

Daum, Mario

**Research Report**

## Handlungs- und Strategieansätze für die Mitbestimmung: Gestaltung von Arbeit in Zeiten des digitalen Strukturwandels in der Zeitungsbranche

Mitbestimmungspraxis, No. 26

**Provided in Cooperation with:**

Institute for Codetermination and Corporate Governance (I.M.U.) of the Hans-Böckler-Stiftung

*Suggested Citation:* Daum, Mario (2019) : Handlungs- und Strategieansätze für die Mitbestimmung: Gestaltung von Arbeit in Zeiten des digitalen Strukturwandels in der Zeitungsbranche, Mitbestimmungspraxis, No. 26, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2020011413113570166623>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/246905>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# HANDLUNGS- UND STRATEGIEANSÄTZE FÜR DIE MITBESTIMMUNG

Gestaltung von Arbeit in Zeiten des digitalen Strukturwandels  
in der Zeitungsbranche

Mario Daum



## AUTOR

---

### Mario Daum

studierte Soziologie und Politikwissenschaft an der Universität Mannheim. Er arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der INPUT Consulting gGmbH in Stuttgart. Seine Arbeitsschwerpunkte sind arbeits- und industriesoziologische Fragestellungen, Analysen im Spannungsfeld der Entwicklung von Technik und Dienstleistungsarbeit sowie der Digitalisierung der Arbeitswelt.



## WEITERE TITEL UNTER

---

[www.boeckler.de/62346.htm](http://www.boeckler.de/62346.htm)



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035.

Jetzt kostenlos anmelden auf:  
[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)



## PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Analysen und Gestaltungshilfen, Beispiele aus der Praxis.

[www.boeckler.de/  
betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

## IMPRESSUM

---

### Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)  
der Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Telefon +49 (211) 7778-172

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (211) 7778-150  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: Yuko Stier

### Redaktion

Dr. Manuela Maschke, Referatsleiterin Arbeit und Mitbestimmung  
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (211) 7778-224  
[manuela-maschke@boeckler.de](mailto:manuela-maschke@boeckler.de)

### Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 26

ISSN 2366-0449

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

## HANDLUNGS- UND STRATEGIEANSÄTZE FÜR DIE MITBESTIMMUNG

---

### ABSTRACT

Die Arbeitswelt befindet sich seit einigen Jahren in einem tiefgreifenden Umbruch, der durch die digitale Transformation eine neue Intensität erfährt. Betriebsräte sehen sich in dessen Folge einer Reihe an Herausforderungen ausgesetzt, die in diesem Arbeitspapier mit Blick auf die Zeitungsbranche dargestellt werden. Aufbauend auf diese Darstellung werden Handlungs- und Strategieansätze auf Grundlage des rechtlichen Handlungsrahmens sowie der Literatur dargelegt, die es Betriebsräten ermöglichen soll, die bestehenden Herausforderungen im Sinne der Beschäftigten aktiv zu begegnen und den Umbruch und dessen Auswirkungen mitzugestalten.

Das Arbeitspapier bietet zudem einige methodische Ansätze sowie ein umfassendes Didaktik-Konzept, die es ermöglichen sollen, Handlungs- und Strategieansätze branchen- bzw. betriebsorientiert zu entwickeln und anhand der rechtlichen Handlungsmöglichkeiten umzusetzen.

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Handlungsfelder und Handlungsansätze der betrieblichen Interessenvertretung in Zeiten des digitalen Strukturwandels</b>	<b>5</b>
2.1	Personalplanung, Beschäftigungssicherung, Re- und Umstrukturierung, Qualifizierung	5
2.2	Beschäftigungssicherung infolge von Re- und Umstrukturierung	8
2.3	Qualifizierung und Weiterbildung	9
2.4	Arbeits- und Gesundheitsschutz	10
2.5	Technik	13
2.6	Entgeltungleichheit	15
2.7	Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrats	15
2.8	Informationspolitik des Arbeitgebers	16
<b>3</b>	<b>Methodenkoffer</b>	<b>17</b>
3.1	Ansätze für die Arbeit der Betriebsräte	17
<b>4</b>	<b>Didaktik-Konzept</b>	<b>18</b>
4.1	Zielsetzung	18
4.2	Die drei Phasen: Orientierung   Analyse   Handlung	18
4.3	Phase der Orientierung	18
4.4	Phase der Analyse	19
4.5	Phase der Handlung	19
4.6	Überblick: Das Didaktik-Konzept	20
4.7	Ziel   Handlung   Methode	21
	<b>Literatur</b>	<b>24</b>

# 1 EINFÜHRUNG

Die Mitbestimmung ist ein zentraler Bestandteil der Arbeitswelt in Deutschland und garantiert die demokratische Teilhabe von Beschäftigten. Vor rund einhundert Jahren hat der Gesetzgeber den Grundstein für die gesetzlich verankerte Mitbestimmung durch Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes gelegt. In den Jahren 1972 und 2001 wurden die Mitbestimmungsrechte ausgebaut.

Die demokratische Teilhabe gewährleistet bessere Arbeitsbedingungen, weniger Kündigungen, mehr Weiterbildung, einen geringeren Krankenstand, eine höhere Arbeitszufriedenheit und -produktivität sowie eine entsprechende Identifikation mit dem Unternehmen.<sup>1</sup> Die Mitbestimmung besteht in Deutschland aus der betrieblichen und der überbetrieblichen Mitbestimmung, getragen durch Betriebsräte und das Betriebsverfassungsgesetz einerseits und durch die gewerkschaftliche Interessenvertretung und das Tarifvertragsgesetz andererseits.

In den zurückliegenden rund zwei Jahrzehnten haben die Akteure der Mitbestimmung mit vielfältigen Herausforderungen auf unterschiedlichen Ebenen zu tun. Auf der überbetrieblichen Ebene sind es insbesondere der Rückgang des Organisationsgrades und der Ausstieg aus der Tarifpartnerschaft seitens der Arbeitgeber. Auf der betrieblichen Ebene sind es neben den beiden vorgenannten Punkten vor allem die Mitgestaltung der Megatrends Digitalisierung und Demografischer Wandel sowie die stete Einführung neuer Managementmethoden und die Restrukturierungsanstrengungen der Geschäftsführungen, die zu einer Zergliederung vieler Branchen geführt hat.

Zielsetzung des vorliegenden Arbeitspapiers ist es, Handlungs- und Strategieansätze für (betriebliche) Mitbestimmungsakteure im Kontext dieses Wandels aufzuzeigen, zu beschreiben und mögliche Konzeptansätze anzubieten. Insbesondere Betriebsräte sollten den Wandel der Arbeit wieder verstärkt (pro)aktiv gestalten und trotz einer Vielzahl an kleinteiligen Themen einen strategischen Ansatz mit mittel- bis langfristigen Zielen entwickeln und zur Anwendung bringen. Grundlage des Arbeitspapiers und damit der Handlungs- und Strategieansätze sind mehrere selbst durchgeführte Branchenanalysen im Allgemeinen sowie die Branchenanalyse für die Zeitungsbranche im Speziellen. Sowohl die Branchenanalyse als auch die Inhalte des vorliegenden Arbeitspapiers basieren auf umfangreichen empirischen Erhebungen wie Experteninterviews, einer Online-Beschäftigtenbefragung mit 260 TeilnehmerInnen sowie zwei dreitägigen Workshops mit Interessenvertretungen aus der Zeitungsbranche.

Die Zeitungsbranche befindet sich seit Jahren in einem tiefgreifenden Strukturwandel. Umstrukturierungen, Reorganisationen sowie Konsolidierung sind die Schlagworte, die die vergangenen zwei bis drei

Jahrzehnte geprägt haben. Der technologische Wandel hat zunächst in den Zeitungsdruckerei für umfassende Veränderungen für die Beschäftigten gesorgt. Seit einigen Jahren trifft die digitale Transformation auch die Arbeitsrealität der JournalistInnen und Verlagsangestellten und verändert deren Arbeit und Beschäftigungsbedingungen.

## 2 HANDLUNGSFELDER UND HANDLUNGSANSÄTZE DER BETRIEBLICHEN INTERESSENVERTRETUNG IN ZEITEN DES DIGITALEN STRUKTURWANDELS

In den geführten Expertengesprächen, aus der Online-Beschäftigtenbefragung und den zwei Workshops wurde deutlich, welche Handlungsfelder die Betriebsratsgremien in der Zeitungsbranche derzeit beschäftigen und wo es teilweise akuten Handlungsbedarf gibt. Zwar ist die digitale Transformation der Arbeitswelt in aller Munde, allerdings setzen sich die Betriebsräte meist mit Themen auseinander, die direkt mit den unternehmerischen Reorganisationsprozesse zusammenhängen bzw. aus ihnen resultieren. Im Folgenden zeigen wir die relevanten Handlungsfelder auf. Daran anknüpfend legen wir potenzielle Handlungsansätze dar, die die betrieblichen Interessenvertretungen ergreifen können, um in dem skizzierten Handlungsfeld proaktiv den betrieblichen Alltag im Sinne der Beschäftigten zu gestalten.

### 2.1 Personalplanung, Beschäftigungssicherung, Re- und Umstrukturierung, Qualifizierung

Ein bedeutendes aber oftmals jedoch wenig beachtetes Handlungsfeld vieler Betriebsratsgremien ist die qualitative und quantitative Personalplanung, die aus Perspektive der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer das Ziel der Beschäftigungssicherung, der Verbesserung der Arbeitsbedingungen, des Abbaus von Risiken infolge Rationalisierungsmaßnahmen und technischer Neuerung sowie einer gezielten und umfassenden Qualifizierungsstrategie zur Entwicklung der Beschäftigten verfolgen sollte.

#### 2.1.1 Handlungsfeld Personalplanung

Die Personalplanung ist ein zentrales Element in der betriebswirtschaftlichen Unternehmensplanung und des Personalwesens. In der Personalplanung sind aber auch die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer adäquat zu berücksichtigen. Grundsätzlich wird in der Personalplanung der Personalbedarf ermittelt und für die Zukunft geplant. Darüber hinaus umfasst die Personalplanung folgende Einzelbereiche:

<sup>1</sup> vgl. Absenger/Priebe (2016): Das Betriebsverfassungsgesetz im Jahr 2016 – Mitbestimmungslücken und Reformbedarfe. In: WSI-Mitteilungen 3/2016, S. 192–200.

- Personalbeschaffung/Fachkräftegewinnung/  
Ausbildung
- Personaleinsatz
- Personalabbau
- Personalentwicklung, insbesondere die Qualifizierung der Beschäftigten
- Personalkosten

Der Betriebsrat hat die Aufgabe, dass die Interessen der Beschäftigten bei der Personalplanung adäquate Berücksichtigung finden. Die Interessen umfassen u. a. die Beschäftigungs- und Einkommenssicherung, die Schaffung von Aufstiegschancen und die Berücksichtigung von Qualifizierungszeiten, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch eine menschengerechte Arbeitsgestaltung, der Einsatz und die Förderung der Beschäftigten entsprechend ihrer Neigungen und Fähigkeiten sowie die Gewährleistung des Schutzes bei Rationalisierungsmaßnahmen und im technologischen Wandel.

Gerade in Zeiten des digitalen Strukturwandels, der aktuell stark getrieben durch technologische Veränderungen ist, in Verbindung mit der demografischen Entwicklung unserer Arbeitsgesellschaft ist eine vorausschauende Personalplanung unerlässlich. Arbeitsplätze und Tätigkeiten sowie Berufsbilder verändern sich durch die zunehmende Digitalisierung und erfordern Maßnahmen zur Weiterqualifizierung zur Schließung von Kompetenzlücken. Und auch die Gewinnung von zukünftigen Beschäftigten spielt gerade in der Zeitungsbranche eine hervorgehobene Rolle. Insgesamt gewinnt die strategische Personalplanung immer mehr an Bedeutung.

### **2.1.2 Handlungsansätze Personalplanung**

Betriebsratsgremien erhalten durch das Betriebsverfassungsgesetz einen gesetzlichen Handlungsspielraum, um Einfluss auf die betriebliche Personalplanung zu nehmen oder eine solche zu initiieren. Grundsätzlich haben Betriebsräte die Aufgabe die Beschäftigung im Betrieb zu fördern und zu sichern, dies gerade auch mit Blick auf ältere Beschäftigte sowie besonders schutzbedürftige Beschäftigte (vgl. § 80 Abs. 1 Nr. 4, 6, 8 BetrVG).

Die Personalplanung ist in § 92 BetrVG geregelt. Hiernach ist der Betriebsrat vom Arbeitgeber über die Personalplanung sowie über die daraus ergebenden Maßnahmen rechtzeitig und umfassend zu informieren. Über die Maßnahmen hat der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat zu beraten. Sollte eine Personalplanung vonseiten des Arbeitgebers nicht oder nur lückenhaft vorgenommen werden, so hat der Betriebsrat aufgrund der sozialpolitischen Bedeutung ein Vorschlagsrecht für die Einführung einer Personalplanung und ihrer konkreten Durchführung. Für die Zeitungsbranche von Bedeutung ist, der Hinweis auf das Urteil des Bundesarbeitsgerichts, dass das Unterrichts- und Beratungsrecht des Betriebsrats auch in Betrieben gegeben ist, die nach § 118 Abs. 1 BetrVG den Tendenzbestimmungen unterliegen.

