

Fazit

Alle drei Beispiele zeigen: Auch Betriebsräte stehen im Zentrum der betrieblichen Fachkräftesicherung. Sie haben hier gesetzlich verankerte Aufgaben und können diese positiv und konstruktiv mitgestalten – sei es durch gesundheitsförderliche Arbeitszeitmodelle, strategische Personalplanung oder faire Regelungen für Beschäftigte mit gesundheitlichen Einschränkungen.

Mit dem Projekt „Gute Arbeit zur Fachkräftesicherung in der Transformation“ und seinem Betriebsrätenetzwerk unterstützen wir sie dabei, die Rechte der Beschäftigten wirkungsvoll wahrzunehmen, Prozesse mitzugestalten und konkrete Verbesserungen umzusetzen. Fachkräftegewinnung, -bindung und -entwicklung sowie Gute Arbeit sind keine Selbstläufer – sie müssen immer wieder neu ausgehandelt, gesichert und weiterentwickelt werden. So entstehen attraktive Arbeitgeber, die Transformation und Fachkräftesicherung qualifiziert und partnerschaftlich im Betrieb gestalten.

Gute Arbeit zur Fachkräftesicherung in der Transformation

Das Chemnitzer Betriebsrätenetzwerk „Gute Arbeit zur Fachkräftesicherung in der Transformation“ wird von der Fachkräfteallianz Chemnitz zur Förderung im Rahmen der Fachkräfteberichtlinie des Freistaates Sachsen priorisiert.

Kontakt

Haben Sie Interesse an unserem Angebot, sprechen Sie uns gern an!

Ihre Ansprechpartner:

IMU-Institut
Dr. Oliver Thünken · Gregor Holst
Franz-Mehring-Platz 1, 10243 Berlin
Tel.: 030 / 29 36 97 - 0
imu-institut@imu-berlin.de

IMU-Institut – Büro Sachsen
Augustusburger Straße 33
09111 Chemnitz

www.imu-berlin.de



IMU-Institut
Berlin Brandenburg Sachsen



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

Gute Arbeit zur Fachkräftesicherung in der Transformation

Drei Einblicke aus der Praxis

Im Netzwerk „Gute Arbeit zur Fachkräftesicherung in der Transformation“ unterstützen wir Betriebsräte aus den industriellen Wertschöpfungsketten in Chemnitz bei der aktiven Gestaltung der Fachkräftesicherung. Mit unseren Informations-, Qualifizierungs- und Vernetzungsangeboten stärken wir regionale Zukunftsperspektiven.

Konkret geht es darum, die Arbeitsbedingungen in den Unternehmen vor Ort aktiv mitzugestalten und wirksame Strategien zur Fachkräftesicherung zu entwickeln. Anstatt nur auf Herausforderungen zu reagieren, gestalten wir Gute Arbeit proaktiv – inmitten der aktuellen wirtschaftlichen, technologischen und demografischen Veränderungsprozesse.

Die hier dargestellten drei Praxisbeispiele zeigen exemplarisch, wie unser Netzwerk betriebliche Interessenvertretungen mit fachlicher Expertise, arbeitswissenschaftlicher Beratung und passgenauen Schulungsformaten unterstützt.

1. Arbeitszeit ergonomisch gestalten – Unterstützung bei der Bewertung eines neuen Schichtsystems

Der Betriebsrat eines Maschinenbauunternehmens brauchte Unterstützung bei der Bewertung eines neuen Schichtmodells. Dieses entsprach zwar den gesetzlichen Anforderungen, warf aus Sicht der Arbeitnehmervertretung aber Fragen hinsichtlich seiner ergonomischen Gestaltung auf. Schicht- und Nachtarbeit stellt immer ein gesundheitliches und soziales Risiko für Beschäftigte dar.¹ In vielen Berufen und Branchen geht es aber nicht ohne. Daher ist es wichtig, Schichtpläne so zu entwickeln, dass gesundheitliche Risiken und Belastungen minimiert werden. Im vorliegenden Fall erstellten wir ein arbeitswissenschaftliches Kurzgutachten, das eine ergonomische Einschätzung ermöglichte.

Dabei zeigten sich Aspekte, die kritisch zu bewerten sind: Dazu zählen längere Schichtblöcke mit bis zu sechs Früh- oder fünf Nachtschichten in Folge, eine rückwärtsgerichtete Rotationsfolge (Spät-Nacht-Früh) sowie Phasen mit sehr vielen aufeinanderfolgenden Arbeitstagen ohne ausreichende Erholungspausen. Diese Faktoren können die gesundheitliche Beanspruchung durch Schichtarbeit erhöhen und langfristig die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigen.

Im Dialog mit dem Betriebsrat diskutierten wir mögliche Optimierungsansätze. Aufgrund der gegebenen Rahmenbedingungen erschien eine grundlegende Überarbeitung des Schichtplans sinnvoll. Empfohlen wurde die Entwicklung eines alternativen Schichtsystems – beispielsweise auf Basis eines 4-Schicht anstelle des bisher eingesetzten 3-Schicht-Modells – das stärker auf ergonomische Grundsätze Rücksicht nimmt und im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung der Arbeitsplätze begleitet wird.

