

QUALIFIZIERUNG GESTALTEN

**Beispiele guter Praxis – Eine Auswertung eingereicherter Projekte für den
Deutschen Betriebsrätepreis der Jahre 2017 – 2022**

Julia Massolle und Riema Repp





GUTE PRAXIS

Es gibt viele gute betriebliche Lösungen zu aktuellen Problemen – entwickelt von und mit Betriebsräten. Wir zeigen einige und liefern Erfahrungen mit, wie neue Ideen verhandelt und kreativ umgesetzt wurden. Unsere Praxisbeispiele können Euch und Eurer Betriebsratsarbeit als Inspiration dienen.

AUTORENSCHAFT

Julia Massolle

M. A. Sozialwissenschaft, ist seit 2016 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Helex Institut in Bochum. Sie studierte Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität in Bochum und an der University of Helsinki in Finnland.
julia.massolle@helex-institut.de

Riema Repp

ist seit 2021 studentische Hilfskraft im Helex Institut in Bochum. Sie studiert Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität in Bochum.
riema.repp@helex-institut.de

MITBESTIMMUNGSPRAXIS

Nr. 57, November 2023

QUALIFIZIERUNG GESTALTEN

Beispiele guter Praxis – Eine Auswertung eingereicherter Projekte für den Deutschen Betriebsrätepreis der Jahre 2017 – 2022

Julia Massolle und Riema Repp

ABSTRACT

Die diesjährige Publikation zum Deutschen Betriebsrätepreis fokussiert das Thema Qualifizierung. Es werden acht Beispiele guter Praxis erläutert, die in den vergangenen fünf Jahren beim Betriebsrätepreis zu diesem Themenkomplex eingereicht wurden. Das Ziel dieser Publikation ist es, Handlungs- und Orientierungswissen für die Betriebsratsarbeit zu vermitteln. Die Projekte stellen Lösungen und Gestaltungsweisen rund um das Thema Qualifizierung dar: von der Verbesserung der Ausbildungsbedingungen über Qualifizierung als ersten Schritt der Integration von geflüchteten Menschen bis hin zur Gestaltung von Automatisierungs- und Digitalisierungsprozessen.

1	Einleitung	5
2	Blick in die Praxis: Qualifizierung gestalten	5
2.1	EDEKA-Markt Minden-Hannover GmbH: „GBV Ausbildung“ gegen den Fachkräftemangel	7
2.2	Infineon Technologies AG: Automatisierung und Digitalisierung mit Qualifizierung begleiten	11
2.3	Helios Klinik GmbH Sangerhausen: Betriebsvereinbarung „Praktische Ausbildung“	15
2.4	Hewing GmbH: Qualifizierung als Strategie der Arbeitsplatzsicherung	19
2.5	Robert Bosch GmbH: Rahmenbedingungen für digitales Lernen	22
2.6	Siemens AG Gesamtbetriebsrat: Transformation mit einem Zukunftsfonds begegnen und gestalten	25
2.7	Siemens AG Leipzig: Integration von Geflüchteten in den betrieblichen Alltag	28
2.8	Stadtwerke Ulm/Neu-Ulm GmbH: Bessere Ausgangsbedingungen für ausgelernnte Auszubildende	31
	Literatur	33

1 EINLEITUNG

War die Coronapandemie das beherrschende Thema der vergangenen Jahre, stehen nun wieder umfangreiche strukturelle Veränderungen von Unternehmen und Wirtschaft im Mittelpunkt. Unter dem großen Schlagwort der (sozialen und digitalen) Transformation vereinen sich dynamische und umfassende Umbrüche der Arbeitswelt. In allen Branchen finden derzeit Veränderungen statt, die auf mehr Digitalisierung und Automatisierung abzielen (Arntz et al. 2016). Flankiert werden diese Veränderungen von weiteren Neuausrichtungen, beispielsweise dem Umbau hin zu erneuerbaren Energien. Auch nimmt die Nachhaltigkeit von Produkten und Produktion einen immer größeren Stellenwert ein. Es sind vielfältige und komplexe Themen, die derzeit auf die Unternehmen und damit auf die Interessenvertretungen zukommen.

Erschwerend kommt hinzu, dass der seit längerer Zeit angekündigte Fachkräftemangel mehr und mehr Realität wird. Bereits in einer Befragung von Betriebs- und Personalrätinnen und -räten aus dem Jahr 2021 gaben 56 Prozent an, dass es in ihrem Betrieb unbesetzte Arbeitsstellen gibt (Ahlers/Villalobos 2022). Doch gerade zur Bewältigung der soeben benannten Transformationsentwicklungen sind ausreichend qualifizierte Beschäftigte von enormer Bedeutung. Mit ihrem Know-how und ihren Ideen gestalten die Beschäftigten diesen Veränderungsprozess aktiv. Dabei ist kontinuierliches Lernen in der Erwerbsphase Voraussetzung, um die eigenen Kompetenzen entsprechend den Erneuerungen weiterentwickeln zu können (Arntz et al. 2016). Dies lässt erkennen, dass die Qualifizierung von Beschäftigten eng mit der Umgestaltung und Entwicklung der Arbeitswelt verknüpft ist. Gute Qualifizierungsstrategien sind daher ein überaus wichtiges Werkzeug, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Zugleich kann durch Qualifizierungsstrategien Beschäftigung nachhaltig gesichert werden. Strukturanpassungen lassen sich demnach mit sozialer Sicherheit verknüpfen (Harbecke/Mühge 2022). In der Praxis finden Qualifizierungsstrategien jedoch noch keine flächendeckende Verbreitung. Laut Erol/Ahlers (2023) verfügen nur knapp 43 Prozent der Betriebe über eine Qualifizierungsplanung. Deutlich häufiger ist sie in Unternehmen vorhanden, in denen es einen Betriebsrat gibt. Insgesamt müsste es aber deutlich mehr betriebliche Qualifizierung geben (ebenda). Um die Herausforderungen des Fachkräftemangels und der Transformation anzugehen, hat das Bundeskabinett einen Gesetzesentwurf zur Stärkung der Aus- und Weiterbildung verabschiedet. Mit dem Gesetz sollen berufliche Umorientierung und Qualifizierung unter anderem durch bezahlte Bildungszeit gefördert werden (BMAS 2023).

Entsprechend der skizzierten Thematik liegt der Schwerpunkt der diesjährigen Publikation zum Deutschen Betriebsrätepreis auf dem The-

ma Qualifizierung. In welcher Art und Weise wird Qualifizierung in den Unternehmen praktiziert und weiterentwickelt? Es werden acht Beispiele guter Praxis erläutert, die in den vergangenen fünf Jahren beim Betriebsrätepreis zu diesem Thema eingereicht wurden. Das Ziel dieser Publikation ist es, Handlungs- und Orientierungswissen für die Betriebsratsarbeit zu vermitteln. Die Projekte stellen Lösungen und Gestaltungsweisen rund um das Thema Qualifizierung vor: von der Verbesserung der Ausbildungsbedingungen über Qualifizierung als Schlüssel für die Integration von geflüchteten Menschen bis hin zur Gestaltung von Automatisierungs- und Digitalisierungsprozessen.

In Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Interessenvertretungen und gewerkschaftlichen Unternehmensbetreuerinnen und -betreuern wurden die Ausgangslagen und die Projekte ausführlich erläutert. Einen herzlichen Dank an alle Beteiligten, die sich trotz ihrer alltäglichen starken Belastung die Zeit dafür genommen haben. Die Projekte beinhalten inspirierende Ideen rund um das Thema Qualifizierung. Je nach betrieblicher Situation wurden Lösungen gesucht und ausgehandelt, die Qualifizierung generell oder in einer besseren Qualität ermöglichen.

2 BLICK IN DIE PRAXIS: QUALIFIZIERUNG GESTALTEN

Wie können Qualifizierungen gestaltet sein, um den innerbetrieblichen Transformationsanforderungen gerecht zu werden? Wie können die Ausbildungsbedingungen verbessert werden, um durch Ausbildung dem Fachkräftemangel zu begegnen? Wie kann eine betriebliche Krise für mehr Qualifizierung genutzt werden?

Die acht Praxisbeispiele bilden ein breites Spektrum ab und zeigen ganz verschiedene Aspekte von betrieblicher Qualifizierung: die Vereinbarung besserer Ausbildungsbedingungen, Rahmenbedingungen für digitales Lernen, Qualifizierung als Schlüssel zur Integration geflüchteter Menschen oder die Vereinbarung eines Zukunftsfonds, um Kompetenzen für Zukunftstechnologien aufzubauen. In jedem dieser Beispiele hat die Interessenvertretung auf Basis der betrieblichen Situation Ideen umgesetzt für mehr und bessere Qualifizierung. Eine einheitliche Erkenntnis war dabei, dass Qualifizierungen immer angepasst werden müssen an die stetigen Weiterentwicklungen und arbeitsmarktlichen Bedingungen.

Ein Überblick der Praxisbeispiele:

EDEKA-Markt Minden-Hannover GmbH: „GBV Ausbildung“ gegen den Fachkräftemangel

Der Gesamtbetriebsrat (GBR) der Regionalgesellschaft Edeka Minden-Hannover GmbH entwickelte und vollendete auf eigene Initiative hin mit der Arbeitgeberseite die „Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) Ausbildung“, die für alle Edeka-Märkte im Einzugsgebiet gilt. Ziel war es, die Suche nach Auszubildenden zu strukturieren und bessere Rahmenbedingungen für eine Ausbildung zu gestalten. Das Projekt wurde vom GBR im Jahr 2021 für den Deutschen Betriebsrätepreis eingereicht.

Infineon Technologies AG: Automatisierung und Digitalisierung mit Qualifizierung begleiten

In einem Interessenausgleich wurden Maßnahmen zur Qualifizierung von Produktionsmitarbeitenden ausgehandelt. Dies war erforderlich, weil die Produktion breitflächig digitalisiert und automatisiert wurde – eine Entwicklung, die aus Betriebsrats-sicht unbedingt notwendig war, um langfristig Arbeitsplätze zu sichern.

Helios Klinik GmbH Sangerhausen: Betriebsvereinbarung „Praktische Ausbildung“

Die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) der Helios Klinik in Sangerhausen entwickelte gemeinsam mit dem Betriebsrat die Betriebsvereinbarung „Praktische Ausbildung“, deren Ziel es ist, die Ausbildungsqualität zu verbessern und die Klinik zu einem attraktiven Arbeitgeber für die Absolventinnen und Absolventen zu machen.

Hewing GmbH: Qualifizierung als Strategie der Arbeitsplatz- sicherung

Im Zuge eines saisonal begründeten Produktionseinbruchs, der die Entlassung von 16 Beschäftigten zur Folge haben sollte, entwickelte der Betriebsrat der Hewing GmbH das Projekt „Arbeitsplatzsicherung“. Das Ziel war der Erhalt der Arbeitsplätze. Dabei wurden unterschiedliche Strategien genutzt, um die Krisensituation abzuwenden und gleichzeitig die Qualifikationen der Beschäftigten zu verbessern.

Robert Bosch GmbH: Rahmenbedingungen für digitales Lernen

Digitales Lernen für alle ermöglichen – mit diesem Ziel verhandelte der Gesamtbetriebsrat der Robert Bosch GmbH eine Konzernbetriebsvereinbarung. Als wichtige Rahmenbedingung ist der Anspruch auf bis zu drei Arbeitstage für selbstbestimmtes Lernen festgeschrieben.

Siemens AG Gesamtbetriebsrat: Transformation mit einem Zukunftsfonds begegnen und gestalten

Als innerhalb der Siemens AG viele Restrukturierungsmaßnahmen verhandelt und angekündigt wurden, regte der Gesamtbetriebsrat einen umfassenden Kurswechsel an. Statt Arbeitsplätze abzubauen, sollten sie durch einen Zukunftsfonds zukunftssicher umgestaltet werden. Ganz nach dem Motto: Qualifizieren statt „hire and fire“.

Siemens AG Leipzig: Integration von Geflüchteten in den betrieblichen Alltag

Der Betriebsrat der Siemens AG am Standort Leipzig fand mit seinem Engagement Wege, geflüchteten Menschen eine Ausbildung zu ermöglichen, sie dabei in den betrieblichen Alltag zu integrieren und gleichzeitig dem Fachkräftemangel im Betrieb entgegenzuwirken.

Stadtwerke Ulm/Neu-Ulm GmbH: Bessere Ausgangsbedingungen für ausgelernte Auszubildende

Um die Attraktivität der Ausbildung bei den Stadtwerken zu steigern, setzte sich der Betriebsrat für bessere Perspektiven ein. Gemeinsam mit der Jugend- und Auszubildendenvertretung wurde eine unbefristete Übernahme der Auszubildenden nach Ausbildungsende erreicht.

2.1 EDEKA-Markt Minden-Hannover GmbH: „GBV Ausbildung“ gegen den Fachkräftemangel

Der Gesamtbetriebsrat (GBR) der Regionalgesellschaft Edeka Minden-Hannover GmbH entwickelte und vollendete auf eigene Initiative hin mit der Arbeitgeberseite die „Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) Ausbildung“, die für alle Edeka-Märkte im Einzugsgebiet gilt. Ziel war es, die Suche nach Auszubildenden zu strukturieren und bessere Rahmenbedingungen für eine Ausbildung zu gestalten. Das Projekt wurde vom GBR im Jahr 2021 für den Deutschen Betriebsrätepreis eingereicht.

EDEKA-Markt Minden-Hannover GmbH

Die Edeka Minden-Hannover GmbH ist eine von sieben Regionalgesellschaften in Deutschland. In den insgesamt 1.496 Märkten in der Region Minden-Hannover sind etwa 75.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Die Organisation der Edeka-Gruppe ist sehr umfangreich und befindet sich stetig im Umbruch. Neben separaten Geschäften wie „Marktkauf“, „Netto“ und ehemals „real“ sind auch verschiedene Formen von Edeka-Filialen wie „E-Center“, „NP-Märkte“, „nah & gut“ sowie die Edeka-Märkte zu finden. Innerhalb dieser Strukturen sind einzelne Häuser privatisiert oder genossenschaftlich organisiert. Die einzelnen Filialen weisen zum größten Teil keine Betriebsratsstruktur auf, werden jedoch durch den Gesamtbetriebsrat vertreten. Durch die besagten Umbrüche ändert sich die Anzahl der Häuser stetig, sodass die Stimmgewichtung innerhalb des GBR stets angepasst werden muss. Momentan befinden sich 43 Häuser unter der Regie des GBR, der zurzeit aus 32 Mitgliedern besteht.