Da die Personalplanung ein dynamischer Prozess ist, ergibt sich hieraus eine laufende Unterrichtspflicht und bezieht auch die Entscheidungsvorbereitungen und „Grundüberlegungen“ zur Personalplanung mit ein. Dem Betriebsrat sind somit alle Tatsachen bekannt zu geben bzw. Einblick in die Unterlagen zu gewähren, auf die die Personalplanung gestützt wird, so beispielsweise auch die Finanz- und Investitionsplanung.

Zwar hat der Betriebsrat im Sinne der Personalplanung lediglich Informations- und Beratungsrechte und keine harten, erzwingbaren Mitbestimmungsrechte, allerdings sollten die betrieblichen Interessenvertretungen die Personalplanung im Zusammenhang mit personellen Einzelmaßnahmen und betrieblichen Bildungsmaßnahmen (hier die Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs gemäß § 96 Abs. 1 BetrVG) sehen, bei denen verhältnismäßig starke Mitbestimmungsrechte bestehen.

### **Der Weg zur Personalplanung**

Grundsätzlich sollte die Personalplanung ein eingespieltes Verfahren sein, das jedes Unternehmen vornimmt und hierüber den Betriebsrat informiert. Im Allgemeinen wird hierzu der Personalbedarf aus den bestehenden Arbeitsprozessen und der Unternehmensplanung, der Investitions-, Produktions- und Absatzplanung ermittelt. In Abstimmung mit der Personal- und Wettbewerbsentwicklung wird daraufhin die Personalplanung vorgenommen. Hieraus ergibt sich der konkrete Personalbedarf sowie in Verbindung damit stehenden Maßnahmen.

Gemäß dem Human-Ressource-Ansatz werden im Rahmen der Personalplanung den Kompetenzen und Qualifikation mehr Bedeutung verliehen. Der Mensch mit seiner Produktivkraft, seinen Fähigkeiten und Qualifikationen spielt hierbei eine größere Rolle. Aus der Personalplanung ergehen deswegen konkrete Maßnahmen der Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung.

Die Personalplanung wird üblicherweise einmal im Jahr vorgenommen und folgt in vielen Betrieben einem eingespielten Ritual: Zunächst erstellt die Geschäftsleitung bzw. Personalabteilung die Personalplanung unter Berücksichtigung der Randbedingungen sowie der Unternehmensziele. Hiernach erfolgt entsprechend des § 92 Abs. 1 BetrVG die Weitergabe der Personalplanung an das Betriebsratsgremien. Hiernach folgt die Beratung zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat über die Personalplanung im Allgemeinen und über die daraus folgenden Maßnahmen im Speziellen. Die Geschäftsleitung bzw. die Personalabteilung nimmt eventuell noch Änderungen vor und verabschiedet die Personalplanung, die dem Betriebsrat erneut vorgelegt wird. Maßnahmen, die sich aus der Personalplanung ergeben, sind zumeist Personalbeschaffung, weitere berufliche Qualifizierung oder aber auch Personalabbau.

### **Strategische Personalplanung**

Die strategische Personalplanung ist auf eine mittel- bis langfristige Perspektive ausgerichtet und bezieht

sich auf einen Zeitraum von einem bis fünf Jahren. Absehbare Veränderungen der Personalsituation in diesem Zeitraum sollen berücksichtigt werden. Gründe hierfür können Änderungen der Unternehmensstruktur, der Organisation, der Produktionskapazitäten, des Produkt- bzw. Leistungsprogramm oder tarifvertragliche und gesetzgeberische Veränderungen sein. Berücksichtigung müssen dabei auch wandelnde Kundenanforderung oder Auswirkungen des technologischen Wandels und deren Auswirkungen auf die Personalsituation finden. Zudem ist der Ausbildung sowie der Gewinnung von Nachwuchskräften eine große Bedeutung beizumessen. Betriebsräte müssen sich somit verstärkt in die strategische Personalplanung einbringen und diese gezielt einfordern und mit dem Arbeitgeber zu beraten.

In der betrieblichen Praxis setzen sich Betriebsräte meist mit den Fragen der operativen Personalplanung auseinander, die im Gegensatz zur strategischen Personalplanung kurzfristig angelegt ist und meist nur den Personalbedarf einiger Monate bis zu einem Jahr betreffen.

### In fünf Schritten zur strategischen Personalplanung

In Anlehnung an die INQA Ratgeber<sup>2</sup> und den Leitfaden der Hans-Böckler-Stiftung<sup>3</sup> zeigen wir im Folgenden einen Verfahrensprozess auf, mithilfe dessen Betriebsratsgremien gemeinsam mit der Unternehmensführung bzw. der Personalabteilung eine strategische Personalplanung im Betrieb kultivieren und kontinuierlich pflegen.

- Schritt 1: Klärung der Unternehmensstrategie und Randbedingungen  
Zunächst ist zu klären, was die langfristigen Ziele des Unternehmens sind und mit welcher Unternehmensstrategie diese erreicht werden sollen. Hierzu gehört die Analyse des Geschäftsumfeldes sowie die Betrachtung der Produkt-, Leistungs- und Marktstrategien. Hinzu kommt die Berücksichtigung von externen Einflussfaktoren wie den sich wandelnden Kundenerwartungen und den Einsatz neuer Technologien. Dieser Schritt kann mithilfe des Konzepts der strategischen Schlüsselgrößen von Malik<sup>4</sup> bearbeitet werden, die den sechs Schlüsselgrößen entsprechende Kennzahlen zuordnen. Zu den Schlüsselgrößen gehört die Produktivität, die Marktstellung, die Gewinnerfordernisse, die Innovationsleistung, die Attraktivität des Unternehmens und die Liquidität.

- Schritt 2: Ist-Zustand der Belegschaft  
Die Ermittlung des aktuellen Personalbestands ist das Ziel des nächsten Schrittes. Hierbei werden alle planungsrelevanten Informationen berücksichtigt (Alter, Eintritts- und ggfs. Austrittsdatum, Einsatzbereiche, Beschäftigtengruppe, Berufsgruppe, Qualifikationen). Hinzu können Informationen über mögliche Entwicklungsmaßnahmen oder Ergebnisse von Personalentwicklungsgesprächen kommen.

- Schritt 3: Personalbedarf (Soll) ermitteln  
Auf Grundlage der in Schritt 1 geklärten langfristigen Zielen sowie der Randbedingungen wird der künftige Personalbedarf ermittelt. Dieser Personalbedarf soll so konkret wie möglich auf die vorgeannten planungsrelevanten Informationen eingehen. Hierbei sind neben den reinen Bedarfszahlen (quantitativer Personalbedarf) auch die qualitativen Bedarfe einzuschätzen, d.h. die notwendigen Kompetenzen und Qualifikationen.

- Schritt 4: Ist-Soll-Abgleich  
Im vierten Schritt sind die Abweichungen zwischen Ist und Soll des Personalbedarfs analysiert werden. Sowohl die quantitative als auch die qualitativen Komponenten müssen dabei Berücksichtigung finden.

- Schritt 5: Identifikation von Handlungsfelder und Durchführung von Maßnahmen  
Die Erkenntnisse aus den vorangegangenen vier Schritten fließen im Schritt 5 zusammen und haben die Identifikation der Handlungsfelder der Geschäftsleitung bzw. der Personalabteilung zur Folge. Die Handlungsfelder sind im Idealfall mit dem Betriebsrat beraten werden. Zudem sollte die Geschäftsleitung auch die Belegschaft über die Unternehmensziele und die daraus folgenden Auswirkungen auf die Personalplanung transparent informieren.  
Der Identifikation der Handlungsfelder folgt die Planung etwaiger Maßnahmen, worüber der Betriebsrat im Vorfeld zu informieren ist. Zu den Maßnahmen gehören z.B. Stellenausschreibungen, Versetzungen, Weiter- oder Spezialqualifizierungen, Nachfolgeregelungen, Gruppen- oder Individualgespräche im Beisein des Betriebsrats, Maßnahmen der Beschäftigungssicherung und die veränderte Organisation der Arbeit.

Insgesamt ist festzuhalten, dass vor allem in der Zeitungsbranche die Erstellung und Beratung der Personalplanung kein eingespieltes Verfahren zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat darstellt. Aus diesem Grund bietet es sich an, dass vonseiten der betrieblichen Arbeitnehmervertretungen der Abschluss einer Betriebsvereinbarung angestrebt wird, die die Absicht sowie den Prozess der Personalplanung festhält und im nötigen Detail beschreibt.

2 Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2018): Strategische Personalplanung mit Weitblick – Ein Ratgeber für Betriebsräte. Berlin.  
Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2018): Strategische Personalplanung leicht gemacht. Berlin.  
3 Hoffmann (2017): Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung. Leitfaden für sozialpartnerschaftliche Gestaltung einer effektiven Personalplanung in mittelständischen Unternehmen. Mitbestimmungspraxis Nr. 7. Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.  
4 vgl. Malik (2011): Strategie. Navigieren in der Komplexität der neuen Welt. Frankfurt/Main, Campus Verlag.



## 2.2 Beschäftigungssicherung infolge von Re- und Umstrukturierung

### 2.2.1 Handlungsfeld Beschäftigungssicherung

Die Zeitungsbranche ist wie viele andere Branchen auch geprägt von einer Vielzahl von Re- und Umstrukturierungsmaßnahmen, die eine Zergliederung von einstigen Verlagshäusern in viele unterschiedliche Gesellschaften zur Folge hatte. Die Konsequenzen sind zumeist eine geringere Personalstärke einhergehend mit der Erhöhung des Termin- und Leistungsdrucks sowie eine weitere Verdichtung der Arbeit. Vorausgegangen sind in gewissem Maße gezielte Reduzierung der Arbeitsplätze in Verbindung mit der verweigerten Nachbesetzung von freiwerdenden Stellen. Betriebsräten kommen demnach zwei Aufgaben zu: Erstens die Etablierung und Begleitung einer mittel- und langfristigen Personalplanung (vgl. **Kapitel 2.1.2**) und zweitens die Sicherung von Beschäftigung im Zuge von Re- und Umstrukturierungsprozessen.

Das Thema Beschäftigungssicherung war und ist eines derjenigen Handlungsfelder, die die Betriebsratsgremien seit mehreren Jahren beschäftigt. In unserer Beschäftigtenbefragung gaben vier von fünf der Befragten an, dass dieses Thema sehr wichtig bzw. wichtig für die betriebliche Interessenvertretung ist. Infolge der anhaltenden unternehmerischen Reorganisationsprozessen, die durch Ausgründungen, Verlagerungen, Zusammenschlüssen und Fusionen sowie Standortschließungen geprägt sind, müssen betriebliche Interessenvertreter dieser Thematik auch weiterhin große Beachtung schenken. Hierbei gilt es, sich stets frühzeitig in die Entscheidungsprozesse des Arbeitgebers einzumischen und im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

### 2.2.2 Handlungsansätze Beschäftigungssicherung & Re- und Umstrukturierungen

Die Beschäftigungssicherung ist im Grunde ein Teil der zuvor beschriebenen mittel- und langfristigen strategischen Personalplanung. Der Betriebsrat sollte sich zur Aufgabe machen, in diesen Beratungen und Prozesse stets die Förderung und Sicherung der Beschäftigung auf die Tagesordnung zu bringen und mit dem Arbeitgeber mögliche Maßnahmen zu behandeln.

In Ergänzung des § 92 BetrVG (Personalplanung) hat der Gesetzgeber in § 92a BetrVG dem Betriebsrat Vorschlags- und Beratungsrechte zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung eingeräumt. Diese Rechte sind den Mitbestimmungsrechten nach § 111 BetrVG bei den Betriebsänderungen vorgelagert und sollen dazu beitragen, dass ein Abbau von Beschäftigung verhindert werden oder zumindest abgeschwächt werden soll. Zu den Beratungen mit dem Arbeitgeber kann auch ein Vertreter der Agentur für Arbeit hinzugezogen werden. Als mögliche Handlungsfelder bzw. Handlungsmaßnahmen gelten:

- flexible Gestaltung der Arbeitszeit
- Förderung von Teilzeitarbeit

- Förderung von Altersteilzeit, Einführung von Kurzarbeit
- neue Formen der Arbeitsorganisation
- Qualifizierung der Arbeitnehmer
- Ausgliederung von Arbeit oder ihre Vergabe an andere Unternehmen
- Produktions- und Investitionsprogramme

Re- und Umstrukturierungsmaßnahmen sind häufig Betriebsänderungen, die mitunter Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile zur Folge haben können. Sofern der Arbeitgeber Betriebsänderungen in Erwägung zieht hat er den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und die Änderungen mit diesem zu beraten. Unter Betriebsänderungen fallen gemäß Kommentierung zu § 111 BetrVG:

- die Einschränkung und Stilllegung des ganzen Betriebs oder wesentlicher Teile
- die Verlegung des Betriebs oder wesentlicher Betriebsteile
- der Zusammenschluss mit anderen Betrieben oder die Spaltung von Betrieben
- grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen
- Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren

Die Beratungen der Betriebsänderungen sollen mit dem Ziel geführt werden, einen Interessenausgleich im Sinne des § 112 BetrVG abzuschließen. Hierin soll eine Einigung erzielt werden, ob, wann und wie die betrieblichen Veränderungen eintreten werden. Der Betriebsrat hat zudem die Möglichkeit Gegenkonzepte vorzuschlagen und das Vorhaben im Sinne der Beschäftigten zu beeinflussen.

