technik und einer bevorstehenden Hyperautomatisierung. Für die Betriebsrät:innen liegt die Wirklichkeit zumeist dazwischen.

Zum anderen hat der Erfahrungsaustausch gezeigt, dass die meisten Betriebsrät:innen ein **gutes Auge für die Risiken** haben. Die Forums-Teilnehmenden hatten viele Problemfelder auf dem Radar (siehe Bild).

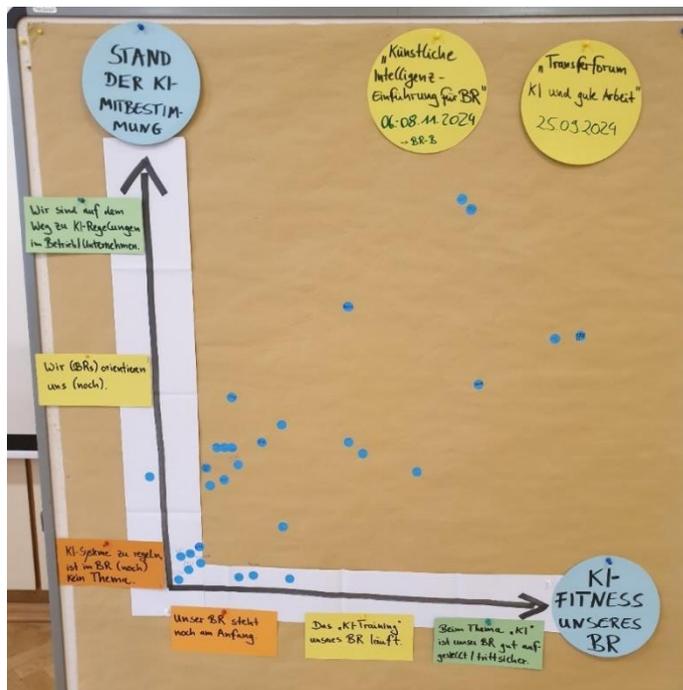


Beispielsweise befürchten sie – zurecht –, dass KI-Systeme eine neue Stufe der Rationalisierung darstellen. So sorgt man sich, dass Arbeitsplätze abgebaut werden oder sich Tätigkeitsprofile zum Nachteil der Beschäftigten verändern – etwa weil die einfacheren Kundenanfragen mittels eines Chatbots abgewickelt werden und die Mitarbeiter:innen im Support in viel größerer Dichte schwierige, belastende Anfragen zu bewältigen haben.

Oder man befürchtet, dass ganze Jobprofile aufgrund fortschreitender Automatisierung ausgehöhlt und um wertprägende, für die Eingruppierung relevante Bestandteile beraubt werden.

Mit neuartiger Prognose-Software (z. B. für Empfehlungen für Weiterbildungsmaßnahmen, bei der internen Arbeitsverteilung oder zur Einstellung von Bewerber:innen) wird die Sorge verbunden, dass Entscheidungen noch undurchsichtiger und weniger nachvollziehbar werden – ganz abgesehen davon, dass Algorithmen auch unerwünscht diskriminieren können. Sich auf

Empfehlungen oder Anweisungen von KI-basierten Systemen zu verlassen oder Aufgaben an Chatbots abzugeben, wird mit der Gefahr verbunden, dass Mitarbeitende mit der Zeit „aus der Übung“ kommen, Kompetenzen verlernen und damit Qualifikationen verloren gehen. Auch wird befürchtet, dass die Abhängigkeit von technischen Anwendungen zunimmt oder aus blindem Vertrauen Fehler nicht erkannt werden – etwa, wenn Chatbots falsche Aussagen treffen („halluzinieren“).



Zugleich werden, wenn auch weniger offensichtlich, **Chancen** ausgemacht. Von Textgeneratoren versprechen sich Angestellte Entlastung – beispielsweise, wenn diese für sie Texte zusammenfassen oder erstellen helfen. Diskutiert wurde auch, dass KI-Systeme die Arbeitsproduktivität steigern oder Qualitätssicherung auf ein besseres Level heben könnten. Rationalisierungsgewinne könnten sich in höheren Löhnen oder verkürzten Arbeitszeiten ausdrücken. Da auch der Mensch fehlbar ist, gibt es auch die Hoffnung auf fairere Entscheidungen. Einige Betriebsräte experimentieren mit ChatGPT und Co., um ihre Arbeit zu erleichtern. Sie berichten von gemischten Ergebnissen, wenn es darum geht, Reden zu entwickeln, Betriebsvereinbarungen zusammenzufassen oder BR-Mitteilungen in einfachere Sprache zu verwandeln.