Fachkräftemangel durch fehlende Auszubildende

Wie andere Unternehmen im Einzelhandel, hat auch die Edeka GmbH mit Fachkräftemangel zu kämpfen. Auf Basis interner Daten ermittelte das Unternehmen, dass sich der Beschäftigtenstand in den kommenden zehn Jahren um 30 Prozent reduzieren wird. Es wurde deutlich, dass die meisten Beschäftigten im Alter zwischen 52 und 60 Jahren nur selten bis zur Rente beschäftigt bleiben, da sie sich aufgrund von Erkrankungen in den Vorruhestand begeben oder sich umorientieren. Außerdem fallen die Bewerbungen für Ausbildungsplätze seit Jahren sehr gering aus, sodass kein Nachwuchs innerhalb der Filialen vorhanden ist. Beatrice Voges, Gesamtbetriebsratsvorsitzende, berichtet von Häusern mit 170 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in denen nicht alle Ausbildungsplätze besetzt werden können. Es komme häufig vor, dass Bewerberinnen und Bewerber kurzfristig abspringen, weil sie sich für einen anderen Ausbil-

dungsplatz entschieden haben. Hier besteht eine große Konkurrenz mit regionalen Unternehmen und schulischen Ausbildungen aus anderen Branchen, die vor allem durch geregelte Arbeitszeiten und höhere Entgelte einen Anreiz bei der Wahl des Ausbildungsplatzes schaffen. Teilweise orientieren sich Beschäftigte sogar nach einer abgeschlossenen Ausbildung noch einmal um.

Die Einstellung von Auszubildenden gestaltete sich in den vergangenen Jahren unter anderem deshalb schwierig, weil es weder eine gesamte Übersicht über die Kosten für Auszubildende gab noch eine zentrale Koordination für die Vermittlung von offenen Ausbildungsplätzen vorhanden war. Die Bewerbungen wurden direkt an die Filialen gesandt und die Marktleitungen entschieden, ob die nötigen Personalkosten innerhalb der jeweiligen Filiale gedeckt werden können. Gleichzeitig mangelte es an einer Koordination der Bewerberinnen und Bewerber. Durch den fehlenden Überblick an Bedarfen von Auszubildenden in den einzelnen Filialen wurden Bewerbungen – vereinzelt sogar ohne Rückmeldung – nicht berücksichtigt. Ein weiteres Problem war häufig das zeitliche Management, da die Suche nach Auszubildenden erst aufgenommen wurde, wenn andere Unternehmen bereits Zusagen der Auszubildenden hatten. Doch auch die laufenden Ausbildungsverhältnisse wiesen Probleme auf. Dies lag unter anderem daran, dass Ausbilderinnen und Ausbilder nicht nur unterbesetzt, sondern auch unterqualifiziert waren. Es mangelte an verlässlichen Einsatzplänen und Anreizen für eine gute Leistung bei den Auszubildenden. Außerdem fehlte es an Ansprechpersonen für Feedback- und Motivationsgespräche. Eine Übernahmeverpflichtung war auch nicht vorhanden. Gepaart mit dem schlechten Image durch lange Öffnungszeiten, Wochenendarbeit und nicht geregelte Schichten sowie die vermeintlich monotone Arbeit war die Ausbildung bei Edeka nicht besonders ansprechend.

Der Gesamtbetriebsrat hatte sich bereits seit längerem Gedanken darüber gemacht, wie die gegebenen Problematiken zu lösen sind. Die bisherige Strategie des Unternehmens war es, die Rentnerinnen und Rentner zu halten. Die neue Strategie dagegen konzentrierte sich auf die Auszubildenden. Die damalige Gesamtbetriebsratsvorsitzende fungierte als Bindeglied zwischen dem GBR und dem Personalchef und initiierte einen Workshop, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und neue Lösungen zu finden.

Neue Wege für die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber

Die „Gesamtbetriebsvereinbarung Ausbildung“ ging einen besonderen Weg, da sie in Zusammenarbeit mit der Arbeitgeberseite in einem Workshop ausgearbeitet wurde. Im Sommer 2020 nahmen an insgesamt zwei Workshoptagen die Geschäftsfüh-

rungen, Personalabteilungen und Betriebsräte teil. Der Workshop wurde von einer externen Moderatorin geleitet und durch den ver.di-Jugendsekretär und einen Rechtsanwalt unterstützt. In erster Linie verstanden die Beteiligten ihre gemeinsame Aufgabe darin, die Ziele zusammenzutragen und die Kernthemen zu definieren, um herauszufinden, ob beide Parteien am gleichen Strang ziehen.

» Die Geschäftsführungen, die Personalabteilungen und die Betriebsräte haben sich in einem Workshop zusammen eingeschlossen und geschaut, wo kommen wir her, also was ist denn tatsächlich der Stand, und wo wollen wir hin.“

Beatrice Voges,
Gesamtbetriebsratsvorsitzende der Minden-
Hannover und Betriebsratsvorsitzende
im E-Center Springe

In den Fokus rückte die Optimierung der Ausbildung im Unternehmen sowie ein besseres Image der Arbeit im Einzelhandel. Dabei sollte die Qualität der Ausbilderinnen und Ausbilder verbessert, die beruflichen Perspektiven der Auszubildenden gestärkt und die Personalarbeit strategisch ausgebaut werden. Innerhalb des Workshops taten sich einzelne Gruppen zusammen, um sich der ausgewählten Themen anzunehmen. Die anschließenden

Verhandlungen zur GBV verliefen vergleichsweise schnell, sodass die GBV frühzeitig abgeschlossen werden konnte. Die Zusammenarbeit bei diesem Thema fiel beiden Parteien leicht, da sie gemeinsame Interessen verfolgten. Es bildeten sich keine Fronten und die Gesprächskultur war sehr zielführend. Workshops könnten, so Beatrice Voges, bei ausgewählten Themen auch in Zukunft eine Form der Zusammenarbeit darstellen.

» Ja, man hat sich gegenseitig auch besser verstanden, weil man sich ganz anders ausgetauscht hat als in so einer Verhandlung. Es war eher ein Gespräch. (...) Die Arbeitsweise war eine gute und man war sehr konstruktiv und wir haben ein gutes Ergebnis erzielt.“

Beatrice Voges,
Gesamtbetriebsratsvorsitzende der Minden-
Hannover und Betriebsratsvorsitzende
im E-Center Springe

Inhalt der „GBV Ausbildung“

Die im Januar 2021 in Kraft getretene GBV orientierte sich an den gesetzlichen Themen des Berufsbildungsgesetzes. Sie hilft, den Einstellungsprozess im Unternehmen zu strukturieren und bietet den Auszubildenden geregelte Rahmenbedingungen.

Es wurde beschlossen, dass der Einstellungsprozess bereits im März eines jeden Jahres abgeschlossen sein soll, um eine rechtzeitige Suche nach Auszubildenden zu gewährleisten. Der Personalkodex legte fest, dass eine bedarfsorientierte Ausbildung mit einem Anteil von zehn Prozent Auszubildenden innerhalb einer Filiale anzustreben ist. Der Bewerbungsprozess wurde umgestaltet: Die Ausbildungsplätze werden seit 2021 auch zentral ausgeschrieben, die Bewerbungen zentral gesammelt und ihre Verteilung an die einzelnen Häuser koordiniert. Dies ermöglicht eine bessere Übersicht über die Bewerbungszahlen und die Bedarfe der einzelnen Häuser. Zusätzlich werden die Auszubildenden in den Personalkosten effektiv anders bewertet, sodass diese Kosten kein Problem mehr darstellen.

Für die Auszubildenden wurden Regelungen eingeführt, die die Ausbildung bei Edeka attraktiver machen: Die Ausbildungsrahmenpläne werden jeweils durch einen aktuellen betrieblichen Ausbildungsplan ergänzt. Dieser beinhaltet, dass Auszubildende in der Probezeit nicht mehr in der Mindestbesetzung und innerhalb des ersten Lehrjahres nicht allein in Abteilungen eingeplant werden. Außerdem wurde festgelegt, dass sie vor ihren Schultagen nicht in der Spätschicht arbeiten dürfen. An den Tagen vor der Prüfung sowie am Prüfungstag selbst sind sie freigestellt. Bei sehr guten und guten Abschlussnoten wird ein monetärer Belohnungsanreiz ausgezahlt. Die GBV regelt auch, dass die „Zusatzausbildung Edeka“ für alle Auszu-

Abbildung 1

EDEKA-Markt Minden-Hannover GmbH „GBV Ausbildung“

Ausgangslage: Fachkräftemangel durch fehlende Auszubildende

Ziel des Gesamtbetriebsrats

- mehr Struktur bei der Suche nach Auszubildenden
- Rahmenbedingungen der Ausbildung verbessern

Lösung

- Ausarbeitung der Schwachstellen im bisherigen Vorgehen
- gemeinsame Erarbeitung einer GBV mit der Geschäftsführung

Herausforderung

- großes Einzugsgebiet des GBR
- geringer Organisationsgrad innerhalb der Filialen

Ergebnis

- mehr Struktur und Transparenz bei der Suche nach Auszubildenden
- bessere Ausbildungsbedingungen

GBV für transparentes und einheitliches Vorgehen bei der Suche nach Auszubildenden

bildenden verpflichtend ist. Bisher war diese freiwillig und die Marktleitung entschied zudem darüber, welche Auszubildenden sie absolvieren sollten.

Auch die Qualität der Ausbildung wurde verbessert. Alle Ausbildungsmärkte müssen sich durch eine Zentralstelle für Berufsbildung zertifizieren lassen. Die Ausbildungsverantwortlichen sind verpflichtet, sich mindestens einmal im Jahr durch betriebliche Supervisionen in der Personalentwicklung weiterzubilden und eine persönliche und fachliche Eignung zu durchlaufen. Die Ausbilderinnen und Ausbilder stehen jetzt in einem ständigen Kontakt mit den Berufsschulen. Außerdem haben sie einheitliche Beurteilungsbögen und sind verpflichtet, vor allen Ausbildungseinheiten Auftaktgespräche zu führen.

Sechs Monate vor Beendigung der Ausbildung wird ein Perspektivgespräch geführt und die Auszubildenden werden nach erfolgreichem Abschluss unbefristet übernommen. Außerdem wurde ein Auszubildenden-Pool eingerichtet. Damit haben ausgebildete Auszubildende die Möglichkeit, sich bei anderen Häusern zu bewerben. Sie können auch in diesen sechs Monaten Eindrücke in anderen Filialen sammeln oder gegebenenfalls die Zeit überbrücken, bis in dem Haus ihrer Wahl eine Einstellung möglich ist.

Aktueller Stand der Umsetzung

Beatrice Voges betont den großen Erfolg der GBV, die für etwa 500 Auszubildende und 30.000 Beschäftigte gültig ist. Das Grundgerüst ist geschaffen, jedoch zeigen sich Herausforderungen in der Umsetzung. Dies hat auf der einen Seite damit zu tun, dass nicht alle Filialen von einem Betriebsrat vertreten werden, der die Einhaltung der GBV kontrolliert. Zum anderen sind die Führungskräfte innerhalb der Filialen vordergründig Warenverantwortliche und haben keinerlei Kenntnisse über Personalführung. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass es bei Unterbesetzung nicht unüblich ist, dass die Vorgaben der GBV nicht eingehalten werden.

Insgesamt bildet die GBV zwar Rahmenbedingungen für eine gute Ausbildung bei Edeka, sie stellt aber keinen direkten Anreiz für die Auszubildenden dar.

„Die GBV ist ein Weg, den man geht, um dahin zu kommen, aber es ist kein Lockmittel für einen Auszubildenden, zu uns zu kommen. Also vielleicht Inhalte daraus, aber nicht, dass wir eine GBV haben.“ Beatrice Voges, Gesamtbetriebsratsvorsitzende der Minden-Hannover und Betriebsratsvorsitzende im E-Center Springe

Hier sieht Beatrice Voges zukünftige Aufgaben, um Angebote und Motivation zu schaffen. Es sei wichtig, zusätzlich aktiv zu sein, um eine Ausbildung und eine Beschäftigung bei Edeka ansprechend zu gestalten. Das fängt bereits bei den Praktikantinnen

und Praktikanten an, denen ein realistischer Einblick in die Arbeit gegeben werden soll, damit sie sich für eine Ausbildung motivieren können. Außerdem muss aktiver auf potenzielle Auszubildende zugegangen werden. Es ist wichtig, umzudenken und die Ausbildungen im Sinne der Auszubildenden zu gestalten.

„Ausbildung beinhaltet heute halt andere Themen und ist anders gestaffelt als noch vor 50 Jahren und eigentlich bin ich froh darüber, denn meine Ausbildung war nicht so schön.“

Beatrice Voges, Gesamtbetriebsratsvorsitzende der Minden-Hannover und Betriebsratsvorsitzende im E-Center Springe

Früher hieß es immer, „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“, dies hält Beatrice Voges jedoch für überholt. Man müsse den schlechten Ruf vieler Ausbildungsberufe aufheben und gleichzeitig Lösungen finden, um die Ausbildungen attraktiver zu gestalten. Die Vorstellung einer besseren Work-Life-Balance vieler junger Menschen werde häufig belächelt, doch Beatrice Voges fragt sich, was dagegen spreche, die Interessen der Auszubildenden und des Unternehmens zu vereinbaren. Insgesamt müssten Wege gefunden werden, den Ruf vieler gesellschaftlich relevanter Berufe zu verbessern.

„Ich würde mir wünschen, dass wir irgendwie diese Kurve wieder kriegen, dass wir auch die Berufe, die jetzt nicht unbedingt nur im Büro sind oder ein Studium voraussetzen, wieder ein bisschen in den Fokus stellen.“

Beatrice Voges, Gesamtbetriebsratsvorsitzende der Minden-Hannover und Betriebsratsvorsitzende im E-Center Springe

Der GBR versucht die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) in den einzelnen Häusern zu mobilisieren, um Auszubildende für die Ausbildung bei Edeka zu akquirieren. Dabei planen die JAVen teilweise selbstständig Aufenthalte auf Berufsmessen, Touren in Berufsschulen oder Abschlussklassen, um dort von der Ausbildung im Unternehmen zu berichten.