Sofern den Beschäftigten wirtschaftliche Nachteile entstehen, ist zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ein Sozialplan abzuschließen. In den Beratungen zum Sozialplan soll festgelegt werden, wie die wirtschaftlichen Nachteile abgemildert werden. Kommt eine Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat nicht zustande kann der Vorstand der Bundesagentur für Arbeit oder ein Vertreter um Vermittlung ersucht werden. Sofern eine Einigung nicht zustande kommt, so entscheidet die Einigungsstelle.

Insbesondere in der Zeitungsbranche existiert ein Spezifikum im Themenfeld Betriebsänderungen in Form des Tendenzschutzes. Arbeitgeber in Tendenzbetrieben sind nach gängiger Rechtsprechung lediglich zur Erstellung eines Sozialplans verpflichtet, nicht dagegen zur Herbeiführung eines Interessenausgleichs. Daraus folgt, dass dem Betriebsrat die Hinzuziehung eines Beraters verwehrt wird, da dieser lediglich bei der Herbeiführung des Interessenausgleichs, nicht jedoch für die Verhandlung des Sozialplans hinzugezogen werden kann.

Die Erfahrung zeigt, dass viele Betriebsräte den Ankündigungen des Beschäftigungsabbaus hilflos gegenüberstehen. Diese resignative Haltung hat einen realen Hintergrund und basiert auf betrieblichen Er-

fahrungen, da Unternehmen häufig Vorschläge oder Einwände von Betriebsrat unberücksichtigt lassen. Dagegen unterstreichen die zuvor dargelegten rechtlichen Handlungsmöglichkeiten, dass Betriebsräte die unternehmerischen Planungen kritisch hinterfragen können und alternative Vorschläge in die Beratungen einbringen können, mit denen sich der Arbeitgeber auseinandersetzen muss. Grundsätzlich gilt, je früher sich der Betriebsrat einbringt, umso eher können die Entscheidungen verhindert oder verändert werden. Voraussetzung hierfür ist das entschlossene Vorgehen bei der Informationsbeschaffung.

## 2.3 Qualifizierung und Weiterbildung

### 2.3.1 Handlungsfeld Qualifizierung und Weiterbildung

Die Qualifizierung und Weiterbildung der Beschäftigten sollte im Grunde Kernbestandteil der Personalentwicklung sein. Insbesondere wenn es um technologische oder auch (unternehmens)organisatorische Veränderungen geht sind begleitende Qualifizierungsmaßnahmen besonders relevant. Hinzu kommt, dass die Unternehmen auch auf den demografischen Wandel reagieren müssen. Jedoch zeigte sich bei der Befragung der Beschäftigten und der Betriebsräte, dass diesem Thema eher weniger Bedeutung geschenkt wird. Und dabei ist die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens gerade auch unter den Bedingungen des strukturellen, digitalen Wandels seit Jahren im Mittelpunkt des allgemeinen Diskurses angelangt. Der im Rahmen des Projekts erhaltene Eindruck ist, dass in der Zeitungsbranche die Fragen rund um die Qualifizierung der Beschäftigten nicht mit jener Konsequenz verfolgt werden, die angesichts der umfassenden strukturellen Auswirkungen des technologischen und unternehmensorganisatorischen Wandels angemessen erscheint.

Dies führt unseres Erachtens unweigerlich dazu, dass Betriebsräte die Qualifizierung und Weiterbildung als zentrales Thema ihrer Arbeit noch stärker in den Fokus rücken müssen als bislang. Der gesetzliche Handlungsspielraum sowie praxistaugliche Maßnahmen sollte fortan konsequenter genutzt werden, sodass das Thema auch im Kontext der Personalplanung, der Beschäftigungssicherung einen höheren Stellenwert erhält.

### 2.3.2 Handlungsansatz:

#### Die Qualifizierungsbedarfsanalyse

Mit dem technologischen aber auch dem demografischen Wandel kommt der betriebliche Qualifizierungspolitik eine besondere Rolle bei der Bewältigung der Herausforderungen zu. Allerdings ist zu konstatieren, dass in den meisten Unternehmen eine echte Strategie in Sachen Weiterbildung, wenn überhaupt nur implizit besteht. Dabei sollte eine fortlaufende Qualifizierung der Beschäftigten ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie sein und der

Betriebsrat hierbei auch beteiligt sein. Darüber hinaus erfolgt in einer Vielzahl an Betrieben auch keine Verständigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zu den Fragen im Bereich Qualifizierung und Weiterbildung. Dies obwohl der Betriebsrat gemäß den §§ 96, 97 und 98 BetrVG entsprechend bei der Förderung der Berufsbildung, der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs, Einführung und Teilnahme an Berufsbildungsmaßnahmen sowie bei der Durchführung der betrieblichen Berufsbildungsmaßnahmen zu beteiligen ist.

Ausgangspunkt sollte eine umfassende Qualifizierungsbedarfsanalyse sein, worauf entsprechende Maßnahmen folgen. Diese Analyse lehnt an die Personalplanung an und setzt diese im besonders bedeutenden Feld der Weiterbildung fort. Betriebsratsgremien haben hierbei weitergehende Gestaltungs- und Mitbestimmungsrechte, die sie in jedem Falle auch nutzen sollten.

### Gesetzliche Grundlagen zur aktiven Gestaltung einer Qualifizierungsstrategie

Das Betriebsverfassungsgesetz stattet den Betriebsrat mit einem gesetzlichen Handlungsspielraum aus, um eine betriebliche Qualifizierungsstrategie zu initiieren und mitzugestalten. § 96 BetrVG besagt, dass Arbeitgeber und Betriebsrat im Rahmen der Personalplanung die betriebliche Berufsbildung fördern sollen. Auf Verlangen des Betriebsrats hat der Betriebsrat den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln (§ 96 Abs. 1 BetrVG). Der Arbeitgeber hat hierzu entsprechende Unterlagen zu erstellen, aus welchen die Fähigkeiten und Qualifikationen der Beschäftigten hervorgehen. Eine Verweigerung des Arbeitgebers, stellt einen Gesetzesverstoß dar. Der Betriebsrat besitzt auch ein Vorschlags- und Beratungsrecht bei Fragen der Berufsbildung.

Insbesondere bei absehbaren Veränderungen der Arbeitstätigkeiten der Beschäftigten, die zur Folge haben, dass deren Kenntnisse und Fähigkeiten nicht mehr ausreichen, hat der Betriebsrat gemäß § 97 Abs. 2 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung von entsprechenden Maßnahmen. Damit kann der Betriebsrat konkrete Personalentwicklungs- bzw. Qualifizierungsprozesse initiieren.

### Konkrete Handlungsansätze des Betriebsrats – die Qualifizierungsbedarfsanalyse

Betriebsräte müssen neben der grundsätzlich obligatorischen Personalplanung eine Qualifizierungsbedarfsanalyse einfordern. Zudem sollten die Rahmenbedingungen der betrieblichen Berufsbildung bekannt sein, d. h. wie hoch sind die finanziellen Ressourcen, die für Qualifizierung und Weiterbildung zur Verfügung stehen. Wichtige Fragen in Bezug auf die Qualifizierungsbedarfsanalyse sind die Folgenden:

- Wie groß ist das Budget für die Qualifizierung und Weiterbildung der Beschäftigten?
- Welche Regeln zum Zugang sowie zur Freistellung für Weiterbildungsmaßnahmen bestehen?
- Wie werden Beschäftigte über mögliche Maßnahmen informiert?

- Wer entscheidet über die Teilnahme der Beschäftigten an Weiterbildungsmaßnahmen?

Im besten Fall hat sich eine Arbeitsgruppe zwischen Vertretern der Geschäftsleitung bzw. der Personalabteilung und des Betriebsrats sowie etwaiger Bildungsbeauftragter zusammengefunden, die in regelmäßigen Abständen über Grundsätze und Inhalte der Qualifizierungsbedarfsanalyse sowie die daraus abgeleiteten Maßnahmen beraten.

#### Weitere Literatur:

Handlungsleitfaden – Weiterbildungsbedarf erkennen, bewerten & handeln.<sup>5</sup>

## 2.4 Arbeits- und Gesundheitsschutz

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz ist ein umfassendes und facettenreiches Handlungsfeld der betrieblichen Interessenvertretung. Betriebsräte haben zunächst darüber zu wachen, ob die geltenden Gesetze, Verordnungen und Unfallverhütungsvorschriften in diesem Kontext eingehalten werden. Für das vorliegende Handlungs- und Strategiepapier wurden vier zentrale Gestaltungsfelder identifiziert, die für Betriebsräte der Zeitungsbranche von besonderer Bedeutung sein sollten

### 2.4.1 Handlungsfeld Arbeitszeit

Die Arbeitszeit ist neben dem Arbeitsentgelt eine der zentralen Bedingungen der Arbeitswelt. Und darüber hinaus hat die Arbeitszeit mehr oder minder direkte Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit sowie die Gesundheit der Beschäftigten. In diesem Handlungsfeld sind es vor allem die Themen flexible Arbeitszeiten und Überstunden, Arbeit in den Abendstunden und am Wochenende, die ständige Erreichbarkeit und insbesondere in den Redaktionen die Arbeitszeiterfassung, die Betriebsräte umtreiben.

Insbesondere in Zeiten, in denen psychische Belastungen steigen, gilt es auf Basis der Ergebnisse arbeitswissenschaftlicher Untersuchungen die Grenzen der Arbeit und somit die Räume für Privates zu sichern. Dies ist auf lange Sicht gesundheitsförderlich und führt zu mehr Arbeitsproduktivität und Arbeitszufriedenheit.

### 2.4.2 Handlungsansatz: Arbeitszeit erfasst und doch flexibel

Zunächst ist zu betonen, dass die Mitbestimmung in Arbeitszeitfragen differenziert zu betrachten ist. So existiert beispielsweise bei der wöchentlichen Arbeitszeit ein Tarifvorrang. Somit richtet sich die

Dauer der Arbeitszeit, d.h. wie lange in der Woche gearbeitet wird, nach gesetzlichen und/oder tarifvertraglichen Normen.<sup>6</sup> Der Betriebsrat hat allerdings ein Recht auf Mitbestimmung bei fast allen Fragen, die das Verteilen der Arbeitszeit auf die Wochentage, Beginn und Ende der Arbeitszeit, Pausen, Wochenend- und Nacharbeit betreffen (§ 87 Abs.1 Nr.2 BetrVG). Diese Aspekte formen die im Betrieb geltenden Arbeitszeitmodelle, die üblicherweise in Betriebsvereinbarungen festgehalten werden. Führt der Arbeitgeber ohne Mitbestimmung des Betriebsrats Arbeitszeitmodelle ein, so steht dem Betriebsrat ein allgemeiner Unterlassungsanspruch zu. Auch bei vorübergehender Kürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit besteht ein Mitbestimmungsrecht seitens des Betriebsrats (§ 87 Abs.1 Nr.3 BetrVG)

Wie bereits eingangs dargelegt sind es im Themenkomplex Arbeitszeit vor allem drei Themen, die die Betriebsräte in der Zeitungsbranche umtreiben. Erstens die Erfassung der Arbeitszeit sowie die Abgeltung von Mehrarbeit und Überstunden, zweitens die Flexibilisierung der Arbeitszeit und drittens die Einführung von Schichtarbeit (insbesondere im Online-Bereich).

### Der Weg zur Betriebsvereinbarung

In vielen Branchen sind Betriebsvereinbarungen, die die Lage der Arbeitszeit, deren Erfassung und einen möglichen flexiblen Rahmen regeln, verbreitet. Dies trifft grundsätzlich auch auf die Zeitungsunternehmen zu, zumindest mit Blick auf die Druckereien und Verlagsbereiche. Vergleichsweise neu sind solche Vereinbarungen im Redaktionsbereich. Da gerade die Zeitungsbranche, und dort insbesondere die Redaktion, durch eine besondere Branchenkultur verbunden mit einer hohen Arbeitsintensität gekennzeichnet ist, ist der Abschluss einer Betriebsvereinbarung, die einen Rahmen für die Regulierung der Arbeitszeit vorgibt, angeraten.

Während es bereits einige Beispiele für Betriebsvereinbarungen in der Branche gibt, wird im Folgenden auf einige relevante Prozessschritte eingegangen. Aus der Literatur sowie den Workshops wurde deutlich, dass die Beschäftigten in der Vergangenheit häufig kritisch gegenüber einer strukturierten Zeiterfassung standen, da der in Redaktionen verbreitete Arbeitsethos zumindest gefühlt nicht mit einer Arbeitszeitregulierung vereinbar war. Dies führte dazu, dass die Betriebsräte zunächst die Beschäftigten für das Vorhaben sensibilisieren und gewinnen müssen. Hierzu kann eine vorgelagerte stichprobenartige Zeiterfassung dienen, die den Beschäftigten verdeutlichen kann, dass einerseits zahlreich Überstunden geleistet werden, die nicht abgegolten werden und andererseits gegen gesetzliche Vorgaben hinsicht-

<sup>5</sup> Martinetz, Simone/Schnalzer, Kathrin/Roth, Ines/Zanker, Claus (2015): Digitalisierung und Qualifizierung – Weiterbildungsbedarfe erkennen, bewerten & handeln. Stuttgart, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (Hrsg.).