Inwiefern sich die Chancen heben und die Risiken begrenzt halten lassen, entscheidet sich am Ende an der Frage, wie fit und durchsetzungsstark die Betriebsräte in diesem neuen Themenfeld sind. Vom Forum ging von daher auch die grundsätzlich positive Botschaft aus: **Die KI-Implementation ist gestaltbar, wenn sich Betriebsratsgremien frühzeitig einbringen und aufschlauen.**

Abschließend schätzen die Teilnehmenden ihre KI-Fitness ein und inwieweit sie sich auf dem Weg zu Regelungen von KI-Systemen im Betrieb befinden. Drei Gruppen bildeten sich heraus –

Gruppe 1 sieht sich ganz am Anfang der KI-Regulierung im Betrieb. Gruppe 2 hat begonnen, sich zu orientieren und KI-Kompetenz im Gremium aufzubauen. Diese beiden Gruppen waren zu gleichen Teilen vertreten und machten den größten Teil der Anwesenden aus. Demgegenüber gibt es aber auch schon erste Leuchttürme: Diese dritte Gruppe befindet sich auf dem Weg zu einer Regelung und schätzt auch die eigene KI-Kompetenz gut ein.

Kurzum: Bei den meisten Forumsteilnehmer:innen ist bei der KI-Mitbestimmung noch Luft nach oben. Genau dafür bot das Forum auch Hilfestellung! Eingeladen wurde zum nächsten Treffen des Transferforums „KI und Gute Arbeit“, neben der Wissensvermittlung rund um das Thema „KI“ steht der Erfahrungstransfer der Betriebsräte im Fokus. Des Weiteren bietet die Betriebsräte Bildung Sachsen vom 06. bis 08. November 2024 ein KI-Einführungsseminar für Betriebsräte an [bei Interesse Mail an: marcel.thiel@imu-berlin.de]. Und nicht zuletzt adressierten die Teilnehmenden eine klare Botschaft an die Politik: „**Wir brauchen Netzwerke** wie das Transferforum, so der Betriebsrat Germar Schneider (Infineon Dresden), um gute Gestaltungserfahrungen auszutauschen und zu verbreiten.“

Verfasser: Marcel Thiel, IMU-Institut Berlin Brandenburg Sachsen

Forum 4 |

Transformation aktiv gestalten



Wie können sich Betriebsräte und Belegschaften aktiv in die Gestaltung der Transformation einbringen, um gute Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu sichern, woran lassen sich anstehende Veränderungsprozesse im Unternehmen frühzeitig erkennen, und welche Handlungsmöglichkeiten hat der Betriebsrat?

Diesen Fragen widmeten sich die Teilnehmenden des vierten Forums. Anhand betrieblicher Praxisbeispiele aus der Region wurden Anregungen, Ideen und mögliche Wege der Gestaltung von Transformation aufgezeigt und dafür sensibilisiert, dass sich der Betriebsrat aktiv und frühzeitig einbringen sollte, um Einfluss auf die Gestaltung zu nehmen.

Erfahrungen der Betriebsräte sind vielfältig – aus allen kann man etwas lernen!

Zunächst berichteten teilnehmende Betriebsrät:innen über Erfahrungen mit der Transformation und schilderten, in welchen Zusammenhängen sie hier bereits selbst aktiv werden konnten. Spannend war, zu erfahren, was ihnen im Prozess hilfreich war, bzw. mit welchen Hindernissen sie sich konfrontiert sahen. Folgende Aspekte standen im Mittelpunkt der Diskussion:

- Als eine Kernfrage kristallisiert sich heraus, dass Betriebsrat und Belegschaft zunächst überhaupt erkennen müssen, ob, inwiefern und in welchem Ausmaß das Unternehmen von den Auswirkungen der Transformation betroffen sein wird, um daraus Handlungsoptionen abzuleiten
- Positive Erfahrungen gibt es in einigen Unternehmen damit, wie der Abbau von Arbeitsplätzen durch zunehmende Automatisierung durch den engagierten Einsatz des Betriebsrats verhindert und zudem Verbesserungen der Arbeitsbedingungen erreicht werden konnten. Ebenfalls erfolgreich verlief eine Initiative, in der ein Unternehmen mit Unterstützung



Sammlung TF-Erfahrungen

des Betriebsrats Ingenieur*innen gezielte unternehmensspezifische Weiterqualifizierungen ermöglichte, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten und die Fachkräftelage zu verbessern.

- In weiteren Unternehmen fanden sog. Zukunftsgespräche zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung statt, meist auf Wunsch und Druck des Betriebsrats. Es sei, so die Berichte, bisher schwierig, mit den Unternehmen (sleitungen) überhaupt ins Gespräch zu kommen und der Abschluss verbindlicher Vereinbarungen noch die Ausnahme.
- Mit Blick auf die Auswirkungen der Transformation auf ganze Branchen schilderten die Teilnehmenden, dass viele Standorte tendenziell noch einzeln für sich kämpfen, statt gemeinsam vorzugehen und damit mehr Durchsetzungsfähigkeit zu erreichen.
- Mehrfach wurde zudem berichtet, dass sich viele Unternehmen aus Sicht des Betriebsrats mit dem Wandel noch nicht ausreichend befassen oder aber ihre Pläne nicht mit den Betriebsräten teilen, was die aktive Gestaltung erschwert.