Fazit

Insgesamt ist der GBR sehr stolz auf die GBV. Sie ist ein Schritt in die richtige Richtung, wenn auch weiterhin Herausforderungen zu meistern sind. Es liegt an den Unternehmen, die Rahmenbedingungen zu schaffen, um Ausbildungen im Einzelhandel auch zukünftig attraktiv zu gestalten. Die Rolle der Auszubildenden und ihre Ansprüche an Arbeitsverhältnisse haben sich in den vergangenen Jahren gewandelt, sie verlangen einen Umbruch in der Gestaltung der Ausbildungen. Die „GBV Ausbildung“ der Edeka Minden-Hannover konnte

zeigen, wie erfolgversprechend eine Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber gestaltet werden kann. Die Mitbestimmungsakteurinnen und -akteure bei der Edeka Minden-Hannover eröffneten, welchen wichtigen Beitrag die Mitbestimmung bietet, um zukünftige gesamtgesellschaftliche Umbrüche und Prozesse zu begleiten.



KONTAKT

Beatrice.Voges@minden.edeka.de

2.2 Infineon Technologies AG: Automatisierung und Digitalisierung mit Qualifizierung begleiten

In einem Interessenausgleich wurden Maßnahmen zur Qualifizierung von Produktionsmitarbeitenden ausgehandelt. Dies war erforderlich, weil die Produktion breitflächig digitalisiert und automatisiert wurde – eine Entwicklung, die aus Betriebsrats-sicht unbedingt notwendig war, um langfristig Arbeitsplätze zu sichern.

Infineon Technologies AG

Die Infineon Technologies AG ist ein weltweit führender Anbieter von Halbleiterlösungen, unter anderem für erneuerbare Energien, die Automobilindustrie und viele weitere Anwendungsbereiche, die das Leben für die Menschen umweltfreundlicher und einfacher machen. In Deutschland ist das Unternehmen an sechs Standorten ansässig, zusätzlich gibt es weitere Tochterunternehmen. Am Standort in Regensburg sind rund 3.100 Personen beschäftigt. Sein Alleinstellungsmerkmal im Konzern: Hier gibt es sowohl eine Frontend-, als auch eine Backend-Produktion, hergestellt werden beispielsweise Halbleiterchips für Autos, für Ladegeräte, für Laptops und für Mobiltelefone. Der Betriebsrat besteht aus 25 Personen.

Investitionen in Digitalisierung und Automatisierung

In einem weltweit agierenden Unternehmen sind die Standorte einem weltweiten Kostendruck ausgesetzt. So auch bei der Infineon Technologies AG. Der Standort Regensburg steht im Bereich der Halbleiterfertigung mit anderen Standorten rund um den Globus in Konkurrenz, in denen vor allem wegen niedrigeren Lohnkosten kostengünstiger produziert werden kann. Schon vor einigen Jahren erkannte der Betriebsrat, dass die Arbeitsplätze in Regensburg deswegen in Gefahr geraten könnten. Um dem vorzubeugen, sah er nur eine Lösung: Die Produktion muss effektiver werden. Es müssen mehr Aufträge bei gleicher Beschäftigtenzahl abgewickelt werden. Nur so kann die Stückzahl bei unveränderten Kosten gesteigert werden.

Was einfache betriebswirtschaftliche Rechnungen sind, hat enorme Auswirkungen auf Beschäftigung und Produktion. Denn um das Vorhaben zu realisieren, braucht es mehr automatisierte und digitalisierte Prozesse. Der Betriebsrat war von der Notwendigkeit dieser Entwicklungen überzeugt und warb beim Arbeitgeber um Investitionen. 2018 wurde schließlich das umgesetzt, was der Betriebsrat gefordert hatte: Das Unternehmen kündigte an, in einem ersten Schritt bis 2023 die Halbleiterproduktion durch Investitionen zu automatisieren und digitalisieren. Die Entscheidung wurde von der Interessenvertretung begrüßt, denn nun konnte die

Produktion am Standort zukunftssicher umgebaut werden.

» *Wir haben als Betriebsrat schon immer darauf gedrängt, an unserem Standort weiter in Zukunftstechnologien zu investieren, das Thema Digitalisierung und Automatisierung mit voranzutreiben. Und die Betriebsleitung, die Firmenseite hat das auch aufgenommen und 2018 ist dann die Entscheidung gefallen, dass in der Frontend-Fertigung in Regensburg weiter automatisiert wird.“*

Johann Dechant,

*Betriebsratsvorsitzender in Regensburg
und Konzernbetriebsratsvorsitzender*

Umstellungen in der Frontend-Produktion

Die Umstellung in der Produktion auf mehr Automatisierung und Digitalisierung sah im Kern zwei Veränderungen vor, die sich erheblich auf den Produktionsprozess auswirkten: Zum einen wurde ein automatisches Transportsystem eingeführt, das die Bestückung von Anlagen, den Weitertransport zwischen den Anlagen und die Lagerung der sogenannten Wafer als fertige Ware übernimmt. Zum anderen wurden Roboter installiert, die die Anlagen be- und entladen. Mit diesen beiden Veränderungen wurde faktisch der komplette Produktionsprozess weitgehend automatisiert. Da eine solche Umstellung nicht vollumfänglich auf einmal erfolgen konnte, wurden verschiedene Level definiert und aneinander angepasst. Sah das vierte Level beispielsweise eine vollständig automatisierte Produktion vor, wurden in Level 3 die Anlagen noch manuell be- und entladen.

Für die Mitarbeitenden waren die Auswirkungen beider Level durchaus erheblich und herausfordernd, da seitdem andere Qualifikationen und Fähigkeiten gefragt sind. Es gibt einen höheren Bedarf an Automatisierungs- und Maintenance-Experten sowie weiteren Spezialisten, beispielsweise mit IT-Kenntnissen, die die Anlagen betreuen und Programmierungen vornehmen können. Zugleich entstanden neue Arbeitsplätze mit höherwertigen Funktionen, die sogenannten WAC-Arbeitsplätze (Work Area Control). Gemeint sind damit Tätigkeiten, bei denen die Anlagen im Hintergrund über einen PC beobachtet und bedient werden. In der Fertigung selbst sind deutlich weniger physische Arbeiten, aber mehr einfachere Aufgaben zu finden.

Projekt beim Deutschen Betriebsrätepreis: Interessenausgleich und Maßnahmenpaket

Die Ankündigung des Arbeitgebers war zugleich der Startpunkt für intensive und harte Verhandlungen über einen Interessenausgleich, der drei Monate später verabschiedet wurde. Mit dem Ergebnis zeigt sich der Betriebsrat bis heute sehr zufrieden, schließlich konnten die zuvor von der Interessen-

vertretung gesteckten Ziele erreicht werden. Der wichtigste Regelungspunkt: Die Stammpersonalstärke der Produktionsbeschäftigten bleibt stabil.

» *Uns ging es darum, die bestehenden Arbeitsplätze zu sichern. Durch die Automatisierung haben wir keinen Personalabbau gehabt, es wurde ein eventuell weiterer Personalbedarf nicht erforderlich.“*

*Johann Dechant,
Betriebsratsvorsitzender in Regensburg
und Konzernbetriebsratsvorsitzender*

Auch die anderen Inhalte des Interessenausgleichs lassen einen guten Abschluss im Sinne der Beschäftigten erkennen: Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen, eine Übernahme von Leiharbeitskräften, der Ausschluss von Leistungsverdichtung, die Verhinderung von monotonen Arbeitsplätzen und niedrigeren Eingruppierungen, ein Monitoringprozess zur Überprüfung der Teilprojekte und die Schaffung von Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten. Letzteres ermöglicht es den Beschäftigten, Fähigkeiten und Kenntnisse entsprechend den neuen Anforderungen zu erwerben. Der Monitoringprozess sieht quartalsweise ein Treffen zwischen Betriebsrat und der Betriebsleitung vor, bei dem der Fortschritt der verschiedenen Maßnahmen begutachtet wird. Damit kann früh

eingegriffen werden, sollte es an einer Stelle Umsetzungsschwierigkeiten geben. Für den Betriebsrat hatte der Monitoringprozess einen wichtigen Vorteil: Er wurde zusätzlich umfangreich beteiligt.

Mit dem Interessenausgleich und Maßnahmenpaket bewarb sich der Betriebsrat 2019 beim Deutschen Betriebsrätepreis. Das Projekt „Transformation durch Digitalisierung und Automatisierung in der Frontend-Fertigung Regensburg“ wurde für den Preis nominiert und schaffte es damit unter die besten sechs Projekte.

Einbindung der Beschäftigten und bedarfsorientiertes Qualifizierungskonzept

Doch wie gelang es, die Beschäftigten so mitzunehmen, dass die Skepsis und Ängste nicht überwogen und sie sich auf die Veränderungen einließen? Schließlich änderten sich nicht nur die Tätigkeiten, sondern es mussten neue Fertigkeiten und Wissen erworben werden. Individuell waren damit viele Anstrengungen und Unsicherheiten verbunden. Johann Dechant beschreibt eine breite Einbindung der Beschäftigten und benennt zwei Wege, die wichtig waren, um die Mitarbeitenden von den Veränderungen zu überzeugen und mitzunehmen.

Der erste Weg beschreibt eine hohe Transparenz, die von Beginn an gelebt wurde. So wurden bereits vor den Verhandlungen die Produktionsbeschäftigten über die anstehenden Veränderungen informiert. Dafür wurden sogenannte Quartalsinformationen in den Schichten genutzt, die regulär stattfanden. Ehrlich wurde kommuniziert, dass das Ergebnis noch offen ist und sich der Betriebsrat externe Unterstützung durch die IG Metall, eine Rechtsanwaltskanzlei und durch das Info-Institut (ein Beratungsinstitut für Betriebsräte) dazu holt. Zugleich versuchte der Betriebsrat in den Gesprächen Ängste zu nehmen. So betonte er unter anderem, dass sein Hauptziel der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen ist. Aufgekommene Fragen wurden sogleich in den Fragenkatalog, der dem Arbeitgeber zu Verhandlungsbeginn übergeben wurde, mit aufgenommen. So konnten die Beschäftigten ihre Sichtweisen und Überlegungen einbringen. Auch als der Interessenausgleich verabschiedet war, wurden die Mitarbeitenden direkt über das Ergebnis, aber auch über den Verhandlungsweg informiert. Diese Transparenz wird bis heute in dieser Form praktiziert, zum Beispiel, wenn in Quartalsinformationen über die Ergebnisse der vierteljährlichen Monitoringtermine berichtet wird. Zusätzlich wurden für die einzelnen Schichten gesonderte Schulungstermine organisiert, in denen die neuen Technologien von den zuständigen Fachexperten vorgestellt und erklärt wurden. Hierdurch konnte aufkommenden Verunsicherungen der Beschäftigten erfolgreich vorgebeugt werden.

Abbildung 2

Infineon Technologies AG

Automatisierung und Digitalisierung mit Qualifizierung begegnen

Ausgangslage: Beschäftigungssicherung bei hoher globaler Konkurrenz

Ziel des Betriebsrats

- Beschäftigungssicherung
- Standortsicherung

Lösung

- Veränderung der Produktionsprozesse
- Qualifizierung der Beschäftigten

Herausforderung

- Abstimmungen der einzelnen Produktionsprozesse
- neue Anforderungen an die Beschäftigten

Ergebnis

- Maßnahmen zur Qualifizierung von Beschäftigten
- bessere Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten

Interessenausgleich konnte die Stammpersonalstärke in der Produktion stabil halten

schon ganz klar genannt: Unser Ziel ist der Abschluss betriebsbedingter Kündigungen und die Verhinderung von Personalabbau. Ihr werdet so geschult und qualifiziert, dass alle mitgenommen werden und dass niemand verloren geht. Das haben wir vom ersten Tag an gemeinsam, Betriebsrat und Betriebsleiter, kommuniziert.“

*Johann Dechant,
Betriebsratsvorsitzender in Regensburg
und Konzernbetriebsratsvorsitzender*

Der zweite Weg umfasst den Change-Prozess „People@Automation Regensburg“. Mit dem Interessenausgleich wurde eine Projektorganisation aufgebaut, die die Mitarbeitenden bei der Umsetzung des Automatisierungs- und Digitalisierungsprozesses begleitet. Der Change-Prozess wiederum bestand aus drei Teilprojekten: „Change & Veränderung“, „Kommunikation & Dialog“ und „Ausbildung & Qualifizierung“. Die ersten beiden Projekte zielten darauf ab, die Mitarbeitenden mit den Veränderungen vertraut zu machen und sie einzubinden. Dafür wurden unter anderem regelmäßig zielgruppenspezifische Workshops durchgeführt, an denen neben den Mitarbeitenden Vertreterinnen und Vertreter von Management, Betriebsrat und Personalabteilung teilnahmen. Abteilungsspezifische Veränderungen wurden in diesen Runden ausführlich besprochen. Im dritten Teilprojekt „Ausbildung & Qualifizierung“ stand die Befähigung der Mitarbeitenden, zukünftig die neuen Aufgaben ausführen zu können, im Vordergrund. Dafür wurde unter Beteiligung des Betriebsrats ein bedarfsorientiertes Schulungs- und Ausbildungskonzept entwickelt, durch das die Mitarbeitenden qualifiziert wurden. Im Interessenausgleich wurde vereinbart, dass die Beschäftigten für die Bildungsmaßnahmen bezahlt freigestellt sind.

Wie ein solches Schulungs- und Ausbildungskonzept genau entwickelt wurde, lässt sich gut anhand der neuen WAC-Arbeitsplätze beschreiben. In einem ersten Schritt wurden die erforderlichen Kompetenzfelder definiert, die notwendig sind, um die WAC-Arbeitsplätze zu bedienen. Dabei wurden verschiedene Produktionsbereiche sowie Funktionen berücksichtigt, etwa Schichtmeister und Operator. Anschließend wurde eine Trainingsmatrix für jede Beschäftigtengruppe erstellt. In ihr wurde definiert, welche Module beziehungsweise Qualifizierungen durchlaufen werden müssen, je nach dem, welche Funktionen von den Arbeitskräften übernommen werden sollen. Qualifizierungen waren beispielsweise ein Microsoft-Grundkurs sowie Schulungen über Anlagenbedienungen oder Materialflusssteuerung. Ungefähr 200 Personen durchliefen ein solches Schulungskonzept, etwa 30 alleine für die WAC-Arbeitsplätze.

» *Dabei wurde also ausgearbeitet, was muss den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen an Wissen vermittelt werden. Und mit dieser Trai-*

ningsmatrix definieren wir für die Personengruppen, was für Schulungen sie machen müssen. Das ist eine sogenannte verpflichtende Matrix, also wer den Job macht, muss auch diese Trainingslinie, die wir da vereinbart haben, besuchen.“

*Johann Dechant,
Betriebsratsvorsitzender in Regensburg
und Konzernbetriebsratsvorsitzender*

Johann Dechant betont, dass der gesamte Umstellungsprozess darauf ausgelegt war, alle Mitarbeitenden möglichst auf individueller Ebene abzuholen. Dabei war es auch wichtig, dass alle Mitarbeitenden über ihren zukünftigen Arbeitsplatz mitentscheiden konnten. Es bestand keine Pflicht, eine Funktion zu übernehmen.