<sup>6</sup> Das Arbeitszeitgesetz beschränkt die tägliche Arbeitszeit auf acht Stunden, bei einer Sechs-Tage-Woche sind dies 48 Stunden. Gleichwohl eröffnet der Gesetzgeber einen flexiblen Arbeitszeitkorridor von bis zu zehn Stunden täglich, die in einem Ausgleichszeitraum von sechs Monaten ausgeglichen werden müssen.

lich Ruhezeiten und Ruhepausen verstoßen wird. Begleitend hierzu könnten Betriebsräte aus anderen Zeitungsunternehmen zu einer Betriebsversammlung eingeladen werden, die bereits eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen haben und über die gewonnenen Erfahrungen berichten.

Auf dieser Grundlage sollte es den Betriebsräten möglich sein, die Belegschaft von der Notwendigkeit einer Betriebsvereinbarung zur Erfassung der Arbeitszeit zu überzeugen. Eine weitere Triebfeder ist in diesem Zusammenhang auch die Neujustierung des Arbeitszeitrechts bzw. des Systems der Arbeitszeiterfassung durch das Urteil des Europäischen Gerichtshofs. Das Urteil verpflichtet die EU-Mitgliedstaaten dazu, dass diese den Arbeitgebern auferlegen, ein objektives, verlässliches und zugängliches System der Arbeitszeiterfassung implementieren. Gegenwärtig bleibt abzuwarten, in welcher Form das Urteil in das deutsche Arbeitsrecht überführt wird. Jedoch sollten Betriebsräte den damit entstandenen Handlungsspielraum zur Verhandlung einer Betriebsvereinbarung mit starkem Schutz für die Belegschaft nutzen. Mithilfe des sogenannten Initiativrechts des Betriebsrats kann dieser den Arbeitgeber dazu auffordern, über den Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit zu verhandeln. In Abstimmung mit dem Arbeitgeber kann der Betriebsrat auch einen Sachverständigen (z. B. einen Rechtsanwalt oder eine Arbeitspsychologin) zu Rate ziehen. Finden beide Seiten keine Einigung entscheidet später die Einigungsstelle verbindlich.

Im Folgenden stellen wir zwei weitere Aspekte aus der Zeitungsbranche und ihre Bedeutung für die Betriebsräte dar. Einerseits die Frage der Arbeitszeitflexibilität und andererseits die aufkommende Einführung von Schichtarbeit.

### **Arbeitszeiten: begrenzt, flexibel und erfasst**

Aus Beschäftigtenperspektive werden flexible Arbeitszeiten häufig mit einer Zunahme an Arbeitsautonomie und Selbstbestimmung in Verbindung gebracht. Allerdings stimmt dies nur bedingt wie Amlinger-Chatterjee/Wöhrmann<sup>7</sup> zeigen. Denn flexible Arbeitszeiten können negative Konsequenzen für die psychische Gesundheit haben. Dagegen verringert eine auf das Individuum bezogene Arbeitszeitflexibilität, die den Beschäftigten Mitsprache erlaubt und gesundheitliche Beschwerden, Stresserleben und das Burnout-Risiko verringern kann.

Betriebsräte in der Zeitungsbranche sollten entsprechend diesen Erkenntnissen agieren. Im Redaktionsbereich sind flexible Arbeitszeiten meist der Normalfall und häufig mit unvorhergesehenen und/oder überlangen Arbeitszeiten verbunden. Die Erfassung der Arbeitszeit genoss in der Vergangenheit Seltenheitswert. Zwischenzeitlich hat sich in einigen Zeitungsunternehmen die Arbeitszeiterfassung durchge-

setzt. Dem vorausgegangen war ein Prozess der Sensibilisierung der Beschäftigten, die zum Teil gegen die Erfassung ihrer Arbeitszeit waren. Damit flexible Arbeitszeit die psychische Gesundheit nicht negativ beeinflusst, sind klare Grenzen und eine lückenlose Erfassung nötig.

### **Schritte zur Regulierung eines flexiblen Arbeitszeitmodells**

Betriebsräte sollten sich zunächst einen Überblick über die in ihrem Betrieb bzw. ihrer Verlagsgruppe vorhandenen Arbeitszeitmodelle sowie weiterer nicht im Betrieb angewandten Modelle machen. Unter Einbeziehung von externem Sachverstand (Seminarbesuch, Konsultation eines Sachverständigen, eigene Recherche) sollten die Vor- und Nachteile verschiedener Arbeitszeitmodelle identifiziert werden. Auf Grundlage dieses ersten Analyseschritts folgt die Konsultation der Beschäftigten. Dies kann im Rahmen einer Betriebsversammlung sein oder in Form von Workshops. Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass zunächst eine Sensibilisierung erfolgt und die Eindrücke und Meinungen der Beschäftigten in den weiteren Prozess einfließen können. Es ist angeraten, dass die Workshops unter Beteiligung eines externen Moderators oder Sachverständigen durchgeführt werden.

### **24/7 Journalismus: Schichtarbeit**

Ein weiteres Themenfeld, das in vielen Betriebsratsgremien in der jüngeren Vergangenheit aufgetreten ist, ist die Anordnung von Schichtarbeit. Dies kommt insbesondere im Bereich der Online-Redaktion vor, die zwischenzeitlich über einen längeren Zeitraum besetzt sein muss, um den Webauftritt des Verlags konsequent aktuell zu halten und zugleich auch die Social-Media-Kanäle zu bedienen. Aus diesem Grund sollte – sofern noch nicht geschehen – der Betriebsrat diesen Bereich ebenfalls mittels einer Betriebsvereinbarung regulieren.

Die Betriebsräte haben bei der Einführung, Änderung und Abbau von Schichtarbeit und allen damit zusammenhängenden Fragen ein umfassendes Mitbestimmungsrecht gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG. Fragen, die dabei berührt werden, sind beispielsweise die Zahl und die zeitliche Lage der einzelnen Schichten, der anzufertigende Schichtplan sowie dessen Ausgestaltung und auch die Zuordnung des Personenkreises, der Schichtarbeit zu leisten hat.

### **2.4.3 Handlungsfeld Arbeitsintensität, Termin- und Leistungsdruck**

Durch die anhaltenden Reorganisationsprozesse, den steten Personalabbau und das gleichbleibende bzw. ansteigende Arbeitsvolumen findet eine kontinuierliche Verdichtung der Arbeit statt, die einen teils enormen Termin- und Leistungsdruck zur Folge hat. Hierdurch steigt das Risiko psychischer Erkrankungen an.

Insbesondere Betriebsräte haben hierbei die Aufgabe den Arbeitgeber über die Arbeitsverdichtung und das Risiko psychischer Erkrankungen hinzuwei-

<sup>7</sup> Amlinger-Chatterjee/Wöhrmann (2017): Flexible Arbeitszeiten. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Jg. 71 Heft 1, S. 39–51.

sen und die langfristigen Konsequenzen für die Beschäftigten sowie das Unternehmen aufzuzeigen.

#### **2.4.4 Handlungsansätze zur Reduzierung der Arbeitsintensität und des Termin- und Leistungsdrucks**

Da die Zunahme der Arbeitsintensität sowie des Termin- und Leistungsdrucks in nahezu allen Fällen infolge einer zu geringen Personaldecke auftritt ist der erste Ansatzpunkt des Betriebsrats grundsätzlich die Personalplanung. Allerdings bedarf es hierfür häufig stichhaltiger Argumente, anhand derer der Betriebsrat dem Arbeitgeber nachweisen kann, dass eine hohe Arbeitsintensität sowie ein ausgeprägter Termin- und Leistungsdruck bestehen.

Das zentrale Instrument hierfür ist die Gefährdungsbeurteilung gemäß §§ 5, 6 Arbeitsschutzgesetz und Arbeitsstättenverordnung, mit der die psychosozialen Belastungen identifiziert und erfasst werden. Auf Grundlage der Ergebnisse sollen dann Maßnahmen entwickelt werden, die zu einer Reduzierung der Belastungen führen sollen. Mit der Gefährdungsbeurteilung können somit die betrieblichen Rahmenbedingungen analysiert werden, um den möglichen Gefährdungen wirksam begegnen zu können. Neuere Belastungen, wie z.B. durch die Veränderungen der Arbeitswelt, würden oft als nicht regulierbare Sachzwanglogik wahrgenommen, sodass die Beschäftigten die Verantwortung eher bei sich selbst suchten. Dementsprechend sorgt die Gefährdungsbeurteilung zu einer gewissen Sensibilisierung für ein bestehendes strukturelles Problem im Betrieb.

Der Weg zur Gefährdungsbeurteilung ist häufig nicht kurz und somit ist angeraten, dass der Betriebsrat über bestimmte Aktion auf das Thema und die Auswirkungen aufmerksam macht. So kann z. B. im Rahmen einer Betriebsversammlung auf das Thema mittels Impulsvortrag aufmerksam gemacht werden. Im Anschluss daran können die Beschäftigten beispielsweise auf Wandzeitungen ihre Angaben über die wahrgenommene Arbeitsintensität sowie den Termin- und Leistungsdruck und anderer psychosozialer Bedingungen machen. Dies führt neben der Sensibilisierung dazu, dass der Betriebsrat zugleich empirische Betriebsergebnisse an der Hand hat, die er in die Beratungen mit dem Arbeitgeber einfließen lassen kann und im besten Fall seine Argumentation stützt.

#### **2.4.5 Handlungsfeld Mobiles Arbeiten**

Die Zeitungsbranche ist bereits seit jeher durch ein gewisses Maß an mobilem Arbeiten geprägt. Mobile Arbeitsformen zeigen sich besonders häufig in der Berufsgruppe der Redakteure. Durch die Digitalisierung und die damit verbundene Verbreitung mobiler Endgeräte sowie die Möglichkeiten des Zugriffs auf die unternehmenseigene IT-Infrastruktur von überall mittels Internetzugang und die Erstellung entsprechender journalistischer Produkte, erhält der Tatbestand des mobilen Arbeitens neue Bedeutung. Aufgrund der Arbeitsweise betrifft dies wiederum vorrangig die Beschäftigten in den Redaktionen. Jedoch

hat das mobile Arbeiten längst auch weitere Unternehmensbereiche der Zeitungsbranche erreicht, die in Form von Telearbeit bzw. Homeoffice ortsunabhängig tätig sein können.

Die Vielzahl an wissenschaftlichen Untersuchungen und anwendungsorientierten Gestaltungsansätze, die es zwischenzeitlich gibt, legen es nahe, den Tatbestand des mobilen Arbeitens im Betrieb zu definieren und zu regulieren.

#### **2.4.6 Handlungsansätze Mobiles Arbeiten**

Zunächst gilt es für den Betriebsrat zu definieren, welche Arten des mobilen Arbeitens bislang im Betrieb etabliert sind. Hierzu können beispielsweise Telearbeit, Außendiensttätigkeiten, Dienstreisen, die Arbeit beim Kunden, das Arbeiten im Homeoffice und weitere mögliche Formen des mobilen Arbeitens gehören.

Im Kontext dieser Bestandsaufnahme sollten weitere Fragen für die einzelnen mobilen Arbeitsformen geklärt werden: Hierzu gehören vorneweg die Ziele seitens des Arbeitgebers und der Beschäftigten sowie die betriebliche Notwendigkeiten bei der jeweiligen mobilen Arbeitsform. Daneben sollten sich die Betriebsräte auch mit den Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit, Belastungen und den gesundheitlichen Folgen für die Beschäftigten auseinandersetzen. Dieser Schritt kann auf Grundlage der gängigen Literatur zu dem Thema oder im besten Fall auf eine stichprobenhafte Befragung der Beschäftigten im Betrieb erfolgen. Zudem ist der Beschäftigtenkreis zu erheben, der gegenwärtig bereits mobil arbeitet. Darüber hinaus erhält auch die Arbeitszeitfrage in diesem Kontext eine wichtige Bedeutung, sodass auch festgestellt werden muss, wie mobil Arbeitende bei der Erfassung ihrer Arbeitszeit sowie der Mehrarbeit bislang vorgehen.

Darauf basierend muss sich der Betriebsrat darüber einigen, ob und wenn ja, wie er die jeweiligen mobilen Arbeitsformen regulieren möchte. Bestandteile einer möglichen Regulierung mobiler Arbeitsformen können folgende Punkte sein:

- Definition der jeweiligen mobilen Arbeitsform
- Beschäftigtengruppen, die darunterfallen (können)
- eventuell der Grundsatz der Freiwilligkeit (insbesondere bei Homeoffice)
- Gewährleistung der Arbeitszeiterfassung, insbesondere bei mobiler Arbeit
- ggfs. Festlegung des Arbeitszeitumfang, der auf die mobile Arbeitsform entfällt
- Festlegung von arbeitsfreien Zeiträumen bei mobil Arbeitenden zur Einhaltung der Ruhezeit gemäß Arbeitszeitgesetz
- Bereitstellung der entsprechenden technischen Infrastruktur durch den Arbeitgeber
- Festlegung zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung
- Bezug auf das und damit Berücksichtigung des Arbeitsschutzgesetzes
- gesonderte Unterweisung zum Datenschutz und zur Datensicherheit bei mobiler Arbeit

- Weiterbildungsangebote im Bereich mobile Arbeit und Selbstorganisation

Bei Telearbeit gilt für Betriebsräte grundsätzlich ein Mitbestimmungsrecht auf Basis der Versetzung und der Auswahlrichtlinien. Die Begründung und Beendigung von Telearbeit bedeuten nach § 95 Abs. 3 BetrVG ebenso Versetzungen im betriebsverfassungsrechtlichen Sinn wie längere Dienstreisen insbesondere Auslandsdienstreisen oder Kundeneinsätze. Keine Versetzungen stellen allerdings ständig wechselnde kurzfristige Kundeneinsätze dar. Bei mehr als 500 Beschäftigten verfügt der Betriebsrat zudem über ein Initiativrecht, um beispielsweise Kriterien zur Teilnahme an Telearbeit mit dem Arbeitgeber zu vereinbaren.