Regelmäßiger Austausch zu Transformationserfahrungen über den betrieblichen Tellerrand hinaus ist wichtiger Bestandteil der Betriebsratsarbeit

Im Anschluss an den ersten Erfahrungsaustausch stellte Betriebsrätin Petra Seifert die Möglichkeiten der Mitgestaltung bei der Transformation durch Betriebsrat und Belegschaft am Beispiel der GKN Driveline Deutschland GmbH Standort Mosel vor. Sie selbst begleitete den Prozess, der mit der Ankündigung der Standortschließung begann, von Anfang an mit. Aktuell ist der Ausgang des Prozesses noch offen, der Betriebsrat hat jedoch wichtige Erfahrungen und Erkenntnisse sammeln können, die im Forum zur Diskussion gestellt wurden:



Verlauf TF-Prozess GKN Mosel

Die zentralen Botschaften an die Teilnehmenden lauteten:

- Der Betriebsrat muss sich so früh wie möglich in den Transformationsprozess einbringen und sich ein eigenes Bild davon erarbeiten, wie das Unternehmen aufgestellt ist.
- Es ist wichtig, die Belegschaft laufend zu informieren und zu beteiligen. Transparenz und Offenheit seitens des Betriebsrats, fördert den Zusammenhalt der Belegschaft, auch und gerade während komplizierter Prozesse.
- Klare Haltungen des Betriebsrats und der Belegschaft sind nötig: Der Erhalt der Arbeitsplätze und guter Arbeitsbedingungen hat oberste Priorität!
- Die aktive Gestaltung und Mitbestimmung des Betriebsrats ist in solchen Prozessen grundlegend erforderlich, auch wenn sie kein Garant für einen positiven Ausgang ist.
- Die Erarbeitung des strategischen Vorgehens ist besonders wichtig. Alle Optionen müssen geprüft werden, um die Forderungen seitens der Belegschaft aktiv einbringen zu können. Bei GKN war die Ausgangslage „gut“ für Forderungen seitens Belegschaft und Betriebsrat – so konnte ein sog. Innovationstarifvertrag abgeschlossen werden, wodurch das Unternehmen Geld investierte, um mögliche neue Geschäftsmodelle für den Standort zu finden.
- Betriebsrat und Belegschaft brauchen Partner und Verbündete, um erfolgreich zu sein. Es gibt viele Unterstützungsangebote und Akteure, die Betriebsräte und Belegschaften im Transformationsprozess begleiten können.



Akteure des TF-Prozesses bei GKN Mosel

Mit externer Unterstützung geht es besser!

Um zu verdeutlichen, wie externe Akteure Betriebsräte und Belegschaften in Transformationsprozessen begleiten und unterstützen können, gab Valentin Ernst, Mitarbeiter bei der BGW St. Gallen, einen Einblick in seine Arbeit. Er begleitete den Prozess von Betriebsrat, Belegschaft und Gewerkschaft bei der Erarbeitung möglicher neuer Geschäftsmodelle bei GKN in Mosel. In Workshops wurden Kompetenzen der Belegschaft und Produktionsmöglichkeiten am Standort mit Blick auf mögliche zukunftsfähige Produkte analysiert. Die Einbindung von Mitarbeiter:innen in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen begründet sich aus der Überzeugung, dass die Belegschaft am besten weiß, was sie kann.

Die beispielhafte Erarbeitung sog. „Zukunftsfeldkarten“ waren zudem eine interessante Anregung, um Zukunftsfragen der Unternehmen im Betriebsrat in den Blick zu nehmen

Aktive Gestaltung von Transformation durch Betriebsräte sichert Gute Arbeit und Arbeitsplätze!

Kritisch diskutiert wurde der noch zu geringe gesetzlich verbriefte Einfluss der Arbeitnehmerseite auf Fragen der Transformation. Mehr Einfluss und Veränderung etwa durch Reformen des Betriebsverfassungsgesetzes wären wünschenswert, allein wenn es um handfeste Informationen zur wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens geht.

Deutlich wurde aber auch, dass es Wege gibt, sich als Betriebsrat aktiv einzubringen, die Auswirkungen der verschiedenen Treiber der Transformation auf die Arbeits- und Beschäftigtenbedingungen zu gestalten und damit Einfluss zu nehmen.

„Durch das Forum wurde für mich noch einmal sehr gut deutlich: egal in welchem Bereich, die Transformation findet bereits statt und wird sehr viele Betriebe betreffen“, fasste ein Teilnehmer am Schluss seine Erkenntnisse zusammen. „Wir Betriebsräte können nicht die Augen verschließen, wir müssen aktiv werden und uns Wissen und Unterstützung holen. Sonst sind die Belegschaften, für die wir Verantwortung als Betriebsrat übernommen haben, die Verlierer“.

Verfasserin: Sissy Morgenroth, Fischer | Bildung und Beratung



Innovationsprozess BGW

Eindrücke der Konferenz

[weitere Fotos zur Konferenz](#)

[Film zur Konferenz](#)