Fazit

Zum Interviewzeitpunkt (Juli 2023) wurde die Produktion in die zweite Phase umgestellt. Wurden in der ersten Phase schwerpunktmäßig die Digitalisierung vorangetrieben und das Transportsystem eingeführt, wird aktuell die Automatisierung der Anlagen weiter vorangetrieben. Obwohl es in der ersten Phase leichte Verzögerungen wegen der Coronapandemie gab, wird der komplette Automatisierungs- und Digitalisierungsprozess schätzungsweise bis Ende 2026 abgeschlossen sein.

Schaut Johann Dechant auf die bisherige Umsetzung, zeigt er sich sehr zufrieden, denn es wurden alle Punkte des Interessenausgleichs umgesetzt. Die Mitarbeitenden wurden gut auf die Veränderungen vorbereitet und haben einen großen Teil der Qualifikationen durchlaufen. Aufgrund der höheren Qualifikationen wurden die Mitarbeitenden mitunter höher eingruppiert. Eine niedrigere Eingruppierung wurde, wie im Interessenausgleich verabredet, ausgeschlossen. Es gibt keine Verlierer – alle Mitarbeitenden wurden mitgenommen. Der Schlüssel zum Erfolg wird dabei in der Transparenz gesehen: Alle Beschäftigten wussten, was auf sie zukommt, wurden informiert und konnten sich vorbereiten.

» *Die Umsetzung ist so abgelaufen, wie wir sie im Interessenausgleich geregelt haben und durch das Monitoring, durch das vierteljährliche Begleiten – gerade bei den Ausbildungs- und Qualifizierungsthemen war das sehr wichtig – ist es so gekommen, wie wir geplant haben.“*

*Johann Dechant,
Betriebsratsvorsitzender in Regensburg
und Konzernbetriebsratsvorsitzender*

Das Projekt bestärkte den Betriebsrat darin, dass er mit seinen Vorstellungen einer zukunftsgerichteten Produktion goldrichtig lag. Sollte eine ähnliche Veränderung bevorstehen, würde das Projekt genauso noch einmal umgesetzt werden. Rückblickend war für den Betriebsrat die externe Beratung sehr

wertvoll. Es wird Betriebsräten in ähnlichen Veränderungsprozessen geraten, sich Hilfe von außen zu holen.

„ Ich glaube, wir haben alles von vornherein, dadurch, dass wir so viel Transparenz reinbringen wollten, richtig gemacht. Wir haben die Belegschaft, die betroffenen Kolleginnen und Kollegen, mitgenommen. Wir haben hart mit der Betriebsleitung verhandelt, um den Interessenausgleich so hinzukriegen, wie wir ihn haben und auch die Umsetzung danach ist so gelaufen, wie wir es uns vorgestellt haben. Auch bei den Kolleginnen und Kollegen vor Ort im Shopfloor, in der Fertigungslinie, im Reinraum, die sind alle mitgenommen worden und sind dabei.“

Johann Dechant,
Betriebsratsvorsitzender in Regensburg
und Konzernbetriebsratsvorsitzender

Das Thema Qualifizierung spielt weiterhin eine große Rolle, denn auch zukünftig sollen sich die Mitarbeitenden der Produktion weiterbilden. Hierfür wurde eine Gesamtbetriebsvereinbarung abgeschlossen. Durch sie haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, am sogenannten LinkedIn-Learning teilzunehmen. Die Personalabteilung entwickelt jährlich Lernpfade, die verschiedene LinkedIn-Online-Seminare beinhalten. Alle Arbeitskräfte können jährlich freiwillig für drei bis vier Stunden die Seminare besuchen. Dafür werden Laptops und Besprechungsräume zur Verfügung gestellt.



KONTAKT

johann.dechant@infineon.com

2.3 Helios Klinik GmbH Sangerhausen: Betriebsvereinbarung „Praktische Ausbildung“

Die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) der Helios Klinik in Sangerhausen entwickelte gemeinsam mit dem Betriebsrat die Betriebsvereinbarung „Praktische Ausbildung“, die zum Ziel hatte, die Ausbildungsqualität zu verbessern und die Klinik zu einem attraktiven Arbeitgeber für die Absolventinnen und Absolventen zu machen.

Helios Klinik Sangerhausen

In der Helios Klinik GmbH in Sangerhausen arbeiten insgesamt 500 Beschäftigte. Sie ist einer von insgesamt 90 Standorten in Deutschland. Die Klinik bietet jährlich je nach Bewerberzahl und Bedarf Ausbildungsplätze für 15 bis 18 Personen an, die durch fünf feste Gremienmitglieder der JAV vertreten werden.

Zum Ende des Ausbildungsjahres 2020 zeichnete sich ab, dass sich die meisten Absolventinnen und Absolventen aus der Pflege dazu entschieden, die Helios Klinik zu verlassen. Sie sahen ihr Anrecht auf Ausbildung nach Ausbildungsplan nicht erfüllt und waren mit den gegebenen Arbeitsbedingungen nicht einverstanden. Vor allem mangelte es ihnen an verlässlichen Regeln und der notwendigen Planung. Außerdem verschärfte der bevorstehende Renteneintritt der gegenwärtigen Pflegekräfte den ohnehin schon vorhandenen Fachkräftemangel der Klinik deutlich. Auch der Geschäftsführung war die Problematik bewusst und sie versuchte, gemeinsam mit der JAV, die Ursachen zu ermitteln. Um diesem Problem entgegenzuwirken, entwickelte die JAV gemeinsam mit dem Betriebsrat die Betriebsvereinbarung „Praktische Ausbildung“ im Zeitraum von 2020 bis 2022. Die Betriebsvereinbarung war ein voller Erfolg und wurde auch auf die Standorte Lutherstadt-Eisleben und Hettstedt ausgeweitet. Für das Engagement erhielt das Gremium 2022 beim Deutschen Betriebsrätepreis den Sonderpreis für Moderne Ausbildungen sowie den Publikumspreis.

Probleme ergründen und Lösungen finden

Um die Gründe für die Entscheidungen der Auszubildenden zu verstehen und eine Lösung zu finden, entschlossen sich Betriebsrat und Jugend- und Auszubildendenvertretung, die Absolventinnen und Absolventen im Sommer 2020 zu befragen. In erster Linie standen die Auszubildenden aus dem dritten Ausbildungsjahr im Vordergrund, die bereits die Entscheidung getroffen hatten, die Klinik zu verlassen. Die Umfrage wurde schriftlich und anonymisiert durchgeführt; zusätzlich fanden persönliche Gespräche statt. In einem nächsten Schritt wurden die Auszubildenden des ersten und zweiten Lehrjahrs zu einer Skype-Konferenz eingela-

den. Ziel war es, von ihnen ebenfalls ein Feedback zu bekommen und zu klären, ob sich die Eindrücke auch in diesen Klassen widerspiegeln, und zu ermitteln, wie die Auszubildenden in den Lösungsprozess involviert werden können.

Es wurde deutlich, dass die Auszubildenden das „Stations-Hopping“ vor allem im Zuge der Coronapandemie negativ bewerteten. Um den Stationsablauf auf unterbesetzten Stationen aufrechterhalten zu können, wurden die Auszubildenden häufig ungeplant an andere Stationen „ausgeliehen“. Dies führte dazu, dass sie ihre festgelegten Praxisziele nicht erreichen konnten, weil sie nicht das erlernten, was für die Einsätze vorgesehen war. Außerdem fühlten sie sich nicht zugehörig, da sie bloß als Ersatz auf den verschiedenen Stationen fungierten. Die daraus entstehende Anleitung von fremden Praxisanleiterinnen und -anleitern führte dazu, dass die gewünschte individuelle Betreuung ausblieb und Wissen in Form von Gruppenangeboten vermittelt wurde. Gruppenanleitungen finden üblicherweise mit zehn Auszubildenden in Form eines Workshops zu einem bestimmten Thema statt. Kritisiert wurde daran, dass die Zeit nicht für die Betreuung individueller Bedarfe ausreichte.

» *Jeder hat einen anderen Lernfortschritt oder Lernstand und das kann dann nicht in so einer großen Gruppe von zehn Mann zum Beispiel gleichbehandelt werden.*“

Martin Voß,

JAV-Vorsitzender und Auszubildender im dritten Jahr zum Pflegefachmann

Zur Evaluation der Probleme wurde ein Runder Tisch einberufen, bei dem der Betriebsrat, die JAV, das Bildungszentrum, die Geschäftsführung sowie die Praxisanleitenden und Stationsleitungen anwesend waren. Gemeinsam wurde diskutiert und nach Ideen und Lösungsansätzen gesucht, um die Ausbildungsbedingungen zu verbessern, damit die zukünftigen Auszubildenden auch nach Ausbildungsende in der Klinik bleiben möchten.

Im nächsten Schritt arbeitete das JAV-Gremium gemeinsam mit dem Betriebsrat heraus, welche Vorschläge in die Praxis umgesetzt und in eine Betriebsvereinbarung aufgenommen werden könnten. Dabei stützten sie sich auf die Erkenntnisse des Runden Tisches.

Langwierige Verhandlungen mit sehr gutem Ergebnis

Die Verhandlungen um die Betriebsvereinbarung gestalteten sich sehr zeitaufwendig und umfangreich. Es war auch eine Herausforderung, die vielen Absprachen innerhalb des Helios Konzerns zu treffen, da die Betriebsvereinbarung nicht nur für den Standort in Sangerhausen gelten sollte, sondern auch für zwei weitere Kliniken, die ähnliche Problematiken aufwiesen. Insgesamt dauerte es

beinahe neun Monate, bis die Betriebsvereinbarung im Januar 2022 unterschrieben werden konnte. Neben dem Betriebsrat war auch immer eine Vertretung der JAV bei den offenen Verhandlungsrunden dabei.

» *Es ist ein bombastisches Projekt, die ganze Ausbildung zu regeln.*“

*Martin Voß,
JAV-Vorsitzender und Auszubildender im
dritten Jahr zum Pflegefachmann*

Insgesamt wird das Ergebnis als sehr zufriedenstellend bewertet, da fast alle Bestrebungen der JAV und des Betriebsrats erreicht werden konnten.

» *Wir sind da mit sehr viel Positivem rausgekommen, das habe ich auch so an den Betriebsrat weitergeleitet. Alle haben sich sehr gefreut. Wir sind stolz darauf, was wir gemacht haben.*“

*Martin Voß,
JAV-Vorsitzender und Auszubildender im
dritten Jahr zum Pflegefachmann*

Inhalte der Betriebsvereinbarung

Die erarbeiteten Ziele für die Betriebsvereinbarung sahen vor, verlässliche Regeln zu schaffen und dabei die Qualität der Ausbildung zu verbessern. Es ging vordergründig darum, die Einsätze der Auszubildenden zu strukturieren. Die Betriebsvereinbarung sollte sicherstellen, dass es eine feste zeitliche Abfolge gibt, die die Vermittlung von Wissen durch die Praxisanleitung gewährleistet. Außerdem wurden Lösungen gefunden, um die einzelnen Stationen miteinzubeziehen und auch den Austausch mit dem Bildungszentrum zu fördern. Zusätzlich wurde den Auszubildenden mehr Mitspracherecht bei der Urlaubsplanung ermöglicht sowie Feedbackgespräche etabliert. Insgesamt war es ein Anliegen, den Auszubildenden das Gefühl der Wertschätzung zu vermitteln.

Die Regelung zur Praxisanleitung innerhalb der Betriebsvereinbarung orientierte sich an der Definition im „Pflegerberufegesetz“, in der festgelegt ist, was eine Praxisanleitung ausmacht und wer diese durchführen darf. Die abgeschlossene Betriebsvereinbarung regelt, dass die Gruppenanleitungen sowie die situative Praxisanleitung nur maximal 50 Prozent der gesamten Praxisanleitung einnimmt, damit eine individuelle Anleitung von 50 Prozent gewährleistet werden kann. Bei der Dienstplanerstellung der Anleitenden werden acht Einzelstunden für die Auszubildenden eingeplant, die unabhängig vom eigentlichen Stationsablauf stattfinden. Diese Maßnahme soll garantieren, dass zehn Prozent der Arbeitszeit der Anleitenden für die Praxisanleitung genutzt werden. Um dies zu ermöglichen, sind sie in dieser Zeit vom Stationsalltag ausgeschlossen.

Um das „Stations-Hopping“ zu vermeiden, wurde es innerhalb des ersten Ausbildungsdrittels, in der Probezeit und im letzten Halbjahr des letzten Ausbildungsjahres verboten. In der restlichen Zeit müssen der Betriebsrat sowie die JAV einbezogen werden und dem zustimmen. Da Ausfälle im Klinikalltag selten frühzeitig planbar sind und die Gremien nur in einem zweiwöchigen Turnus tagen, findet das „Stations-Hopping“ gar nicht mehr statt.

Der in der Betriebsvereinbarung festgelegte Ablaufplan der Ausbildung stellt eine Besonderheit dar, die in Kliniken nur selten zu finden ist. Es wurden sowohl die Abfolgen von Praxiseinsätzen als auch feste Vereinbarungen über zeitliche Rahmen festgelegt. So wird den Auszubildenden bereits mit dem Ausbildungsvertrag ein Ausbildungsrahmenplan ausgehändigt, der die Einsätze der kommenden drei Jahre umfasst. Zusätzlich werden ihnen die genauen Einsatzpläne eines halben Jahres zur Verfügung gestellt, aus denen sowohl die konkreten Stationen als auch Einrichtungen ersichtlich sind. Dies hat den Vorteil, dass Änderungen vorgenommen werden können, wenn es einen anderen Wunsch der Auszubildenden gibt. Außerdem erleichtert es mögliche Rücksprachen mit den Praxiskoordinatorinnen und -koordinatoren.

Außerdem wurde dem Wunsch der Auszubildenden nach mehr Feedback von den Anleitenden nachgegangen, dies war bisher nur auf konkrete Nachfragen geschehen. Deshalb wurde auch dieser Punkt in die Betriebsvereinbarung aufgenommen. Den Auszubildenden stehen nun pro Praxiseinsatz sechs Beurteilungen zu, in denen sie ein Feedback bekommen. Dabei geht es um eine Leistungseinschätzung und um die Möglichkeit, Entwicklungspotenziale aufzuzeigen. Die Termine für die speziellen Gespräche (Einführungs-, Zwischen- und Abschlussgespräch) zur Einschätzung des individuellen Stands und des Lernziels des Einsatzes werden ebenfalls im Voraus geplant.