#### 2.4.7 Handlungsfeld Gefährdungsbeurteilungen

Gemäß Arbeitsschutzgesetz hat der Arbeitgeber die Gefährdungen der Beschäftigten bei der Arbeit zu beurteilen. Auf Grundlage dieser Gefährdungsbeurteilung müssen ggfs. Maßnahmen abgeleitet werden. Die Ergebnisse sind zu dokumentieren. Wie der Arbeitgeber die Gefährdungsbeurteilung umsetzt regelt das Arbeitsschutzgesetz allerdings nicht.

In der betrieblichen Wirklichkeit zeigt sich, dass teilweise die Gefährdungsbeurteilungen nicht oder nicht umfassend durchgeführt werden. Gemäß der Dachevaluation der GDA aus dem Jahr 2015 haben lediglich 52 Prozent der Betriebe die Gefährdungsbeurteilung durchgeführt. Jeder zweite Betrieb hat dabei die Notwendigkeit zur Verbesserung festgestellt und daraufhin Maßnahmen ergriffen

#### 2.4.8 Handlungsansatz zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen

Der Betriebsrat ist gemäß Urteil des Bundesarbeitsgerichts an der Konzeption und Durchführung der Gefährdungsbeurteilung gemäß § 87 Abs. 7 BetrVG zu beteiligen. Sofern der Arbeitgeber die Gefährdungsbeurteilungen nicht durchführt, so muss der Betriebsrat gemäß seinen Überwachungsaufgaben aus § 80 Abs. 1 BetrVG darauf hinzuwirken, dass das zugunsten des Arbeitnehmers geltende Arbeitsschutzgesetz durchgeführt wird.

Im Rahmen der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung kann sich der Betriebsrat aktiv einbringen und den Arbeitgeber über erkannte Gefahren informieren. Nach erfolgter Durchführung der Gefährdungsbeurteilung ist der Betriebsrat über das Ergebnis sowie etwaige Maßnahmen zur Beseitigung oder Verringerung von Gefahren zu informieren. Sofern der Arbeitgeber keine Maßnahmen durchführt, kann der Betriebsrat diesen dazu auffordern, seiner Pflicht aus dem Arbeitsschutzgesetz nachzukommen.

Zwischenzeitlich hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) eine *umfangreiche Sammlung von Handlungshilfen für die Gefährdungsbeurteilung* in Form einer Online-Datenbank zusammengestellt. Die BAuA steht darüber hinaus auch als kompetenter Ansprechpartner in diesem Themenbereich zur Verfügung.

#### Konkrete Schritte zur Gefährdungsbeurteilung

Zunächst sollte der Betriebsrat in Erfahrung bringen, ob Gefährdungsbeurteilungen in ihrem Betrieb durchgeführt wurden und was Gegenstand der Beurteilungen war (z. B. Arbeitsumgebung, Psychische Faktoren, Arbeitsmittel, etc.). Falls Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt wurden, ist es von Bedeutung, die Ergebnisse und etwaige daraus abgeleitete und umgesetzte Maßnahmen zu erfahren.

Sofern der Arbeitgeber keine Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt hat, sollte der Betriebsrat das Gespräch suchen und auf die Pflicht gemäß § 5 des Arbeitsschutzgesetzes, der entsprechenden Verordnungen im Arbeitsschutzrahmen sowie auf die Überwachungsaufgabe des Betriebsrats gemäß § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG hinweisen und das Angebot unterbreiten gemeinsam an der Konzeption zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilungen mitzuwirken. Die Vorbereitungen für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung sollen dann im Arbeitsschutzausschuss (ASA)<sup>8</sup> behandelt und gemacht werden.

Der Betriebsrat hat verbunden mit der Pflicht zur Zusammenarbeit gemäß § 87 BetrVG ein Recht auf Unterrichtung durch den Betriebsarzt und die Fachkraft für Arbeitssicherheit ein Recht auf Unterrichtung durch den Betriebsarzt und über wichtige Angelegenheiten des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung (§ 9 Absatz 2 Satz 1 Arbeitssicherheitsgesetz [ASiG]). Diese Grundsätze stellen eine Unterstützung des Betriebsrats bei seinem Recht auf Beratung und Unterrichtung durch den Betriebsarzt und die Fachkraft für Arbeitssicherheit dar, die er im Rahmen seiner Überwachungspflicht als Aufgabe hat.

### 2.5 Technik

#### 2.5.1 Handlungsfeld Einführung technischer Anwendungen, Leistungs- und Verhaltensüberwachung

Technische bzw. digitale Anwendungen sind in der heutigen Arbeitswelt allgegenwärtig. Die Zyklen der Implementierung neuer technischer Anwendungen werden kürzer und unregelmäßiger. Während früher insbesondere Hardwareprodukte Gegenstand des Mitbestimmungsrechts gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG waren, sind es heutzutage Softwareprogramme sowie Apps. Das Mitbestimmungsrecht erstreckt sich dabei auch auf den Einsatz dieser Apps, selbst dann, wenn sie auf den privaten Endgeräten genutzt werden.

<sup>8</sup> Der Arbeitsschutzausschuss ist ein Organ des betrieblichen Arbeitsschutzes und wird nach § 11 Arbeitssicherheitsgesetz ab einer Betriebsgröße von 20 Mitarbeitern vorgeschrieben. Dem Arbeitsschutzausschuss sollen mindestens folgende Mitglieder angehören: Arbeitgeber oder ein von ihm Beauftragter, zwei Mitglieder des Betriebsrates, Betriebsarzt, Fachkräfte für Arbeitssicherheit/Sicherheitsingenieure und Sicherheitsbeauftragte nach § 22 des Siebten Buches Sozialgesetzbuch.

Das Feld der Mitbestimmung in diesem Bereich ist groß und umfassend zahlreiche Tatbestände. Es ist deshalb sinnvoll eine Betriebsvereinbarung für ein Mustervorgehen bei der Einführung technischer Anwendungen zu haben, sodass eine umfangreiche und vor allem zeitintensive Einzelbewertung nur in kritischen Ausnahmefällen notwendig ist. Hinzu kommen bei der Einführung technischer Anwendungen stets auch Fragen zur Leistungs- und Verhaltensüberwachung, die in diesem Abschnitt ebenfalls beleuchtet werden.

### **2.5.2 Handlungsansätze Einführung technischer Anwendungen: Datenschutz, Leistungs- und Verhaltensüberwachung**

Die digitale Transformation ist einer der wesentlichen Treiber einer sich steten veränderten Arbeitswelt. In diesem Kontext werden kontinuierliche neue technische Anwendungen in Form von Softwareprogrammen oder Apps für mobile Endgeräte entwickelt, die sukzessive in den Betrieben eingeführt werden – häufig ohne Beteiligung des Betriebsratsgremiums. Viele Gremien agieren aufgrund der fehlenden Informationsweitergabe oder auch aufgrund der Themenferne eher reaktiv und ohne ausreichende Rückkoppelung mit den Beschäftigten oder internen wie auch externen Sachverständigen. Dabei hat der Gesetzgeber dem Betriebsrat gemäß § 87 Abs.1 Nr.6 BetrVG ein umfassendes Mitbestimmungsrecht bei der Einführung technischer Anwendungen eingeräumt. Jedoch zeigt es sich im betrieblichen Alltag, gerade in kleineren Betrieben, als äußerst komplex über jede technische Neuerung oder Implementierung von Softwareprogrammen individuell zu entscheiden.

Als eine wichtige Handlungsmaßnahme wird nahegelegt, dass sich die Betriebsräte zunächst dem Themenbündel in allgemeiner Form widmen sollten und sich intern darüber verständigen, wie künftig das bestehende Mitbestimmungsrecht genutzt werden soll. Unter Einbeziehung externer Sachverständiger (z. B. über die *Technologieberatungsstellen beim DGB*), sollten die Mitglieder des Betriebsrats ein gewisses Grundverständnis für die Materie erhalten. Daran anknüpfend kann der Abschluss einer *IT-Rahmenvereinbarung* dazu dienen, zentrale Grundsätze zum Schutz der Beschäftigten sowie zur Beteiligung des Betriebsrats bei der Einführung von IT-Anwendungen mit dem Arbeitgeber festzulegen. Dies hat sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Betriebsrat den Vorteil, dass die Grundfragen bei der jeder neuen Einführung technischer Anwendungen geklärt sind und man direkt bei den konkreten Fragen ansetzen kann.

Wie auch den Kommentierungen zum entsprechenden Paragraphen zu entnehmen ist, hat die Anwendung technischer Einrichtungen eine Vielzahl weiterer Handlungsnotwendigkeiten für den Betriebsrat, die im Kontext der Beratungen und im besten Fall vor der Implementierung bearbeitet werden sollten. Darunter können Fragen zur Arbeitsplatzsicherheit, zum Erhalt und Vermittlung der Qualifikation, zur Gestaltung der Arbeitsorganisation mit dem Ziel einer humanen Ar-

beitswelt und zur Arbeitssicherheit bzw. Gesundheit sein. Diese Themenaspekte sind wiederum verbunden mit weiteren spezifischen Beteiligungsrechten, die in diesem Zuge greifen (z. B. § 87 Abs.1 Nrn. 7, 13, §§ 91, 97, 111 ff BetrVG).

### **Debatte zur Zukunft der Arbeit im Betrieb anstoßen**

Neben der Beteiligung der Betriebsräte bei der Einführung technischer Anwendungen sollte sich der Betriebsrat zudem um die grundsätzlichen Fragen im Zuge der Debatte über die digitale Transformation der Arbeitswelt und damit über die Zukunft der Arbeit kümmern. Es wird deshalb angeraten, dass sich Betriebsräte proaktiv mit den betrieblichen Veränderungen der Arbeitsbedingungen und -organisation infolge der Einführung von IT-Anwendungen auseinandersetzen. In Anlehnung an die Erfahrungen aus dem Projekt „Arbeit 2020 in NRW“ wird den Betriebsräten ein prozesshaftes Vorgehen vorgeschlagen, damit die Einführung technischer Anwendungen proaktiv im Sinne und unter Einbeziehung der Beschäftigten mitgestaltet werden kann.<sup>9</sup>

In einem ersten Schritt sollte ein innerbetrieblicher Dialog initiiert werden, in dessen Mittelpunkt die Frage steht, wie die Zukunft der Arbeit im Betrieb, Unternehmen bzw. Konzern aussehen wird. Einem solchen Vorgehen liegt im besten Fall eine gemeinsam erarbeitete Strategie von Betriebsrat und Arbeitgeber zugrunde. Die Beteiligung der Beschäftigten sollte ein wesentlicher Bestandteil dieses Dialogs sein. Auf Basis des Dialogs sollte im zweiten Schritt eine Arbeitsgruppe, bestehend aus Geschäftsführung bzw. deren Vertreter sowie Betriebsräten und internen Sachverständigen, eingerichtet werden. Diese Arbeitsgruppe sollte alle Betriebsteile eingängig auf die technischen Veränderungen sowie deren Auswirkungen auf Beschäftigung, Qualifizierung und die einzelnen Arbeitsbedingungen untersuchen und schriftlich festhalten („Betriebslandkarte“). Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe sollen hiernach im dritten Schritt mit der Belegschaft geteilt, dadurch evaluiert und angepasst werden. Dies kann beispielsweise in Form von Workshops vorgenommen werden. Hiernach kann der Betriebsrat intern über konkrete Handlungserfordernisse insbesondere in puncto Beschäftigungssicherung und Personalplanung, Qualifizierung und Weiterbildung, Arbeitsbedingen und Gesundheit beraten. Ein gemeinsames Ergebnis von Arbeitgeber und Betriebsrat könnte eine Betriebsvereinbarung „Zukunft der Arbeit“ sein, die zwar häufig keine ganz konkreten Handlungsmaßnahmen definiert, jedoch einige Leitlinien in den relevanten Themen Personalplanung, Beschäftigungssicherung, Ausbildung und Qualifizierung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Gesundheitsförderung festlegen kann.

<sup>9</sup> Bromberg/Loos/Mierich/Werner (2019): Die digitale Transformation mitgestalten. Wie können sich Betriebsräte besser in betriebliche Veränderungsprozesse einbringen. Mitbestimmungspraxis Nr. 23. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung, Hans-Böckler-Stiftung.

## 2.6 Entgeltgleichheit

### 2.6.1 Handlungsfeld Entgeltgleichheit

Das Entgelt gilt bei Beschäftigten und Betriebsräten als eines der wichtigsten Handlungsfelder der betrieblichen Interessenvertretung. Infolge von betrieblichen Reorganisationsmaßnahmen, Ausgründungen sowie Fusionen und Zusammenlegungen in Zusammenhang mit dem Austritt der Arbeitgeber aus der Tarifbindung und damit der Schaffung von einzelvertraglich regulierten Entgeltvereinbarungen hat sich die Entgeltstruktur stark ausdifferenziert.