Die Projektunterstützung stärkte den Betriebsrat dabei, gesundheitliche Aspekte der Arbeitszeitgestaltung fundiert zu bewerten und sich aktiv für gesundheitsgerechte Bedingungen als Beitrag zur langfristigen Fachkräftesicherung einzusetzen.

¹ Dies ist lange bekannt und durch zahlreiche Studien belegt, siehe u. a. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin <https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung/Arbeitszeit/Nacht-und-Schichtarbeit>

2. Strategisch mitgestalten – Schulung zur Personalplanung und Fachkräftesicherung

Ein weiteres Praxisbeispiel zeigt, wie Betriebsräte durch Qualifizierung in ihrer Handlungsfähigkeit gestärkt werden, um ihre Beteiligungsrechte wirksam im Sinne der Beschäftigten wahrzunehmen. In einem Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe mit rund 200 Beschäftigten führten wir ein betriebliches Seminar zum Thema „Personalplanung und betriebliche Fachkräftesicherung“ durch. Der Betriebsrat wollte seine Steuerungsmöglichkeiten in der Personalentwicklung, Qualifizierungsplanung und bei Personalbedarfsanalysen besser verstehen.

Das Seminar führte in zentrale Aspekte der Personalwirtschaft ein: von ihrer Bedeutung für die Unternehmensstrategie bis hin zu den konkreten Auswirkungen auf Arbeitsbelastung, Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima. Ein besonderer Fokus lag auf den Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats in der Personalwirtschaft, v. a. bei Einstellungen, Versetzungen oder Qualifizierungsfragen. Auch die interne Organisation des Betriebsratsgremiums wurde thematisiert – denn nur durch eine klare Aufgabenverteilung lassen sich komplexe Themen wie Fachkräftesicherung im Betriebs(rats)alltag effizient bearbeiten.

Die im Rahmen des Projekts „Gute Arbeit zur Fachkräftesicherung in der Transformation“ durchgeführte Schulung vermittelte praxisnahes Wissen und ermöglicht dem Gremium eine aktivere, konstruktivere Rolle im betrieblichen Wandel. **Erfolgreiche Fachkräftesicherung basiert nicht allein auf externer Rekrutierung, sondern vor allem auf vorausschauender Personalplanung, nachhaltiger Qualifizierung und guten Arbeitsbedingungen – Bereiche, in denen Betriebsräte sowohl Gestaltungsrechte als auch Mitbestimmungspflichten haben.**

3. BEM gemeinsam gestalten – Beratung bei der Erarbeitung einer neuen Betriebsvereinbarung

Im dritten Beispiel unterstützten wir den Betriebsrat aus einem Unternehmen der Luftfahrttechnik bei der Überarbeitung und Verhandlung einer Betriebsvereinbarung zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM). Die bisherige Regelung war gekündigt worden, weil sie sich nur auf BEM-Gespräche beschränkte, ohne den Gesamtprozess – von der Einladung bis zur Umsetzung und Evaluierung von Maßnahmen – ausreichend abzubilden. Der Betriebsrat wollte diesen Prozess transparenter, verbindlicher und nachvollziehbarer gestalten.

Unsere Begleitung erfolgte auf mehreren Ebenen. Zunächst unterstützten wir das Gremium dabei, die Vorschläge des Arbeitgebers fachlich zu bewerten und sorgfältig zu prüfen. Ein zentraler Diskussionspunkt war das vom Arbeitgeber vorgesehene Verfahren zur Bewertung von Fehlzeiten mittels des so genannten „Bradford-Faktors“. Dieser ist sowohl datenschutzrechtlich als auch aufgrund seiner potenziell diskriminierenden Wirkung, etwa gegenüber Beschäftigten mit chronischen Erkrankungen, kritisch zu bewerten. Nach einer rechtlichen Einordnung und dem Vorschlag einer begleitenden Testphase sowie der Empfehlung zur Einbindung des Betriebsarztes konnte der Betriebsrat erreichen, dass der Faktor nicht in die Betriebsvereinbarung aufgenommen wird.

Zudem gaben wir Hinweise zum Umgang mit sensiblen Gesundheitsdaten. Schließlich prüften wir den vom Betriebsrat überarbeiteten Entwurf der Betriebsvereinbarung und formulierten Vorschläge zur Stärkung der Betroffenenrechte, zu klareren Regelung des Verfahrensablaufs und zur verbindlicheren Gestaltung der Maßnahmenumsetzung samt deren Überprüfung. **Ziel ist es, eine auf Beteiligung und Vertrauen setzende Regelung mit dem Arbeitgeber zu vereinbaren, die nicht nur rechtlich belastbar, sondern auch im Sinne einer nachhaltigen Fachkräftesicherung wirksam ist. Sie hilft dabei, Arbeitsunfähigkeit von Beschäftigten vorzubeugen oder zu überwinden und Arbeitsplätze zu erhalten.**