» *Das hat leider auch etwas gefehlt, weil viele Praxisanleiter Feedback nicht von sich selbst ausgeben, sondern die Azubis dann aktiv nachfragen müssen.*“

*Martin Voß,
JAV-Vorsitzender und Auszubildender im
dritten Jahr zum Pflegefachmann*

Auch die Urlaubsplanung wurde in der Betriebsvereinbarung geregelt. Während sie in der Vergangenheit von den Bildungszentren übernommen wurde, konnte nun dem Wunsch der Auszubildenden nachgegangen werden, selbstbestimmt über ihre Urlaubstage entscheiden zu können. Danach sind die Auszubildenden ebenso wie die anderen Arbeitskräfte verpflichtet, ihren Urlaub bis zu einem Stichtag zu verplanen. Die JAV unterstützt an dieser Stelle die Planung und stellt sicher, dass alle Urlaubstage untergebracht werden können.

Gemeinsam wurden auch weitere Überlegungen entwickelt, um die Situation der Auszubilden-

den zu verbessern. Der Betriebsrat hatte die Idee, einmal im Jahr die drei besten Ausbildungsstationen durch eine Wahl der Auszubildenden zu küren. Dabei sind die Kriterien Teamkompetenz, Praxisanleitung sowie Sozialkompetenz ausschlaggebend für das Ergebnis. Dieses Konzept dient dazu, die Stationen zu motivieren, die Auszubildenden mehr einzubeziehen, freundlich zu interagieren und dabei zusätzlich die Praxisanleitung der gekürten Station wertzuschätzen.

» Diejenigen, die gewinnen, kriegen einen Wanderpokal, der dann auf der Station steht, wie eine stolze Säule. Zusätzlich bekommt die Station einen Gutschein für die Cafeteria, um zum Beispiel ein Frühstück für die ganze Station zu organisieren.“

Martin Voß,
JAV-Vorsitzender und Auszubildender im dritten Jahr zum Pflegefachmann

Eine weitere Maßnahme ist eine zweiwöchige Hospitation der Lehrkräfte aus dem Bildungszentrum innerhalb der Klinik. Sie sollen dadurch einen Einblick in die Praxisanleitung bekommen, können den Kontakt und die Zusammenarbeit mit den Praxisanleiterinnen und -anleitern fördern und erhalten einen Eindruck, der über den theoretischen Schulalltag hinausgeht. Außerdem werden auf den einzelnen Stationen sogenannte Stationsordner vorgestellt, die dazu dienen, die Pflegeaufgaben sowie spezielle Krankheitsbilder kennenzulernen und damit einen Überblick über die Stationen zu bekommen.

Zusammenarbeit von JAV und BR

Das erfolgreiche Ergebnis der Betriebsvereinbarung kann unter anderem auf die unterstützende Zusammenarbeit der beiden Gremien zurückgeführt werden. Die JAV profitierte dabei sehr von den Erfahrungen des Betriebsrats und den entstehenden Netzwerken. Da die JAV selbst keine eigene Betriebsvereinbarung abschließen kann, war die enge Zusammenarbeit sehr förderlich für das positive Ergebnis.

» Das war nicht nur ein Projekt von der JAV, sondern der Betriebsrat hat immer stark unterstützt und letztendlich sind wir da Hand in Hand gegangen.“

Martin Voß,
JAV-Vorsitzender und Auszubildender im dritten Jahr zum Pflegefachmann

Außerdem ist das starke Engagement des JAV-Gremiums der Helios Klinik in Sangerhausen zu betonen. Die Gremienmitglieder schafften es, sich gegenseitig zu aktivieren und dabei ihre eigene Selbstwirksamkeit deutlich zu machen.

» Das zeigt, dass auch JAVen sich einsetzen können. Wenn man mit dem Status quo unzufrieden ist, kann man etwas verändern.“

Martin Voß,
JAV-Vorsitzender und Auszubildender im dritten Jahr zum Pflegefachmann

Fazit

Die Betriebsvereinbarung stellte sich als ein voller Erfolg für die Helios Klinik in Sangerhausen heraus, da sich allein im aktuellen Ausbildungsjahr 14 der 16 Auszubildenden dazu entschieden, nach der Ausbildung in der Klinik zu bleiben. Die Umsetzung der Betriebsvereinbarung verläuft in den meisten Fällen sehr gut, nur vereinzelt sind die Vereinbarungen beim Klinikpersonal noch nicht bekannt oder Einzelne nicht gewillt, die Neuerungen umzusetzen. Die beiden Gremien arbeiten mit Aufklärung und Flyern daran, die Realisierung der Betriebsvereinbarung zu gewährleisten und den Auszubildenden eine gute Ausbildung zu ermöglichen. Insgesamt bekommen sie aus allen Richtungen eine sehr positive Resonanz und dienen als Inspiration für andere Kliniken, ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Abbildung 3

Helios Klinik GmbH Sangerhausen Betriebsvereinbarung „Praktische Ausbildung“

Ausgangslage: Auszubildende verließen die Klinik nach der Ausbildung

Ziel der JAV

- Verbesserung der Ausbildungsqualität
- Klinik als zukünftige Arbeitgeberin attraktiv gestalten

Lösung

- Einbezug der Auszubildenden
- Betriebsvereinbarung für bessere Bedingungen

Herausforderung

- Probleme im bisherigen Vorgehen ergründen
- Absprachen innerhalb des Konzerns

Ergebnis

- Betriebsvereinbarung
- bessere Ausbildungsbedingungen

BV Sicherung zukünftiger Fachkräfte durch mehr Zufriedenheit bei den Auszubildenden

Kommentierung von ver.di

Auch aus Sicht von David Strömer, Jugendsekretär der Gewerkschaft ver.di im Bezirk Sachsen-Anhalt Süd, ist dieses Projekt besonders:

„Die Betriebsvereinbarung „Praktische Ausbildung“ in der Helios Klinik in Sangerhausen ist ein eindrucksvoller Beweis dafür, was richtig gute JAV-Arbeit bewirken kann. Gerade die Themen Stations-Hopping und kaum frei planbare Urlaubszeiten sind für viele Auszubildende in Kliniken ein großes Problem. Die Maßnahmen der BV, die das Stations-Hopping verhindern und den Auszubildenden einen relativ frei planbaren Erholungsurlaub ermöglichen, stellen daher eine erhebliche Verbesserung der Ausbildungsbedingungen dar. Für uns als Gewerk-

schaft ist die Betriebsvereinbarung der JAV in der Helios Klinik Sangerhausen ein absolutes Positivbeispiel, mit dem wir Kandidierende für die JAV-Wahl in anderen Häusern für das Mitmachen in der betrieblichen Mitbestimmung begeistern können.“

*David Strömer,
Jugendsekretär der Gewerkschaft
ver.di im Bezirk Sachsen-Anhalt Süd*



KONTAKT

Martin.Voss.privat@gmail.com
David.Stroemer@verdi.de

2.4 Hewing GmbH: Qualifizierung als Strategie der Arbeitsplatzsicherung

Im Zuge eines saisonal begründeten Produktionseinbruchs, der die Entlassung von 16 Beschäftigten zur Folge haben sollte, entwickelte der Betriebsrat der Hewing GmbH das Projekt „Arbeitsplatzsicherung“. Das Ziel war der Erhalt der Arbeitsplätze. Es wurden unterschiedliche Strategien genutzt, um die Krisensituation abzuwenden und gleichzeitig die Qualifikationen der Beschäftigten zu verbessern.

Hewing GmbH

Das Unternehmen Hewing GmbH in Ochtrup ist weltweit eins der führenden Unternehmen in der Kunststoffrohrtechnik und beschäftigt 225 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bereits in der Vergangenheit hatte das Unternehmen, das stark von konjunkturellen Schwankungen der Baubranche abhängig ist, mit Krisensituationen zu kämpfen, die mit der Kündigung von vorrangig jungen Beschäftigten einhergingen. Das Unternehmen zeichnet sich durch einen hohen Organisationsgrad von über 90 Prozent aus, die Beschäftigten in der Produktion sind sogar vollständig organisiert. Das krisenerfahrene Gremium genießt ein hohes Vertrauen im Unternehmen, sowohl durch die Beschäftigten als auch die Führungsebene. Bereits in der Vergangenheit konnte es seine Zuverlässigkeit und gute Kommunikation unter Beweis stellen. Auch die jüngsten Neubesetzungen innerhalb der Führungsebene, die sowohl Geschäftsführung, Produktionsleitung sowie Personalleitung betrafen, taten der Zusammenarbeit keinen Abbruch. Das Gremium besteht aus neun Mitgliedern.

Projekt „Arbeitsplatzsicherung“

Im Jahr 2018 verzeichnete die Hewing GmbH einen saisonal begründeten Produktionseinbruch, der die Kündigung von 16 befristet Beschäftigten zur Folge haben sollte. Um ihre Entlassungen zu verhindern, entwickelte der Betriebsrat das Projekt „Arbeitsplatzsicherung“, mit dem er 2020 beim Deutschen Betriebsrätepreis mit dem Sonderpreis Zukunftssicherung prämiert wurde. Das Ziel war, durch verschiedene Maßnahmen den Erhalt der Arbeitsverhältnisse zu gewährleisten und die in der Vergangenheit vielfach genutzten Sozialpläne zu vermeiden.

Um kurzfristig reagieren zu können, wurden Öffnungsklauseln im Tarifvertrag genutzt und die wöchentliche Arbeitszeit wurde von 37,5 auf 35 Stunden gekürzt. Die Nutzung von Öffnungsklauseln bot sich hier an, da es sich um eine temporäre Situation handelte und ein erarbeitetes Konzept zur Bewältigung vorlag. Da eine Öffnungsklausel immer einen Einschnitt für die Beschäftigten bedeutet, war es für die Akteurinnen und Akteure der

Mitbestimmung unabdingbar, dass im Gegenzug die Arbeitsverhältnisse aller Beschäftigten abgesichert wurden.

Damit auch die 16 befristet Beschäftigten trotz der Krisensituation im Unternehmen bleiben konnten, brauchte es weitere Maßnahmen. Dabei bewiesen die Beschäftigten der Hewing GmbH absolutes Teamwork und eine hohe Solidarität, denn nur weil sich unbefristete Beschäftigte auf weitere Maßnahmen einließen, konnten die 16 befristet Beschäftigten bleiben und erhielten einen unbefristeten Arbeitsvertrag. Sven Rejall, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender, betont, dass er so einen Zusammenhalt bis dato noch nicht erlebt habe. Dieses Gemeinschaftsgefühl hält bis heute an.

Die Maßnahmen sahen im Kern vor, die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (temporär) für die Krisendauer zu reduzieren: Vier Beschäftigte wurden an ein anderes Unternehmen geliehen, drei Personen war es möglich, vorzeitig in den Ruhestand zu gehen und sechs weitere Beschäftigte erhielten die Möglichkeit, an einer Weiterbildung teilzunehmen. Die Weiterbildung war eine Erweiterung der Qualifikationen entsprechend den Tätigkeiten im Unternehmen und richtete sich an angelernte Beschäftigte und diejenigen, die eine andere Ausbildungsgrundlage hatten. Gemeinsam mit der Agentur für Arbeit konnte mithilfe der Initiative WeGebAU (Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen), nach passenden Qualifizierungen gesucht werden.

» *Mit den Partnern der Agentur für Arbeit haben wir geguckt, wie wir wenig qualifizierte oder nicht komplett ausgebildete Mitarbeiter, die schon lange ihren Berufsabschluss hinter sich haben, vielleicht auch aus einer anderen Branche, qualifizieren können.*“

*Sven Rejall,
stellvertretender Betriebsratsvorsitzender*

Die Weiterbildungsmaßnahme sah eine Qualifikation der sechs Beschäftigten zum Verfahrensmechaniker in Kunststoff- und Kautschuktechnik vor – einem Beruf, der in der Produktion gebraucht wurde. Sie bestand aus abwechselnden Blöcken, die sechs Wochen in der Schule und acht Wochen im Betrieb beinhalteten. Finanziert wurde das Vorhaben größtenteils durch die Agentur für Arbeit, die eine Gehaltsfortzahlung für zwei Jahre ermöglichte. Dabei stand die Höhe der finanziellen Zulage durch die Agentur in Abhängigkeit zur erworbenen Qualifikation. Zusätzliche Kosten wie Schicht- und Wochenendzulagen wurden vom Unternehmen aufgestockt.

Da der Einbruch der Auftragslage nicht lange währte, wurde bereits nach einigen Wochen die Arbeitszeit wieder auf 37,5 Wochenstunden aufgestockt. Die Rückkehr zur 37,5-Stundenwoche war herausfordernd, denn es fehlten nun Beschäftigte,

besonders diejenigen, die sich im Schulblock der Ausbildung befanden. Auch hier verhielten sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr solidarisch und übernahmen zusätzliche Schichten.

Die gewählten Maßnahmen ermöglichten es, die 16 Beschäftigten im Unternehmen zu behalten – ihre Verträge wurden alle in Festanstellungen überführt.

» *Es wäre fatal gewesen, wenn wir da 16 junge, gut ausgebildete Kollegen entlassen hätten, um mit einem älteren Mitarbeiterstamm hier zu arbeiten. Das wäre eine Katastrophe für uns gewesen.*“
Sven Rejall,
stellvertretender Betriebsratsvorsitzender

Zugewinne durch die Ausbildung

Die Weiterqualifizierung hatte verschiedene positive Effekte auf einzelne Beschäftigte und das Unternehmen als Ganzes. Zum einen durchlebten die Beschäftigten eine Weiterentwicklung, die vereinzelt sogar Aufstiege zu Team- und Abteilungsleitern ermöglichte, und auch die allgemeinen Zukunftsaussichten verbesserte. Zum anderen profitierte auch die Produktion, da die Beschäftigten über mehr Hintergrundwissen verfügen, was sich positiv bei einzelnen Produktionsabläufen bemerkbar macht. Durch die Weiterbildung konnte das Wissen um die Materie erweitert werden und gleichzeitig können die Beschäftigten Produktionszusammenhänge jetzt besser verstehen. Dadurch werden weniger Ressourcen verschwendet, es entstehen weniger Maschinenstillstandzeiten und die Motivation der Beschäftigten ist gestiegen. Marion Hackenthal, Bezirksleiterin des Bezirks Ibbenbüren von der IGBCE, verweist auf die Mitarbeiterbindung, die sich langfristig immer auszahlt, besonders bei der derzeitigen Lage auf dem Arbeitsmarkt.