Eine Ungleichbehandlung von Beschäftigten hat sich manifestiert, die in zweifacher Hinsicht auftritt: Einerseits führt es zu einer Entgeltgleichheit zwischen Alt- und Neubeschäftigten und deshalb mittelbar zu einem Generationeneffekt. Und andererseits existieren Unterschiede zwischen Beschäftigten tarifgebundener Gesellschaften und Beschäftigten in tariflosen Tochterunternehmen, die im betrieblichen Alltag zusammenarbeiten und teilweise die gleiche Arbeit erledigen. Dies resultiert in vielen Unternehmen zu einer Zweiklassengesellschaft im Entgelt. Die „Harmonisierung“ der Entgeltgestaltung stellt damit ein wichtiges Ziel für viele Betriebsräte und Beschäftigte dar.

### 2.6.2 Handlungsansätze zu mehr Entgeltgleichheit

Fragen des Entgelts werden normalerweise auf der gesetzlichen bzw. tariflichen Ebene gegeben. Auf der betrieblichen Ebene ist eine Mitbestimmung lediglich dann gegeben, sofern eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht. Existieren weder gesetzliche Regelungen noch ein Tarifvertrag hat der Gesetzgeber dem Betriebsrat durch § 87 Absatz 1 Nr. 10 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht eingeräumt, das die Beschäftigten von einer einseitig an den Interessen des Arbeitgebers orientieren oder willkürlichen Lohngestaltung schützen soll. Hierbei geht es nicht um die Festlegung der jeweiligen Entgelthöhe, sondern vielmehr um die Angemessenheit und Transparenz des innerbetrieblichen Lohngefüges.

Im Zuge der Verabschiedung des Entgelttransparenzgesetzes im Jahr 2017 haben die Betriebsräte den gesetzlichen Auftrag erhalten, dem Auskunftsanspruch der Beschäftigten in puncto Entgelt nachzukommen (in Betrieben mit mehr als 200 Beschäftigten). D.h. Betriebsräte müssen den Beschäftigten über die Kriterien und Verfahren der Entgeltfindung für die jeweilige Tätigkeit oder eine gleichwertige Tätigkeit sowie über Vergleichsentgelte Auskunft leisten. Damit Betriebsräte diesem individuellen Auskunftsanspruch nachkommen können, müssen zunächst die Arbeitgeber den Betriebsräten umfassende Informationen über die Entgelte der Beschäftigten sowie über die Kriterien und das Verfahren der Entgeltfindung übermitteln.

Diese Informationen sollten für die Betriebsräte Ausgangspunkt für weitere Handlungs- und Strategieansätze sein. So sollten Betriebsräte die Beleg-

schaft zunächst sensibilisieren und das Thema Entgeltgleichheit zum Gegenstand in Betriebsversammlungen machen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass das Thema in Informationsflyern oder -brochüren des Betriebsrats behandelt wird. Dies dient primär dazu, eine gewisse Öffentlichkeit zu erzeugen. Gegenstand kann hierbei die Darstellung von tarifvertraglichen Entgeltstandards sein oder die Information über das Entgelttransparenzgesetz. Die Sensibilisierung und Information der Belegschaft kann als Ausgangspunkt einer breiten angelegten Kampagne dienen.

Das Bundesarbeitsgericht hat geurteilt, dass der Betriebsausschuss bzw. der Betriebsratsvorsitzende oder ein beauftragtes Mitglied im Rahmen der Informationspflichten des Arbeitgebers gemäß § 80 des BetrVG Einsicht in die Listen der Bruttogehälter (effektive Bruttobezüge) nehmen kann. Hierbei kann der Einsichtnehmende auch Notizen anfertigen, um beispielsweise eigene vom Betriebsrat vorbereitete Listen zu ergänzen und zu überprüfen. Der Betriebsrat benötigt hierfür keinen besonderen Anlass.

## 2.7 Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrats

### 2.7.1 Handlungsfeld Öffentlichkeitsarbeit

Die Arbeit betrieblicher Interessenvertretungen ist auf den Rückhalt in der Belegschaft angewiesen. Dies erfordert eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit im Betrieb, sodass die Beschäftigten über die Aufgaben und das Handeln des Betriebsratsgremium informiert ist. Dies sichert den Betriebsräten die Akzeptanz und Unterstützung, das wiederum relevanter Bestandteil insbesondere bei Verhandlungen mit der Unternehmensleitung ist.

Aus diesem Grund ist den Betriebsräten angeraten neben den vorgenannten Handlungsfelder auch die betriebliche Öffentlichkeitsarbeit aktiv zu betreiben und eine gewisse Strategie zu entwickeln. Dies kann den Betriebsräten auch dabei unterstützen, wichtige Informationen zeitnah an die Beschäftigten weiterzugeben.

### 2.7.2 Handlungsansätze Öffentlichkeitsarbeit

Grundsätzlich gibt es unterschiedliche Ansätze für die Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrats. Alle haben zum Ziel die Beschäftigten über aktuelle Prozesse und Entscheidungen zu informieren, Positionen des Betriebsrats darzustellen und die Akzeptanz innerhalb der Belegschaft zu sichern. Zudem können bestimmte Kommunikationskanäle dafür sorgen, dass Beschäftigte eine engere Bindung zum Betriebsratsgremium erhalten.

Eine der häufigsten Formen der Öffentlichkeitsarbeit ist die Betriebsversammlung, die der Betriebsrat gemäß § 43 Abs. 1 BetrVG einmal in jedem Kalenderquartal einzuberufen hat. Daneben gilt das altbewährte Schwarze Brett durchaus auch in digitalen Zeiten als eine sinnvolle Möglichkeit, Aushänge,



Flugblätter oder Flyer vonseiten des Betriebsrats auszuhängen. Der Arbeitgeber hat dem Betriebsrat die Schwarzen Bretter zur Verfügung zu stellen. Die digitale Variante des Schwarzen Bretts ist eine eigene Seite des Betriebsrats im betriebseigenen Intranet. Viele Betriebsratsgremien verteilen zudem auch in (un)regelmäßigen Abständen eine Betriebsratszeitung bzw. eine BR-Info, die insbesondere aktuelle betriebsinterne aber auch tarifliche Informationen beinhalten kann. In einigen Fällen gibt das Gremium eine solche Information im Zusammenwirken mit der zuständigen Gewerkschaft heraus. Das erspart nicht nur viel Arbeit, sondern die Gewerkschaft übernimmt dabei meist auch die Verantwortung im Sinne des Presserechts.

Im Zusammenwirken mit der im Betrieb vertretenen Gewerkschaft kann der Betriebsrat zur besseren Öffentlichkeitswahrnehmung auch bestimmte Aktionstage, wie z.B. zur Arbeitszeit, Gesundheit, zum Arbeitsentgelt, etc., durchführen. Dies hat zum Vorteil, dass die Betriebsräte auf die Erfahrungen und Materialien der Gewerkschaft zu bestimmten Themen zurückgreifen können und inhaltsgeleitete Ansprache und Diskussionen mit den Beschäftigten führen können. Zugleich bietet es auch die Gelegenheit auf tarifrechtliche Fragestellung einzugehen und die Bedeutung von Tarifverträgen – insbesondere in nicht-tarifgebunden Betrieben bzw. Unternehmensteile – hinzuweisen.

Damit eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit gelingt, sollte sich das Betriebsratsgremium in seiner Gesamtheit über diese Thematik austauschen sowie über die dann festgelegten Maßnahmen und Ziele verständigen. Im besten Fall werden einzelne Zuständigkeiten festgehalten, sodass die Verantwortung nicht allein auf dem/der Vorsitzenden lastet.

Bei der Öffentlichkeitsarbeit haben die Betriebsräte stets zu beachten, dass sensible Informationen die Betriebsöffentlichkeit und personenrelevante Informationen nicht den geschützten Raum des Gremiums nicht verlassen.

## **2.8 Informationspolitik des Arbeitgebers**

### **2.8.1 Handlungsfeld Informationspolitik des Arbeitgebers**

Die Arbeit des Betriebsrats ist zumeist auf die Informationsweitergabe des Arbeitgebers angewiesen. Mittels einer zurückhaltenden Informationspolitik seitens des Arbeitgebers können Betriebsräte in ihrem Handeln schnell in die Defensive geraten. Es ist somit angeraten, ein gemeinsames Verständnis über die Informationspolitik und den -austausch zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zu erarbeiten. Teilweise ist dies mit langwierigen Lernschritten verbunden.

Betriebsräte sollten jedoch stets auf die zeitnahe und umfangreiche Herausgabe der Informationen bzgl. der aktuellen Tatbestände drängen, da eine umfassende Mitwirkung bzw. Mitbestimmung nur auf

einer ausreichenden Informationsbasis gewährleistet ist.

### **2.8.2 Handlungsansätze für eine bessere Informationspolitik des Arbeitgebers**

Der Arbeitgeber hat gemäß Betriebsverfassungsgesetz eine Vielzahl an Informationspflichten gegenüber dem Betriebsrat. In der betrieblichen Realität erfolgt dies häufig nicht, aus diesem Grund ist der Arbeitgeber stets daran zu erinnern, welche Pflichten der Gesetzgeber ihm gemäß § 80 Abs. 2 BetrVG aufgetragen hat. In diesem Zuge sollten stets die Konsequenzen der Missachtung dieser Pflicht aufgezeigt werden. Sofern der Informationspflicht nicht nachgekommen wird, kann der Betriebsrat vor Gericht die Rückgängigmachung der jeweiligen Maßnahme erwirken.

Von besonderer Bedeutung ist, dass der Arbeitgeber den Betriebsrat unaufgefordert – ggfs. mehrmals zur gleichen Sache –, rechtzeitig und umfassend zu unterrichten hat. Andernfalls hindert der Arbeitgeber das Betriebsratsgremium an der Ausübung seiner Pflichten im Sinne des Gesetzes. Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse sind im Rahmen der Informationspflicht ebenfalls mitzuteilen. In der Zeitungsbranche wird häufig der sogenannte Tendenzschutz als Grund angeführt, bestimmte Informationen dem Betriebsrat nicht liefern zu können. Der Tendenzschutz gilt gemäß § 118 BetrVG für Unternehmen und Betriebe, die unmittelbar und überwiegend Zwecken der Berichterstattung oder Meinungsäußerung dienen und damit auch für Zeitungsbetriebe. In Tendenzbetrieben sind die Beteiligungsrechte des Betriebsrats nur eingeschränkt oder entfallen ganz, wenn die Maßnahme des Arbeitgebers sowohl einen Tendenzträger betreffen als auch tendenzbezogen ist. Diese beiden Anforderungen müssen zudem zusammentreffen. Um eine tendenzschutzbezogene Maßnahme handelt es sich beispielsweise nicht, wenn durch Beteiligungsrechte des Betriebsrates die Tendenzverwirklichung (z. B. das Grundrecht der Pressefreiheit) abstrakt gefährdet werden kann. Der Betriebsrat hat somit die herausfordernde Aufgabe, in jedem konkreten Einzelfall zu prüfen, ob und inwieweit die Voraussetzungen zur Einschränkung seiner Beteiligungsrechte vorliegen.

Ein wenig genutzter, jedoch effektiver Hebel für den Betriebsrat bei bestehenden Problemen bei der Informationsweitergabe, Unterrichtung und Beteiligung durch den Arbeitgeber, ist das Beschlussverfahren vor dem Arbeitsgericht. Verletzt oder verstößt der Arbeitgeber gegen die Rechte des Betriebsrats oder gegen betriebliche oder gesetzliche Regelungen, so kann der Betriebsrat vor das Arbeitsgericht ziehen und so dem Fehlverhalten des Arbeitgebers Einhalt gebieten. Bei ungeklärten betriebsverfassungsrechtlichen Streitigkeiten kann der Betriebsrat oder auch der Arbeitgeber einen schriftlichen Antrag beim Arbeitsgericht einreichen. Diese können Leistungsanträge (z.B. Antrag auf Kostenerstattung für ein Seminar), Feststellungsanträge (z. B. Antrag auf Feststellung, ob der Betriebsrat in einem konkreten Fall ein Mitbestimmungsrecht hat oder nicht) oder Gestaltungsanträge

(z. B. Antrag auf Ersetzung der Zustimmung zu einer personellen Maßnahme) sein. Sofern der Betriebsrat einen Rechtsanwalt als Prozessbevollmächtigten beauftragen will, hat er dies in einer Betriebsratsitzung zu beschließen. Das Arbeitsgericht kann vor einem arbeitsgerichtlichen Beschlussverfahren auch eine Güteverhandlung oder weitere Güteversuche ansetzen.

Insgesamt sollte allerdings angestrebt werden, dass sich Arbeitgeber und Betriebsrat darüber einigen, wie die Informationspflicht des Arbeitgebers in der Betriebsrealität umgesetzt wird und wie mit tendenzschutzbezogenen Maßnahmen umgegangen wird. Eine solche Vereinbarung kann als Leitlinie der vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat genutzt werden, worauf sich beide Seiten wiederum berufen können.