» *Mitarbeiterbindung ist sehr wichtig, weil gerade im Schichtbereich der Arbeitsmarkt leer gefegt ist. (...) Die Bindung, dass die Leute gerne im Unternehmen arbeiten, steigt auch durch solche Aktionen, obwohl es eigentlich eine krisenhafte Situation ist.*“
Marion Hackenthal,
IGBCE

Mit Transparenz und Kommunikation durch die Krise

Für den Betriebsrat war die Loyalität gegenüber den Beschäftigten sehr wichtig. Die jungen Beschäftigten sollten geschützt werden und es sollte eine Lösung für die Altersstruktur in der Produktion, die zu diesem Zeitpunkt im Durchschnitt 50 Jahre betrug, gefunden werden. Dazu bedurfte

es vieler Diskussionen, auch innerhalb des Gremiums, sowie eine transparente und zielgerichtete Kommunikation mit allen Beteiligten und eine gute Organisation des Gremiums mit klaren Ziel- und Handlungsfeldern.

Die Maßnahmen wurden der Belegschaft transparent gemacht und gleichzeitig wurde betont, dass auch das Management seinen Teil dazu beitrug, durch die Krise zu kommen. Hier spielte die Gewerkschaft IGBCE eine wichtige Rolle, die nicht nur dem Gremium unterstützend beiseitestand, sondern auch durchsetzte, dass das Management durch anteiligen Verzicht von Gehalt und Boni seinen Anteil beitrug. Sven Rejall, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender der Hewing GmbH, beschreibt die Zusammenarbeit mit verschiedenen externen Stellen als äußerst wichtig:

» *Ob Rechtsanwälte, externe Berater oder Gewerkschaft, die standen immer an unserer Seite. Auch die Kollegen haben das alles mitgetragen. Die haben Lohnverzicht akzeptiert und eine Mehrbelastung gespürt, weil die Leute eben in der Ausbildung waren. Das war schon nicht einfach, aber alle haben da an einem Strang gezogen und haben gesagt, wir müssen alles dafür tun, um keinen Sozialplan zu schreiben und die jungen Leute nicht wieder rauszuschmeißen.*“
Sven Rejall,
stellvertretender Betriebsratsvorsitzender

Aktuelle Situation im Unternehmen führt zur Neuaufgabe des Projektes

Die Hewing GmbH steht heute erneut vor wirtschaftlichen Herausforderungen, die im direkten Zusammenhang mit dem Krieg in der Ukraine und der Erhöhung des Leitzinses beziehungsweise den daraus resultierenden Einschnitten der Baubranche stehen. Zurzeit wird das Mittel der Kurzarbeit genutzt, das jedoch als alleinige Maßnahme nicht ausreicht. Gleichzeitig macht sich der demografische Wandel durch das hohe Durchschnittsalter im Betrieb bemerkbar, während der Nachwuchs an Auszubildenden ausbleibt. Die Rahmenbedingungen, so beschreibt es der Betriebsrat Sven Rejall, sind durch Wochenend- und Schichtarbeit, die sich auch auf die Gesundheit und das Familienleben auswirken können, eher unattraktiv.

Um Lösungen für die aktuelle Situation zu finden, setzte sich der Betriebsrat erneut mit der Geschäftsleitung zusammen. Durch die Erfahrungen aus dem Projekt „Arbeitsplatzsicherung“ hat das Unternehmen ein Repertoire an Maßnahmen, um die Zeit bis zum nächsten konjunkturellen Aufschwung zu überbrücken. Die Unternehmensführung weiß nur zu gut, dass das Personal und die Investition in seine Qualifikation sehr wichtig für die Zukunft des Unternehmens sind. Die Maßnahmen beinhalten auch diesmal eine Ausleihung von

Beschäftigten an andere Betriebe, es werden Investitionen in zukunftsfähige Maschinen geplant und auch die Qualifizierung der Beschäftigten wird wieder angestrebt.

„Und auch diesen Weg in so eine Krise zu gehen, dass man sagt, wir finanzieren in die Zukunft des Unternehmens, ist die richtige Entscheidung. Man merkt, es geht nicht darum, das Unternehmen zu einem Sanierungsfall zu machen, sondern es geht darum, das Unternehmen auf eine vernünftige Basis für die Zukunft zu stellen und das ist, glaub' ich, das Wichtigste, woran wir arbeiten. Früher hat man 30 Bewerbungen auf fünf Ausbildungsplätze gehabt. In diesem Jahr kriegen wir nicht mal die Ausbildungsplätze besetzt, die wir besetzen wollten.“

Sven Rejall,
stellvertretender Betriebsratsvorsitzender

Nach Beratungen zwischen Betriebsrat, Geschäftsleitung, der Agentur für Arbeit und einem Bildungsträger werden seit August 2023 erneut Weiterbildungen zum Verfahrensmechaniker in Kunststoff- und Kautschuktechnik für zehn Personen ermöglicht. Zielgruppe sind nun vermehrt junge Beschäftigte, die teilweise einen Migrationshintergrund haben und keine (anerkannte) Ausbildung. Diesmal wird die Maßnahme über das 2019 eingeführte Qualifizierungschancengesetz (QCG) finanziert und läuft 16 Monate lang. Zudem setzt sich der Betriebsrat dafür ein, Meisterlehrgänge anzubieten, um dem hohen Altersdurchschnitt der Beschäftigten mit Meisterqualifikationen entgegenzutreten und zukünftig benötigte Qualifikationen sicher zu stellen. Eine Idee ist es, die Meisterschule blockweise zu besuchen, statt sie nebenberuflich durchzuführen, da so Produktionseinbrüche durch die Zeit außerhalb des Betriebs kompensiert werden können.

Alle sind optimistisch gestimmt, dass mit dem derzeitigen Maßnahmenpaket erneut Stellenabbau vermieden wird. Nach dem Meinungsbild von Betriebsrat und Geschäftsführung handelt es sich diesmal nur um einen temporären Einbruch. Alle bisherigen Investitionen laufen wie zuvor weiter, was unterstreicht, dass auf den Standort und die Produktion gesetzt wird.

Fazit

Durch den transparenten Umgang mit vorangegangenen Krisen hat die Belegschaft ein großes Vertrauen in den Betriebsrat entwickelt. Die Beschäftigten verlassen sich auf das Gremium und seine Entscheidungen und sind bereit, erneute Herausforderungen gemeinsam anzugehen. Die gewählten Maßnahmen des Betriebsrats erwiesen sich auf vielen Ebenen als fruchtbar, da sie sowohl Arbeitgeber- als auch Arbeitnehmerseite miteinbezogen und dadurch den Zusammenhalt im Unternehmen stärkten. Durch die hohe Solidarität

Hewing GmbH

Projekt „Arbeitsplatzsicherung“

Ausgangslage: drohende Entlassung durch Produktionseinbruch



Ziel des Betriebsrats

- Sicherung der Beschäftigungsverhältnisse
- Verbesserung der Qualifizierungen

Lösung

- transparenter Umgang mit allen Beteiligten
- Qualifikationsangebote schaffen

Herausforderung

- demografischer Wandel im Betrieb
- stetige, unvorhersehbare Schwankungen in der Produktion

Ergebnis

- Erhalt der Arbeitsplätze
- nachhaltige Strategie, auch für zukünftige Krisen

Qualifizierung als Strategie zur Arbeitsplatzsicherung

Quelle: Helix Institut

I.M.U.

der Beschäftigten konnten 16 befristet Beschäftigte nicht nur im Unternehmen bleiben, sondern erhielten dazu noch einen unbefristeten Arbeitsvertrag. Das Projekt „Arbeitsplatzsicherung“ zeigt Lösungsansätze auf, um Personalabbau zu verhindern, Qualifikationen zu fördern und gleichzeitig etwas gegen den demografischen Wandel zu unternehmen. Dass das Projekt nun wieder aufgelegt wird, unterstreicht seinen Erfolg und seine Nachhaltigkeit – es wird nachhaltig in die Zukunft des Unternehmens investiert.

„Die Belegschaft ist krisenerfahren. Das ist nicht die erste Krise, die sie durchgemacht hat, und das haben die gemeinsam geschafft. Was ich im Betrieb wahrnehme, ist ein großes Vertrauen zum Betriebsrat. (...) Und der Betriebsrat selbst arbeitet mit einer hohen Transparenz gegenüber der Belegschaft. Also die Belegschaft wird informiert, so frühzeitig informiert, wie es möglich ist.“

Marion Hackenthal,
IGBCE



KONTAKT

betriebsrat.hewing@hewing.com
Marion.Hackenthal@igbce.de

2.5 Robert Bosch GmbH: Rahmenbedingungen für digitales Lernen

Digitales Lernen für alle ermöglichen – mit diesem Ziel verhandelte der Gesamtbetriebsrat der Robert Bosch GmbH eine Konzernbetriebsvereinbarung. Als wichtige Rahmenbedingung ist der Anspruch auf bis zu drei Arbeitstage pro Jahr für selbstbestimmtes Lernen festgeschrieben.

Robert Bosch GmbH

Die Robert Bosch GmbH wurde 1886 gegründet und blickt somit auf eine lange Geschichte zurück. Aktuell zählt das Unternehmen zu den weltweit größten Automobilzulieferern. Zudem werden Produkte in Bereichen der Industrie-, Energie- und Gebäudetechnik hergestellt. Der Hauptsitz befindet sich in Stuttgart. Deutschlandweit arbeiten an über 100 Standorten rund 134.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Unternehmen. Entsprechend der Mitarbeiterzahl ist auch der Gesamtbetriebsrat sehr groß. Insgesamt umfasst er 51 Mitglieder.

Das Projekt: Digitales Lernen als Tool zur Transformation

2020 reichte der Gesamtbetriebsrat das Projekt „Digitales Lernen als Tool zur Transformation“ beim Deutschen Betriebsrätetag ein und gewann den Sonderpreis „Innovative Betriebsratsarbeit“. Den Kern des Projektes bildete die Konzernbetriebsvereinbarung (KBV) „Digitale Qualifizierung“, die das digitale Lernen für rund 100.000 Beschäftigte regelt.

Mit der Konzernbetriebsvereinbarung verfolgte der Betriebsrat zwei Ziele und setzte sie um. Einerseits sollte es allen Beschäftigten (besonders denen in der Produktion) ermöglicht werden, sich digital zu qualifizieren und weiterzubilden. Andererseits wurden lokale Betriebsräte befähigt und aktiviert, digitales Lernen umfänglich mitzubestimmen.

Lernlabore zur Absteckung der Rahmenbedingungen

Dass eine Konzernbetriebsvereinbarung über digitale Qualifizierung verhandelt und abgeschlossen wurde, beruhte ursächlich auf einer Ankündigung des Arbeitgebers. Er wollte 2018 eine Technik für digitales Lernen im gesamten Konzern einführen. Das Vorhaben wurde von der Arbeitnehmervertretung zwiespältig aufgenommen. Auf der einen Seite wurde die Idee grundsätzlich begrüßt und befürwortet. Denn die Automobilbranche steht mit dem stetigen Rückgang von Verbrennungsmotoren vor einer gewaltigen Transformation. Ein wichtiges Stichwort in diesem Zusammenhang ist die Industrie 4.0. Digitale Lernangebote können dabei helfen, Beschäftigte entsprechend den Verände-

rungen der Arbeitswelt frühzeitig zu qualifizieren und sie somit fit für neue Technologien zu machen. Bildung ist hier einer der wichtigsten Schlüssel, um die Beschäftigten dabei mitzunehmen und auf die zukünftigen Veränderungen vorzubereiten. Dies gilt besonders für die Beschäftigten in der Produktion, wo es bis dato wenige Qualifizierungsangebote gab.

„Das Thema Transformation verfolgt uns schon länger. Es war schon 2018 klar, dass das mit den Verbrennern so nicht weitergeht. Wir müssen stärker in das Thema Bildung rein, aber nicht einfach so, sondern wir müssen gute Rahmenbedingungen dafür organisieren.“

Mustafa Kalay,
Betriebsratsmitglied in Stuttgart-Feuerbach

Auf der anderen Seite hatte der Betriebsrat jedoch große Zweifel bezüglich der geplanten Umsetzung, denn der Arbeitgeber wollte digitales Lernen einführen, ohne die Rahmenbedingungen zu definieren. Der Betriebsrat erkannte früh, dass digitales Lernen zahlreiche Themen berührt und viele praktische Fragen aufwirft: Wie sollen Beschäftigte in einer lauten Umgebung lernen? Wie erhalten Produktionsbeschäftigte Zugang zu Geräten und digitalen Lernplattformen? Ist digitales Lernen ein Bestandteil der Arbeitszeit? Wer entscheidet über die Inhalte? Um für diese und weitere komplexe Fragen praktikable Lösungen zu finden, schlug er Lernlabore vor, in denen digitales Lernen unter realen Arbeits- und Lernbedingungen erprobt wird. Damit sollten zukunftsfähige Rahmenregelungen gefunden werden.

Der Arbeitgeber ließ sich auf den Vorschlag ein. In einer Betriebsvereinbarung wurde der Rahmen der Lernlabore festgelegt und schließlich wurden an fünf Standorten (Feuerbach, Schwieberdingen, Leonberg, Abstatt und Ansbach), darunter zwei Produktionsstandorte, Lernlabore eingerichtet. Mit jedem Lernlabor wurde ein lokaler Steuerkreis gegründet, der für die Umsetzung am Standort verantwortlich war. Er musste sich beispielsweise um geeignete Lernorte kümmern. Jeder Steuerkreis wurde paritätisch mit Vertreterinnen und Vertretern des Betriebsrats und von Human Resources (Personal- und Weiterbildungsabteilung) besetzt. Dieses Vorgehen ermöglichte es, dass die Sichtweise der Beschäftigten während des gesamten Prozesses einfluss. Über sechs Monate machten rund 500 Personen in den Lernlaboren mit. Die Lernlabore wurden wissenschaftlich begleitet und evaluiert. Das gewonnene Wissen und die gemachten Erfahrungen im Umgang mit IT-gestützten Lernformen bildeten die Grundlage für die Gesamtbetriebsvereinbarung.

„Dann haben wir versucht, die Rahmenbedingungen, die wir zu klären haben, selber zu erarbeiten und nicht auf der grünen Wiese, sondern gemeinschaftlich mit den betroffenen Leuten.“

Mustafa Kalay,
Betriebsratsmitglied in Stuttgart-Feuerbach

Inhalte der Konzernbetriebsvereinbarung

Rund ein Jahr nach der Ankündigung des Arbeitgebers wurde nach harten Verhandlungen die Konzernbetriebsvereinbarung abgeschlossen. Alle Standorte der Robert Bosch GmbH und ihrer Tochtergesellschaften können der KBV über eine Beauftragung beitreten. Die Umsetzung selbst wird pro Standort in lokalen Steuerkreisen konkretisiert. Mustafa Kalay ist Betriebsrat am Standort Stuttgart-Feuerbach und war als Verhandlungsführer hautnah bei der Entwicklung der KBV dabei. Er betont, dass die Standorte sich erheblich voneinander unterscheiden. Daher sei es wichtig, dass immer auf Grundlage der lokalen Begebenheiten über die Umsetzung entschieden werde. Beispielsweise gibt es Standorte, an denen bereits vorhandene Räume als Lernorte mit entsprechender Ausstattung genutzt werden können, während an anderen Standorten erst neue Lernorte geschaffen werden müssen. Zu den weiteren Aufgaben des Steuerkreises zählen unter anderem die Realisierung von Online-Zugängen sowie die Erstellung und Anpassung zielgruppenspezifischer Lerninhalte und Lernpfade, aus denen die Beschäftigten wählen können. Für die übergeordnete Überwachung gibt es zusätzlich einen zentralen Steuerkreis, der sich ebenfalls paritätisch zusammensetzt. Hier wird beispielsweise über die Einführung neuer Tools beraten oder Streitfälle werden geschlichtet.

Neben den Steuerkreisen beinhaltet die Konzernbetriebsvereinbarung konkrete Regelungen für das digitale Lernen. Die wichtigste davon ist der Anspruch auf bezahlte Freistellung für bis zu drei Arbeitstage zur Nutzung digitaler Lerntools. Damit ist Lernzeit als Arbeitszeit festgeschrieben. Es handelt sich hierbei um selbstbestimmtes Lernen, das bedeutet, dass die Beschäftigten ihre Lernformate und -inhalte frei aus einem Angebot wählen können. In gewissem Rahmen kann unabhängig von den Anforderungen im Job nach persönlichen Interessen entschieden werden.

„Für die Beschäftigten besteht ein individueller Rechtsanspruch auf selbstbestimmtes Lernen bis zu drei Arbeitstagen.“

Mustafa Kalay,
Betriebsratsmitglied in Stuttgart-Feuerbach

Zudem können an den Standorten sogenannte Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter ins Leben gerufen werden. Dies sind Beschäftigte, die ihre Kolleginnen und Kollegen bei Lernprozessen im

Betrieb unterstützen, etwa durch Beratung über digitale Qualifizierungsangebote oder Feststellung von individuellen Lernbedarfen. Zudem können sie bei der Planung und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen mitwirken. Die Anzahl der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter wird ebenfalls in den lokalen Steuerkreisen beschlossen.

Weitere Regelungspunkte der KBV sind unter anderem Konfliktlösungsprozesse und Barrierefreiheit.

Tools und Lerninhalte digitalen Lernens

Grundsätzlich gilt, dass die Robert Bosch GmbH als Unternehmen für sämtliche Kosten des digitalen Lernens als betriebliche Qualifizierungsmaßnahme aufkommt. In der Konzernbetriebsvereinbarung werden dabei betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen zur Entwicklung unter anderem von fachlichem und methodischem Wissen definiert. Durch sie können Beschäftigte veränderte Anforderungen erfüllen oder höherwertige Arbeitsaufgaben übernehmen. Der Arbeitgeber entwickelt je Standort eine digitale Weiterbildungsstrategie, in der zielgruppenspezifische Bedarfe und entsprechende Bildungsangebote erarbeitet werden. In den lokalen Steuerkreisen wird darüber beraten. Konkrete Lerninhalte können beispielsweise Lernpakete von Microsoft, LinkedIn-Learning oder

Abbildung 5

Robert Bosch GmbH

Projekt „Digitales Lernen als Tool zur Transformation“

Ausgangslage: digitale Transformationen verändern Anforderungen an die Beschäftigten

Ziel des Gesamtbetriebsrats

- Rahmenbedingungen für Weiterbildungen schaffen
- stärkere Mitbestimmung lokaler BR beim Thema digitales Lernen

Lösung

- Konzernbetriebsvereinbarung „Digitale Qualifizierung“
- Lernlabore

Herausforderung

- Verhandlungen mit dem Arbeitgeber über Rahmenbedingungen
- Ausstattung der Lernorte an die örtlichen Gegebenheiten anpassen

Ergebnis

- Lernlabore für die Beschäftigten
- Steuerkreise und Netzwerke

KBV stärkt den Einfluss von BR bei zukünftigen Transformationsprojekten

Bosch-Tube sein. Zudem gibt es die Möglichkeit, Lizenzen weiterer Anbieter zu erwerben. Quartalsweise werden die digitalen Lernangebote in anonymisierter Form ausgewertet, wodurch frühzeitig Verbesserungspotenzial erkannt werden soll.

Fazit: Positives Feedback und gute Resonanz

Seit rund drei Jahren gibt es nun die Konzernbetriebsvereinbarung „Digitale Qualifizierung“. Mustafa Kalay zieht eine durchweg positive Bilanz. Die anfänglich gesteckten Ziele der Arbeitnehmervertretung, Beschäftigten digitale Qualifizierung zu ermöglichen und lokale Betriebsräte zu stärken, wurden erreicht. Mit der Konzernbetriebsvereinbarung ist es den Betriebsräten gelungen, digitale Qualifizierung als ein Anrecht zu platzieren, das nicht von Führungskräften abhängig ist.

In der überwiegenden Mehrheit der vielen Standorte des Bosch-Konzerns wurde die Konzernbetriebsvereinbarung auf lokaler Ebene umgesetzt und damit digitale Qualifizierung eingeführt. Dort, wo die KBR nicht übernommen wurde, gab es oftmals bereits Konzepte zu digitalem Lernen. Auch die konkrete Umsetzung an den Standorten stimmt zufrieden. Die Strategie, die Umsetzungsverantwortung auf die lokale Ebene zu verlagern, hat sich ausgezahlt. Entsprechend den Beschäftigtengruppen werden Weiterbildungsstrategien entwickelt. Pro Standorte gibt es unterschiedliche Handhabungen, ganz auf den jeweiligen Bedarf zugeschnitten.

» *Deswegen war es uns sehr wichtig, dass wir die Verantwortung an die lokalen Steuerkreise geben und so regeln, dass die lokalen Steuerkreismitglieder mit den Betriebsräten noch weiter dran arbeiten können. Es gibt nicht den Abschluss. Die Bedürfnisse ändern sich und man muss halt regelmäßig dranbleiben, wie man das weiterentwickelt.“*

Mustafa Kalay,

Betriebsratsmitglied in Stuttgart-Feuerbach

Dass zunächst in Lernlaboren die Anwendung digitaler Qualifizierungen getestet wurde, erwies sich als richtiger Weg. Dadurch konnte die Situation der Beschäftigten vor Ort besser erfasst und Lösungen konnten gefunden werden, um ihnen digitale Qualifizierung zu ermöglichen. Auch die Einführung von Lernbegleitern hätte es ohne die Lernlabore wohl nicht gegeben. Glücklicherweise wurde die KBV vor der Coronapandemie abge-

schlossen. Überaus hilfreich war es, dass man sich bereits mit den benötigten Tools auseinandergesetzt hatte und die Rahmenbedingungen schon feststanden. Digitales Lernen war deshalb bereits im Unternehmen implementiert.

» *Summa summarum hatten wir aber das richtige Tool und die Betriebsvereinbarung zum richtigen Zeitpunkt, damit Weiterbildungen auch während Corona angeboten werden konnten.“*

Mustafa Kalay,

Betriebsratsmitglied in Stuttgart-Feuerbach

Stärkung der Betriebsräte durch lokale Steuerkreise

Betrachtet Mustafa Kalay die KBV als Ganzes, betont er zudem die Stärkung der lokalen Betriebsräte. Weiterbildung ist zwar grundsätzlich eine originäre Aufgabe von Betriebsräten, dennoch hilft die KBV bei der Umsetzung des Mitbestimmungsanspruchs, denn sie gibt Regeln und einen klaren Rahmen vor. Beispiele hierfür sind die paritätische Besetzung des Steuerkreises oder seine festgelegten Kompetenzen und Zuständigkeiten. An manchen Standorten wurden die Betriebsratsgremien dadurch aktiviert. Ein weiterer positiver Zugewinn: Es entstand ein Betriebsrätenetzwerk, in dem sich die Betriebsrätinnen und Betriebsräte verschiedener Standorte austauschen können.

» *Auch wenn der Betriebsrat Rechte hat, muss man den Betriebsräten, die nicht stark in der Weiterbildung unterwegs sind, Brücken bauen, sie unterstützen, damit sie das wahrnehmen.“*

Mustafa Kalay,

Betriebsratsmitglied in Feuerbach

Fasst man das Ergebnis der Konzernbetriebsvereinbarung zusammen, wurde ein Instrument geschaffen, mit dem man gestärkt in die zukünftigen Transformationsbewegungen geht. Es sichert eine mitbestimmte Weiterentwicklung von Lernkonzepten und trägt zu einer neuen Lernkultur bei.



KONTAKT

Mustafa.Kalay@de.bosch.com

2.6 Siemens AG Gesamtbetriebsrat: Transformation mit einem Zukunftsfonds begegnen und gestalten

In einer Zeit, wo innerhalb der Siemens AG viele Restrukturierungsmaßnahmen verhandelt und angekündigt wurden, regte der Gesamtbetriebsrat einen umfassenden Kurswechsel an. Statt Arbeitsplätze abzubauen, sollten sie durch einen Zukunftsfonds zukunftssicher umgestaltet werden. Ganz nach dem Motto: Qualifizieren statt „hire and fire“.

Die Siemens AG

Die Siemens AG ist ein weltweit agierender Technologiekonzern. Als Entwickler und Anbieter von Automatisierungs- und Digitalisierungsprodukten ist er unter anderem in den Segmenten Industrie, dezentrale Energiesysteme, Medizintechnik und Mobilitätslösungen vertreten. 1847 gegründet, entwickelte sich Siemens zu einem Weltunternehmen, das in 190 Ländern vertreten ist. In Deutschland ist Siemens an 125 Standorten zu finden, die Hauptsitze sind in Berlin und München. In Deutschland arbeiten rund 86.000 Beschäftigte für den Konzern.

Das Projekt: zukunftssichere Arbeitsplätze

2019 reichte der Gesamtbetriebsrat im Schulterchluss mit dem Betriebsrat des Werkes Tübingen das Projekt „Den Strukturwandel aktiv gestalten – ein paritätisches Arbeitsmodell für mehr Beteiligung“ beim Deutschen Betriebsrätetag ein. Hinter dem Projekt verbirgt sich ein Erfolgsmodell, mit dem es der Interessenvertretung nicht nur gelang, die Werkschließung in Tübingen zu verhindern, sondern einen nachhaltigen Kulturwandel zu etablieren. Statt Arbeitsplätze durch Um- und Restrukturierungen abzubauen, wurden sie zukunftssicher gewandelt – ein radikaler Umbruch, der mit Gold beim Betriebsrätetag ausgezeichnet wurde.

Vorgeschichte: viele Re- und Umstrukturierungen

Die Siemens AG befindet sich wie so viele andere Unternehmen in einem stetigen Wandel, vor allem durch die Digitalisierung. Diese macht weder vor Produkten, den eigenen Prozessen noch vor den Beschäftigten Halt. 2018, als die Idee für das Projekt keimte, wurde das komplette Unternehmen umgestellt. Geschäftsfelder wurden entsprechend der digitalen Fokussierung angepasst, mit teilweise gravierenden Folgen für verschiedene Standorte. Neben zahlreichen Re- und Umstrukturierungen sollten mitunter ganze Standorte geschlossen oder zumindest die Zahl ihrer Beschäftigten stark reduziert werden. Zahlreiche Interessenausgleiche wurden verhandelt, wodurch viele Arbeitsplätze kurzfristig durch Qualifizierung gerettet und Stand-

ortschließungen abgewandt wurden. Dennoch mussten leider als direkte Folge viele Beschäftigte das Unternehmen verlassen. Für die Betriebsrätinnen und Betriebsräte war diese Situation extrem belastend, da der strukturelle Abbau von Arbeitsplätzen nicht verhindert werden konnte, sondern nur sozialverträgliche Bedingungen ausgehandelt werden konnten.

» Und da haben wir gesehen: Strukturwandel, Digitalisierung, Klimakrise, demografischer Wandel, wir brauchen halt ein bisschen mehr, als immer nur zu sagen, okay, vom reinen Sozialplan, vom reinen Abbau, von einem Umbau zum nächsten. Da ging es wirklich darum, wir wollen auch mal nach vorne gucken, wir wollen gestalten. Das war damals wahnsinnig schwierig, weil das Unternehmen in extremen Fahrwassern war und sehr margenorientiert.“

Peter Kropp,
Referent des Gesamtbetriebsrats

Der Gesamtbetriebsrat hatte schon seit geraumer Zeit die Meinung vertreten, dass dieses Vorgehen nicht nur den Beschäftigten, sondern auf Dauer Siemens schadet. Schließlich fehlten gleichzeitig Beschäftigte in zukunftsträchtigen Bereichen. Der Annahme, dass die offenen Stellen besser durch den Markt besetzt werden, folgte die Interessenvertretung nicht: Angesichts großer Veränderungen und Herausforderungen wie der digitalen Transformationen und der Klimakrise sei es der falsche Weg, das Potenzial der eigenen und bereits eingearbeiteten Beschäftigten nicht zu nutzen. Es brauche eine nachhaltige, zukunftsgerichtete und strategische Personalplanung, um einen solchen fundamentalen Strukturwandel erfolgreich bewältigen zu können. Der Gesamtbetriebsrat war überzeugt, dass durch gezielte und frühzeitige Qualifizierung Mitarbeitende weiterentwickelt werden und auf neuen Arbeitsplätzen dem Unternehmen erhalten bleiben können. Das Unternehmen könne so vom Potenzial der eigenen Beschäftigten profitieren. Zwar waren Qualifikationen auch Bestandteil ausgehandelter Sozialpläne, jedoch umfassten sie einen engen zeitlichen Rahmen und waren nicht an einem Zukunftskonzept ausgerichtet.