### 3 METHODENKOFFER

Den Betriebsräten steht grundsätzlich eine breite Palette zur effektiven Arbeit im Gremium zur Verfügung. Es ist angeraten sich als Betriebsrat aus den unterschiedlichen Instrumenten stets zu bedienen. Teilweise hat der Gesetzgeber explizite Rechte hierzu im Betriebsverfassungsgesetz verankert, so z. B. bei der Konsultation und Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft, beim Besuch von Seminaren oder bei der Einbindung von Sachverständigen.

#### 3.1 Ansätze für die Arbeit der Betriebsräte

##### Tarifverträge

Die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Gewerkschaften bietet eine Vielzahl an strukturellen Vorteilen. Gewerkschaften bieten ein breites Wissen und Erfahrung im Bereich des Arbeitsrechts. Zudem sind sie als Tarifparteien u. a. diejenigen, die die Normen für die Arbeitswelt setzen können. So legen Tarifverträge die Mindeststandards für alle wichtigen Arbeits- und Einkommensbedingungen fest: Löhne, Gehälter, Ausbildungsvergütungen, Arbeitszeit, Urlaub und Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld, Kündigungsfristen und vieles andere. Tarifverträge gelten zwingend und unmittelbar nur für Gewerkschaftsmitglieder.

Der Erfolg, Tarifverträge zu erhalten und/oder zu erkämpfen, hängt allerdings stets von der gewerkschaftlichen Durchsetzungsfähigkeit ab. Ein ausreichend hoher Organisationsgrad und der gezielte Ausbau der Mitgliederbasis ist Voraussetzung dafür. Das tarifpolitische Engagement von Gewerkschaften ist davon abhängig, wie viele Beschäftigte in einem Betrieb, Unternehmen oder Konzern bereits organisiert sind oder organisiert werden können und ggfs. streikbereit und -fähig sind. Nur unter diesen Bedingungen lassen sich gute und tragfähige Tarifbedingungen schaffen. (Artikel 9 Absatz 3 des Grundgesetzes). Ziel

ist grundsätzlich, die Mehrheit, also mehr als 50 Prozent der Kolleginnen und Kollegen zu organisieren. Damit sollten in aller Regel eine Durchsetzungsfähigkeit und eine demokratische Legitimation hergestellt sein.

##### Bildung/Seminare

Betriebsräte haben von Seiten des Gesetzgebers ein weites und voraussetzungsvolles Aufgabenspektrum erhalten. So müssen sie beispielsweise über die Einhaltung der bestehenden Gesetze, Tarifverträge, Verordnungen und Unfallverhütungsvorschriften wachen. Dies setzt zunächst voraus, dass man diese kennt. Der regelmäßige Besuch von Seminaren, die die Grundlagen der betrieblichen Interessenvertretung sowie Fachwissen in den unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern vermitteln, ist aus diesem Grund unerlässlich.

Aufgrund der Fülle an Themenbereichen der betrieblichen Interessenvertretung und für eine effektive Arbeit im Gremium bietet sich an, dass sich einzelne Betriebsräte für bestimmte Themen verantwortlich zeichnen und dort ein Fachwissen erwerben. Betriebsräte sind für den Besuch von Seminaren, die für die Ausübung ihrer Aufgaben notwendig sind, unter Fortzahlung des Entgelts freizustellen (vgl. § 37 Abs. 6, 7 BetrVG).

So bieten Gewerkschaften zahlreiche praxisnahe Betriebsrätequalifizierungen an. Von der Grundqualifizierung für neue Betriebsratsmitglieder über Fachqualifizierungen bis hin zur Spezialqualifizierung für Vorsitzende und Stellvertretungen ist alles dabei. Speziell für Betriebsräte in der Zeitungsbranche bietet z. B. die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft die sogenannten Branchenseminare an, die jeweils jährlich für Redaktionen, Verlag und Druckereien stattfinden. Diese Seminare beinhalten einen guten Mix aus Qualifizierung, Austausch, Vernetzung und Beratung zu aktuellen Entwicklungen in der Branche.

##### Coaching (Einzel/Gruppen)/Klausurtagungen

Für eine effektive Arbeit sowie die Erarbeitung eines strategischen Vorgehens des Betriebsratsgremiums ist es von besonderer Bedeutung, dass die Betriebsräte Möglichkeiten wahrnehmen, die der internen Organisation ihrer Arbeit dienen.

Klausurtagungen oder Gruppen-Coachings können in diesem Zuge dazu genutzt werden, zu bestimmten Zeitpunkten die Arbeit innerhalb des Gremiums zu organisieren, Zuständigkeiten zu verteilen und bestimmte Aufgaben mit zeitlichen Absprachen zu versehen. Generell bietet es sich an, dass ein neu gewähltes Gremium eine Klausurtagung zu Beginn der Amtsperiode durchführt. Die Einbindung eines externen Moderators kann helfen, sich auf die wesentlichen Inhalte zu fokussieren anstelle sich in den Details bestimmter Themen zu verlieren.

Gruppen-Coachings erstrecken sich im Normalfall über einen bestimmten Zeitraum und sind häufig themenbegleitend. Mittels eines externen Coachs können betrieblich angepasste Handlungs- und Stra-

tegieansätze ausgearbeitet werden. Hierbei sollten sich die Betriebsräte über ein bestimmtes Vorgehen mit festgelegten Aufgaben und Etappenziele vor einem zeitlichen Horizont verständigen. In den weiteren Sitzungen des Gruppen-Coachings werden die Zwischenergebnisse überprüft sowie eventuell Änderungen im Vorgehen besprochen.

Als zumeist positiven Nebeneffekt führt eine Klausurtagung oder ein Gruppen-Coaching zu einem ausgeprägteren Teamgefühl innerhalb des Betriebsratsgremiums und kann das gegenseitige Vertrauen stärken.

### **Vernetzung**

Eine wesentliche Schwachstelle der betriebsrätlichen Arbeit ist die zumeist selbstgewählte Isolation der Betriebsratsgremien. Die Vernetzung mit anderen Gremien aus der eigenen oder fremden Branchen und damit der berühmte Blick über den Tellerrand kann dagegen zu neuen Erkenntnissen und Informationen führen, die die Arbeit im eigenen Betrieb erleichtern. Neben dem Besuch von Qualifizierungsseminaren ist ein kontinuierlicher Austausch mit Betriebsräten aus der eigenen Branche von besonderem Mehrwert, z. B. im Rahmen der zuvor genannten Branchenseminare für Betriebsräte. Darüber hinaus eignen sich Mailing Lists und Foren dafür. Nicht zuletzt trägt auch die seit 2016 regelmäßig stattfindende ver.di Verlagskonferenz zu einer kontinuierlichen Vernetzung bei.

### **Sachverständige**

Betriebsräte haben die häufig nicht einfache Aufgabe, eine Vielzahl an unterschiedlichen Themengebieten zu bedienen. Sinnvoll ist, dass sich Betriebsräte innerhalb des Gremiums auf einzelne Themenbereiche fokussieren und sich gezielt weiterbilden. Allerdings können in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber immer Fragen auftauchen, die einer umfangreicheren Betrachtung bedürfen, die innerhalb des Betriebsratsgremiums nicht geleistet werden kann.

Es bietet sich deshalb an, betriebsinterne und/oder -externe Sachverständige bei Bedarf und in den meisten Fällen in Abstimmung mit dem Arbeitgeber einzubinden und deren Expertise anzufragen. Dieses Recht hat der Betriebsrat gemäß § 80 Abs. 3 BetrVG. Vor der Beauftragung externer Sachverständiger ist die vorherige Zustimmung des Arbeitgebers einzuholen. Eine Ausnahme ist die Betriebsänderung (§ 111 BetrVG), bei der in Betrieben von mehr als 300 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigt sind, ohne vorherige Abstimmung mit dem Arbeitgeber ein Sachverständiger beauftragt werden kann.

## **4 DIDAKTIK-KONZEPT**

### **4.1 Zielsetzung**

Das grundlegende Ziel des Didaktik-Konzepts ist es, auf Basis eines arbeitnehmerorientierten Bildungsverständnisses und unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der partizipativen Forschung einen beteiligungsorientierten Konsultationsprozess zu entwickeln, der die betrieblichen Mitbestimmungsakteure zu einem proaktiven Handeln hinsichtlich der multiplen Herausforderungen im Kontext ihrer Arbeit ermutigen und befähigen soll. Die Teilnehmer sollten im Rahmen des Workshops einen Handlungsansatz entwickeln, den sie im Nachgang in ihre eigene betriebsrätliche Arbeit transferieren und in ihrem Betriebsratsgremium zur Anwendung bringen können.

### **4.2 Die drei Phasen: Orientierung | Analyse | Handlung**

Das Didaktik-Konzept des Workshops ist in drei Phasen eingeteilt. Die erste Phase dient der Orientierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. In der zweiten Phase schließt die Analyse der Situation sowie der Handlungsmöglichkeiten an. In der dritten Phase werden vonseiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Handlungsansätze für die betriebliche Umsetzung entwickelt.

### **4.3 Phase der Orientierung**

Zunächst erfolgt eine Selbstverortung vonseiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die ihren betrieblichen Kontext sowie die betriebsrätlichen Handlungsfelder und Herausforderungen eruieren und im Plenum vorstellen. Dies dient zur Selbstreflexion der eigenen betrieblichen Hintergründe sowie zur Betrachtung eigener Problemstellungen in der Arbeit als Betriebsrat. Die Vorstellung im Plenum fördert zum einen den Austausch untereinander und vermittelt allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern einen Überblick über die aktuellen ökonomischen und beschäftigungspolitischen Themen der Branche.

Hieran schließt sich eine Vorstellung aktueller Entwicklungen und Erkenntnisse auf Grundlage einer Branchenanalyse an. Dies beinhaltet unter anderem die Darstellung der ökonomischen, unter-

nehmensstrategischen und technologischen Trends und deren Auswirkungen auf Arbeit und Beschäftigung. Zudem werden die gegenwärtigen Themen tarif- und betriebspolitischer Auseinandersetzungen dargestellt.

Die Phase der Orientierung schließt ab mit einer gemeinsamen Bewertung der behandelten Themen. Dabei sollen vonseiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer die relevanten Handlungsfelder identifiziert werden. Dieser Schritt ist für den weiteren Verlauf des Workshops von zentraler Bedeutung.

#### 4.4 Phase der Analyse

Auf Grundlage der vorangegangenen Standortbestimmung folgt eine Phase der Analyse, deren vorrangiges Ziel die Klärung der Frage ist, welche Rolle und Aufgaben die betrieblichen Mitbestimmungsakteure wahrnehmen müssen. Hierbei geht es darum, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an ihre gesetzlichen Pflichten sowie ihre besondere Rolle im Spannungsfeld zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten zu erinnern.

In einem weiteren Schritt folgt die Analyse der gesetzlichen Handlungs- und Gestaltungsspielräume, die der Gesetzgeber der betrieblichen Interessenvertretung eingeräumt hat. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Informations- und Beratungsrechten sowie den Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollen daran erinnert werden, dass die einzelnen Rechte stets in einem größeren Zusammenhang stehen und der Betriebsrat auch initiativ und proaktiv agieren kann bzw. in vielen Fällen auch muss.

#### 4.5 Phase der Handlung

In Phase 3 sollen die Ergebnisse der Orientierungs- und Analysephase in eine konkrete Handlung überführt werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wählen nun drei bis vier zentrale Handlungsfelder bzw. Problemstellungen aus, die für sie im betrieblichen Kontext von besonderer Bedeutung sind.

In Arbeitsgruppen sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zunächst eine möglichst hinreichende Beschreibung der Problemstellung vornehmen. Zudem sollen die Ziele der Beschäftigten, des Betriebsrats und des Arbeitgebers in diesem Komplex so konkret wie möglich benannt werden. Hieran schließt sich eine Runde der „wilden“ Ideenentwicklung und

-sammlung an, inwiefern man den Herausforderungen begegnen könnte, um insbesondere den Zielen von Beschäftigten und des Betriebsratsgremiums gerecht zu werden. Die Ideen sollen konkret beschrieben und visualisiert werden. Hierbei sollen insbesondere die rechtlichen und rein praktischen Handlungsmöglichkeiten und Gestaltungsspielräume identifiziert, benannt und konkret ausgestaltet werden.

Die Ergebnisse werden sodann im Plenum vorgestellt. Dies dient zum einen der Selbst- wie auch der Fremdrelexion. Mithilfe der Seminarleitung sowie anhand von Anregungen aus dem Plenum werden die Ergebnisse weiter konkretisiert und ergänzt, sodass zu jeder Problemstellung bzw. zu jeder Herausforderung ein Handlungsleitfaden mit unterschiedlichen Lösungsansätzen und Herangehensweisen entsteht.

Die erarbeiteten Arbeitsergebnisse in Form der Handlungsleitfäden zu den einzelnen Problemstellungen fließen sodann in den nächsten und zugleich letzten Arbeitsschritt, der Entwicklung eines betrieblichen Kampagnenansatzes ein. Die betrieblichen Mitbestimmungsakteure entwerfen eine Strategie mit konkreter Aufgabenbenennung, die beinhaltet, wie der jeweilige Handlungsleitfaden in die Arbeit des eigenen Betriebsratsgremiums überführt werden kann. Hierbei kommt der klaren Benennung der Ziele sowie der konkreten Beschreibung der jeweiligen Aufgaben eine besondere Bedeutung zu. Die betriebliche Handlungsstrategie soll verschriftlicht bzw. visualisiert und sodann in der nächsten Sitzung des Betriebsratsgremiums vorgestellt werden.

#### 4.6 Überblick: Das Didaktik-Konzept

Das vorliegende Didaktik-Konzept orientiert sich grundlegend an den nachfolgend dargestellten sechs Anforderungsbereichen. Hierbei gilt es zu definieren, wie sich der Anwendungsbereich darstellt und wie sich die Zielgruppe des Konzepts zusammensetzt.

Von besonderer inhaltlicher Bedeutung sind die festzulegenden Lernziele und die zu vermittelnden Inhalte. Sowohl die eingesetzten Methoden als auch die Lernorte und verwendeten Medien sind relevant im Kontext des Gesamtkonzepts.

Anwendungsbereich	Zielgruppe	Lernziele
Das Didaktik-Konzept ist für die Anwendung in der arbeitnehmerorientierten Bildungsarbeit entwickelt.	Die maßgebliche Zielgruppe sind betriebliche Mitbestimmungsakteure.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Standortbestimmung (eigene und externe Verortung)</li> <li>– Vernetzung &amp; Austausch</li> <li>– Analyse der Handlungs- und Gestaltungsräume</li> <li>– Partizipative Entwicklung von passgenauen, teilnehmerorientierten Handlungs- und Strategieansätzen</li> </ul>

Inhalte	Methoden	Lernorte & Medien
Vonseiten der Seminarleitung sind vor allem die aktuellen branchenbezogenen Entwicklungen vorzubereiten. Zudem sind die gesetzlichen Gestaltungsräume im Rahmen des BetrVG aufzubereiten.	Unterschiedliche Methoden, die in der arbeitnehmerorientierten Bildungsarbeit bewährt sind: Insbesondere Plenumsrunden, Phasen der Arbeitsgruppen sowie Murrelgruppen, dienen der Reflexion sowie der beteiligungsorientierten Entwicklung der Handlungs- und Strategieansätze.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Seminarräume/Bildungsstätten</li> <li>– Vernetzung &amp; Austausch</li> <li>– Analyse der Handlungs- und Gestaltungsräume</li> <li>– Partizipative Entwicklung von passgenauen, teilnehmerorientierten Handlungs- und Strategieansätzen</li> </ul>

#### 4.7 Ziel | Handlung | Methode

Die Detaildarstellung des Didaktik-Konzepts erfolgt auf den nächsten Seiten anhand einer exemplarischen Workshop-Struktur. Die Struktur definiert zunächst die Ziele der einzelnen Lernschritte und skizziert die zu behandelnden Inhalte sowie die dafür vorgesehe-

ne Methode. Anhand des sogenannten ZIM-Papiers können sich die Seminar- bzw. Workshop-Leiter orientieren und teilnehmerorientiert die Bildungseinheit durchführen.

#### Tag 1

	Ziel	Inhalt	Methode
1	1. Vorstellung von Teilnehmer (TN) und Team 2. Erwartung und Ziele des Workshops	Vorstellung der Seminarleitung, der Teilnehmer sowie der Workshop-Inhalte für die kommenden Tage	Plenumsrunde
2	Selbstverortung des betrieblichen Standorts unter Berücksichtigung betrieblicher Hintergründe und Themen der BR-Arbeit	Die TN bereiten in Einzel- und Gruppenarbeit die betrieblichen Hintergründe unter Beachtung des Datenschutzrechts auf und benennen hierbei die aktuellen Handlungsfelder, Herausforderungen und Probleme der betriebsrätlichen Arbeit.	Arbeitsauftrag in Einzel- oder Gruppenarbeit inkl. Visualisierung auf Wandzeitung.
3	Alle TN sind über die unterschiedlichen Hintergründe und Handlungsfelder informiert.	Im Raum sind die Wandzeitungen verteilt. Reihum stellen sich die TN anhand der Wandzeitung vor und berichten über ihre betrieblichen Hintergründe sowie ihre betriebsrätlichen Themenfelder.	„Galeriebesuch“ Die Wandzeitungen (WZ) sind im Raum verteilt aufgehängt und die Gruppe wechselt von WZ zu WZ und hört sich die Präsentationen an.
4	Den TN liegt eine Außendarstellung ihrer Branche sowie der relevanten Themen und Herausforderungen vor.	Das Team stellt die zentralen Ergebnisse der Recherchen (bestenfalls auf Basis einer Branchenanalyse) zur jeweiligen Branche vor und stellt dabei folgende Punkte dar:  – IST-Zustand – ökonomische, unternehmensstrategische und technische Entwicklung – Auswirkungen der Veränderungen auf Arbeit und Beschäftigung – relevante Themen und Handlungsfelder der Betriebsräte	PowerPoint-Präsentation
5	TN reflektieren die Erkenntnisse aus der Selbstverortung sowie der Außendarstellung.  Die relevanten Handlungsfelder der Mitbestimmung werden definiert.	Zunächst werden in Kleingruppen die jeweils gemachten Erkenntnis aus der Selbstverortung der TN sowie aus der Außendarstellung diskutiert.  Die TN visualisieren die jeweiligen Ergebnisse und definieren die damit im Zusammenhang stehenden Handlungsfelder. Hierbei sollten auch die jeweiligen Ziele der drei Interessengruppen, (a) Beschäftigte, (b) Betriebsrat und (c) Arbeitgeber benannt und dargestellt werden.	Murmelpuppe mit anschließender Plenumsvorstellung und -diskussion  Visualisierung anhand von Moderationskarten, Wandzeitung oder Flipchart.

Tag 2

	Ziel	Inhalt	Methode
6	<p>Die Handlungsfelder der Betriebsräte werden auf Basis der Branchenstudie und der bisherigen Arbeit benannt.</p> <p>Den TN sind die rechtlichen Handlungsoptionen gemäß BetrVG bekannt/in Erinnerung gerufen.</p> <p>Die TN erhalten Einblick, wie der Wandel sowie die Herausforderungen (pro) aktiv gestaltet werden können.</p>	<p>Das Team geht auf Grundlage der Veränderungen der digitalen Transformation mit Ergebnissen aus der Branchenstudie sowie des bisherigen Workshops auf die zentralen Handlungsfelder und rechtlichen Handlungsoption ein und zeigt anhand von Beispielen auf, welche Möglichkeiten Betriebsräte haben, um (pro)aktiv mitzugestalten.</p>	<p>Plenumsrunde mit Front-Moderation</p>
7	<p>(Externer) Unterstützungsbedarf wird identifiziert und benannt.</p>	<p>In diesem Schritt sollen die TN die möglichen Handlungsoptionen rekapitulieren und formulieren, welche Voraussetzungen es benötigt, um diese Optionen zu ergreifen, so z. B. Unterstützungsbedarfe von Extern (Sachverständige oder Gewerkschaften).</p>	<p>Kartenabfrage mit anschließender Plenumsrunde.</p>
8	<p>Den TN wird ihre Rolle und das damit einhergehende Selbstverständnis in Erinnerung gerufen.</p>	<p>Auf Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes sowie in Abgrenzung zur Rolle des Arbeitgebers sowie zu der der Beschäftigten wird den TN die Rolle des Betriebsrats verdeutlicht. Dabei geht es vor allem darum, zu betonen, welche (demokratische) Aufgabe der Gesetzgeber dem Betriebsratsgremium übertragen hat.</p>	<p>Plenumsvortrag auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes</p>
9	<p>Durch eine auflockernde Aktivierung (Assoziationsspiel) erhalten die TN eine gewisse Spontaneität und Offenheit, die Voraussetzung für die nächste Arbeitsphase ist.</p>	<p>Das Team wählt ein Wort, wie beispielsweise „Kuh“. Der nachfolgende Spieler hat dann sofort ein Wort zu benennen, das in Verbindung mit Kuh steht, etwa „Milch“. So geht das fortlaufend weiter. Der nachfolgende Spieler muss immer das vom Vormann angegebene Wort assoziieren und ein mit diesem Wort in Verbindung stehendes anderes Wort zu sagen.</p>	<p>Assoziationsspiel.</p>
10	<p>In Kleingruppen von je 4–6 Personen werden Ideen und Ansätze entwickelt, wie mit zuvor benannten, spezifischen Herausforderungen der Branche umgegangen werden kann.</p>	<p>Im Plenum werden fünf bis zehn (je nach TN-Zahl) der am Vortag identifizierten Herausforderungen ausgewählt.</p> <p>Es bilden sich daraufhin Kleingruppen mit je 4–6 Personen, die auf Grundlage der rechtlichen Handlungsoptionen und der eigenen Erfahrung Ideen und Ansätze entwickeln, wie mit den Herausforderungen umgegangen werden kann. Die Gruppe hält die Ergebnisse auf einer zuvor angefertigten Wandzeitung fest.</p>	<p>Gruppenarbeit mit dem Ziel Ideen, Ansätze und Strategien zu entwickeln, wie auf betrieblicher Ebene den Herausforderungen begegnet werden kann.</p>
11	<p>Die erste Evaluationsrunde führt zur Diskussion, Konkretisierung, Weiterentwicklung und somit zur Anreicherung der bisher entwickelten Ideen und Ansätzen.</p>	<p>In einer ersten Evaluationsrunde stellt ein Gruppenmitglied die Ergebnisse in einer neuen Gruppe (3–5 TN) dar – es erfolgt keine Rechtfertigung der bisher entwickelten Ideen und Ansätzen.</p> <p>Der Fokus liegt auf dem Verstehen, Konkretisieren und Weiterentwickeln der vorliegenden Ideen sowie auf der Anreicherung durch weitere Ansätze.</p> <p>Das Gruppenmitglied übernimmt in der Folge die Rolle eines neutralen Moderators, leitet die Diskussion und nimmt Ergänzungsvorschläge aus der Gruppe auf.</p>	<p>Arbeitsgruppe (Achtung: Wechsel): Das Handlungsfeld wird durch eines der Gruppenmitglieder einer neuen Arbeitsgruppe vorgestellt.</p> <p>Kollegiale Beratung.</p>

**Tag 3**

	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode</b>
12	Die Handlungsansätze und Ideen werden im Plenum vorgestellt, diskutiert und konkretisiert.	<p>Die nun durch zwei Arbeitsgruppenphasen entwickelten Ansätze und Ideen bzgl. der zuvor identifizierten Handlungsfelder werden im Plenum vorgestellt.</p> <p>Hierbei sollen auch weitere Ideen angereichert werden. Ziel ist es, dass die Ansätze konkretisiert und bereits in Form eines Handlungsleitfadens vorgestellt werden.</p>	Plenumsrunde mit Front-Moderation
13	Die vorgestellten Handlungsansätze werden in eine adäquate betriebliche Kampagne eingepasst.	<p>Die TN erhalten einen Überblick über möglichen betrieblichen Kampagnen und ihre Methoden. Hierbei soll die Bedeutung von mittel- oder langfristigen Kampagnen unterstrichen werden, die eine gewisse strategische Ausrichtung besitzen.</p> <p>Basierend auf dem Überblick sollen die TN eine für sich passende Kampagne skizzieren. Inhalt soll das für sie relevante Handlungsfeld sein, in das die im Seminar entwickelten Handlungsansätze eingebettet sind.</p> <p>Ziel ist die Entwicklung eines ersten Entwurfs einer betrieblichen Kampagne, die dann nach dem Seminar im jeweiligen Betriebsratsgremium vorgestellt und weiterentwickelt wird.</p>	<p>Zunächst werden im Plenum die Grundlagen für betriebliche Kampagnen erläutert.</p> <p>In Einzel- oder Gruppenarbeit entwickeln die TN skizzenhaft eine eigene betriebliche Kampagne zu einem von ihnen als wichtig erachteten Handlungsfeld.</p> <p>Die entwickelte Kampagne wird im Plenum vorgestellt und diskutiert.</p>



## LITERATUR

**Absenger, Nadine/Priebe, Andreas (2016):** Das Betriebsverfassungsgesetz im Jahr 2016 – Mitbestimmungslücken und Reformbedarf. In: WSI-Mitteilungen 3/2016, S. 192–200.

**Amlinger-Chatterjee, Monischa/Wöhrmann Anne M. (2017):** Flexible Arbeitszeiten. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Vol. 71, H. 1, S. 39–51.

**Broomberg, Tabea/Loos, Patrick/Mierich, Sandra/Werner, Nils (2019):** Die digitale Transformation mitgestalten. Wie können sich Betriebsräte besser in betriebliche Veränderungsprozesse einbringen? Mitbestimmungspraxis Nr. 23. Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.

**Hoffmann, Thomas (2017):** Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung. Leitfaden für sozialpartnerschaftliche Gestaltung einer effektiven Personalplanung in mittelständischen Unternehmen. Mitbestimmungspraxis Nr. 7. Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.

**Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (2018):** Strategische Personalplanung mit Weitblick. Ein Ratgeber für Betriebsräte. 2. Auflage. Hrsg.: INQA, Berlin.

**Malik, Fredmund (2011):** Strategie. Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt. Frankfurt/Main, Campus Verlag.

**Martinetz, Simone/Schnalzer, Kathrin/Roth, Ines/Zanker, Claus (2015):** Digitalisierung und Qualifizierung – Weiterbildungsbedarf erkennen, bewerten & handeln. Stuttgart, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Baden-Württemberg (Hrsg.).

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)