» Im Prinzip hatten wir die Situation, dass wir sagen konnten, wir benötigen Leute in anderen Bereichen. Gleichzeitig hatten wir Restrukturierungen und wollten sie loswerden, statt sich um sie zu kümmern. Man hat angenommen, den neuen Bedarf besser vom Markt decken zu können.“

Tobias Bäuml,
stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzender

Letztendlich gab es nicht den einen Auslöser, der den Gesamtbetriebsrat dazu bewog, seine Forderungen nun gemeinsam mit der IG Metall zu erkämpfen. Die Summe der Entwicklungen und der

anstehende Strukturwandel sorgten dafür, dass ein radikaler Kurswechsel gefordert wurde.

Zukunftsfonds für eine proaktive Gestaltung der digitalen Transformation

Das Management von einem Kurswechsel zu überzeugen, war ein harter Kampf, der zusammen mit der IG Metall ausgetragen wurde. Zu dem Kampf gehörten auch Demonstrationen und Aktionen von mehreren Tausenden Beschäftigten. Letztendlich wurde im Mai 2018 die „Gesamtbetriebsvereinbarung zum Zukunftsfonds“ abgeschlossen. Ihr Dreh- und Angelpunkt ist der Zukunftsfonds in Höhe von 100 Millionen Euro. Die Betriebsräte beschreiben den Zukunftsfonds als ein Werkzeug, das es ermöglicht, Um- und Weiterqualifizierung von Beschäftigten entsprechend den nachhaltigen Zukunftskonzepten zu finanzieren. Durch diese Finanzierung werden Beschäftigte aktiv durch den Strukturwandel mitgenommen. Über die Vergabe der Mittel wird paritätisch entschieden. In einem Vergabeausschuss, der sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zusammensetzt, werden die eingereichten Konzepte gesichtet und bewertet. Dabei werden nur kollektive Qualifizierungskonzepte berücksichtigt, die auf einem Strukturwandel fußen. An dieser Stelle betont der Betriebsrat, dass der Zukunftsfonds für mehr Beteiligung von Betriebsräten und Beschäftigten sorgt – denn die Konzepte für die Beantragung von Mitteln werden gemeinsam von Betriebsleitung, Betriebsrat und Geschäftsverantwortlichen erarbeitet. Die Mitbestimmung wird dabei aktiv gelebt.

„Das ist auch ein Modell, wie man Mitbestimmung und Beteiligung in den ganzen Prozess integrieren kann – also Beteiligung der Beschäftigten. Und das ist im Prinzip auch ein Fundament dafür, dass wir vom reinen Abwehrkampf in die Gestaltung gekommen sind.“

Peter Kropp,
Referent des Gesamtbetriebsrats

Für die Umsetzung und Anwendung des Zukunftsfonds war eine parallele Entwicklung sehr hilfreich. Vom Arbeitgeber wurde ein umfangreiches Analysetool (#NextWork®) entwickelt, mit dem Qualifikationslücken auch für zukünftige Geschäfte ermittelt werden können.

Der Standort Tübingen als Beispiel

Der Zukunftsfonds an sich, aber auch der vereinbarte Prozess riefen eine komplett andere Art und Weise ins Leben, wie die Siemens AG mit strukturellen Veränderungen umgeht. Viele Konzepte und Projekte wurden durch den Zukunftsfonds finanziert. Rund 40 Standorte und 37.000 Beschäftigte haben bis heute vom Zukunftsfonds profitiert. Über 60 Anträge wurden gestellt. Ein Beispiel ist

der Siemens-Standort in Tübingen. Hier hatte der Betriebsrat schon seit vielen Jahren davor gewarnt, dass der Standort durch mangelnde Automatisierung und Digitalisierung gefährdet sei, da er im internationalen Wettbewerb nicht mithalten könne. 2017 verkündete schließlich der Arbeitgeber, dass die Montage des Standorts nach Tschechien verlegt werden soll. Mit der Verlegung hätten rund 600 Beschäftigte ihren Arbeitsplatz verloren. Es folgten Protestaktionen, die gemeinsam von Interessenvertretung und Gewerkschaft organisiert wurden. Zusammen mit den Beschäftigten wurden schließlich 80 Ideen für Kosteneinsparungen beim Management eingereicht, die mehrere Millionen Euro Einsparpotenzial beinhalteten. Letztendlich ließ sich der Arbeitgeber auf einen gemeinsamen Prozess ein, in dem ein Zukunftskonzept des Standorts konzipiert wurde.

Bis heute hat sich der Standort in Tübingen zum digitalen Vorzeigewerk entwickelt. Die Entwicklung hin zu mehr Digitalisierung beinhaltet viele Facetten. Beispielsweise zeigt nun ein Bildschirm in der Produktionshalle in Echtzeit die Maschinenauslastung an, Schweißtechniken werden in einer virtuellen Umgebung gelernt und ein fahrerloses und ferngesteuertes Transportsystem wurde eingeführt. Der Einsatz von Google Glass ermöglicht es, dass Daten weltweiter Standorte eingesehen und Anweisungen zur Reparatur gegeben werden können. Im Allgemeinen wurden durch die vermehrte Nutzung von Robotern viele monotone Arbeitsplätze abgeschafft und moderne Arbeitsplätze geschaffen. Entsprechend den Erneuerungen am Standort wurde Know-how bei den Beschäftigten aufgebaut. Rund eine Million Euro wurde dafür aus dem Zukunftsfonds in Qualifizierungen investiert. Insgesamt durchliefen etwa 80 Prozent der Beschäftigten eine Qualifizierungsmaßnahme. Beispielsweise wurden Maschinenbediener so geschult, dass sie nun selbst in der Lage sind, Änderungsvorschläge zu programmieren.

Das Beispiel des Standorts Tübingen demonstriert, dass die Idee des Zukunftsfonds fruchtet. Durch Modernisierung und Digitalisierung wurde der Standort entsprechend dem Strukturwandel weiterentwickelt. Damit wurden mit dem Standort zugleich viele Arbeitsplätze gerettet. Befürchtungen, dass durch einen solchen Umbau mehr niedrigqualifizierte Tätigkeiten entstehen, bewahrheiteten sich nicht. Im Gegenteil, es wurde höherwertige und interessantere Arbeit geschaffen.

Kulturwandel durch Zukunftsfonds

Rund um die Anwendung des Zukunftsfonds können viele positive Resultate genannt werden. Ganz vorne steht ein proaktiver Gestaltungsprozess von Betriebsrat, Arbeitgeber und Beschäftigten. Die Betriebsräte sind überzeugt, dass genau dieser Weg der richtige ist, denn es werden Lösungen vor Ort auf lokaler Ebene mit den Menschen gefunden, die

ihren Arbeitsplatz am besten kennen. Beschäftigte bei Veränderungen mitzunehmen, ist der Schlüssel dafür, dass die Veränderungen auch auf Akzeptanz treffen. Selbst wenn der Weg über den Zukunftsfonds mühseliger erscheint, zahlt er sich am Ende mehr als aus.

„Und dieser Zukunftsfonds ist, das darf man auch nicht vergessen, anstrengender. Da muss man sich intensiv mit den Menschen auseinandersetzen. Da muss man mit den Menschen reden, da muss man die Betriebsräte miteinbinden, dass die Menschen auch überzeugt werden, denn Veränderungen schüren Ängste, schüren Angst vor Arbeitsplatzverlust. Dabei ist es eigentlich das Umgekehrte, es ist die Sicherung des Arbeitsplatzes.“
Tobias Bäuml, stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzender

Als weitere Errungenschaft ist eine andere Art der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Management zu nennen. Statt über Sozialpläne zu verhandeln, wurden Zukunftskonzepte entwickelt – nicht nur inhaltlich eine andere Voraussetzung. So wurde beispielsweise auch in Karlsruhe gemeinsam von Betriebsrat und Betriebsleitung entschieden, für verschiedene Bereiche Konzepte für den Zukunftsfonds einzureichen. Nicht nur in der Anwendung war der Zukunftsfonds erfolgreich, er trug auch eine neue Arbeitsweise und einen neuen Umgang miteinander in die Organisation. Und ein weiterer Effekt ist zu beobachten: Dadurch, dass die finanziellen Mittel des Zukunftsfonds geschützt sind, sind sie unabhängig von den üblichen Einflüssen der Gewinnpolitik, weswegen auch langfristige Entwicklungen und Planungen möglich sind.

Fazit: stetige Weiterentwicklung und Verlängerung des Zukunftsfonds

Die Interessenvertretungen bei Siemens schauen stolz auf den gesamten Prozess zurück. Mit dem Zukunftsfonds wurde ein Kurswechsel in der Siemens AG ermöglicht. Der Fonds gibt Standorten und Beschäftigten die Möglichkeit, sich entsprechend den neuen Technologien und Themen weiterzuentwickeln. Proaktiv in die Gestaltung zu gehen und die Beschäftigten dabei mitnehmen zu können, wird als absoluter Zugewinn gewertet. Der Zukunftsfonds wird nach wie vor gelebt – viele Werke erarbeiten noch immer Konzepte oder sogar schon Folgekonzepte. Deswegen und weil die erzielten Ergebnisse überzeugen, wird aktuell an der Verlängerung des Zukunftsfonds gearbeitet, was eine weitere Wertschätzung des Konzepts darstellt.

„Wir haben die Chance gehabt, vom reinen Abwehren zum Gestalten zu kommen, und wir haben immer gesagt: Mensch vor Marge. Klar muss auch Marge da sein, aber der Mensch muss im Mittelpunkt stehen, das heißt, die Basis ist Qualifi-

Siemens AG Gesamtbetriebsrat

Transformation mit einem Zukunftsfonds begegnen und gestalten

Ausgangslage: drohende Werksschließung



Ziel des Gesamtbetriebsrats

- Umgestaltung von Arbeitsplätzen
- Vermeidung von Arbeitsplatzabbau

Lösung

- Kulturwandel im Unternehmen
- Potenzial der eigenen Beschäftigten nutzen

Herausforderung

- Überzeugung des Managements
- Ermittlung der Qualifikationslücken

Ergebnis

- Kulturwandel im Umgang mit strukturellen Veränderungen
- neue Wege in der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Management

Zukunftsfonds als Investition in die Potenziale der eigenen Belegschaft

Quelle: Helix Institut

I.M.U.

„... zierung, Weiterbildung und Beteiligung von Mitbestimmung, und das packt der Zukunftsfonds an.“
Peter Kropp, Referent des Gesamtbetriebsrats

Der Betriebsrat weiß, dass trotz des Zukunftsfonds stetig an der Zukunft und Weiterentwicklung der verschiedenen Standorte gearbeitet werden muss. An weiteren Themen wird und wurde schon gearbeitet, unter anderem gibt es die Überlegung, allen Beschäftigten auf allen Ebenen Zugang zu Qualifikationen und Lernmitteln zu ermöglichen, damit sie an der Digitalisierung teilhaben können. Darüber hinaus wurde der Zukunftsfonds um Kriterien der Nachhaltigkeit erweitert.

„Und das ist das, was wir gelernt haben: Nicht auszuruhen auf dem, was wir haben, sondern immer überlegen, was ist die Strategie des Unternehmens, was können wir für Schlüsse ziehen und wie können wir das in unsere Strategie, in unsere proaktive Ausrichtung übernehmen und welche Werkzeuge brauchen wir für die Zukunft – und die entwickeln wir dann.“
Tobias Bäuml, stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzender



KONTAKT

tobias.baeumler@siemens.com
peter.kropp@siemens.com

2.7 Siemens AG Leipzig: Integration von Geflüchteten in den betrieblichen Alltag

Der Betriebsrat der Siemens AG am Standort Leipzig fand mit seinem Engagement Wege, geflüchteten Menschen eine Ausbildung zu ermöglichen, sie dabei in den betrieblichen Alltag zu integrieren und gleichzeitig dem Fachkräftemangel im Betrieb entgegenzuwirken.

Siemens AG – Standort Leipzig

Das Werk der Siemens AG in Leipzig sorgt mit seinen Niederspannungsschaltanlagen und Schnellladesäulen für die Elektromobilität für eine zuverlässige Stromversorgung und weltweite Mobilität seiner Kunden. Das Betriebsratsgremium besteht aus elf Mitgliedern und profitiert von den Erfahrungen ihres Betriebsratsvorsitzenden Michael Hellriegel, der bereits seit 1990 in der betrieblichen Mitbestimmung aktiv ist. Als der Standort im Jahr 2013 geschlossen und nach Portugal verlagert werden sollte, entwickelten der Betriebsrat, die IG Metall und andere gewerkschaftsnahe Interessenvertretungen ein Konzept, um dies zu verhindern. Mit großem Aufwand konnten die Akteurinnen und Akteure der Interessenvertretung damals erreichen, dass der Standort erhalten blieb. Das Engagement des Betriebsrats wurde 2014 beim Deutschen Betriebsrätetag mit einem Sonderpreis für Beschäftigungssicherung ausgezeichnet. Die darauffolgenden Jahre waren von positiven Entwicklungen geprägt. Seit vorigem Jahr werden die oben erwähnten Schnellladesäulen für Elektroautos im Werk produziert und die Mitarbeiterzahl stieg in den vergangenen zehn Jahren von 268 auf 720. Heute sieht sich die Siemens AG in Leipzig mit den Herausforderungen des demografischen Wandels konfrontiert. Ein Anzeichen dafür ist die zunehmend schwieriger werdende Besetzung von freien Ausbildungsplätzen. Momentan bildet der Standort, einschließlich der Dual-Studierenden, zwölf Auszubildende aus. Auch Fachkräfte wie Elektrikerinnen und Elektriker werden für die Arbeit im Werk gesucht. Diese Stellen werden momentan durch 30 Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter aus Spanien besetzt, die sukzessive übernommen werden.

Projekt „Integration von Geflüchteten in den betrieblichen Alltag“

Der erfahrene Betriebsratsvorsitzende Michael Hellriegel stuft die Folgen des demografischen Wandels für ostdeutsche Standorte als besorgniserregend ein. Nicht nur, dass es an Nachwuchs innerhalb der Betriebe fehle, auch das politische Klima rund um populistische und rassistische Parteien und Bewegungen wie AfD (Alternative für Deutschland), PEGIDA (Patriotische Europäer gegen die Islamisierung des Abendlandes) und LE-

GIDA (Leipziger Europäer gegen die Islamisierung des Abendlandes) machen die Region seines Erachtens nach für viele Menschen unattraktiv. Der Betriebsrat der Siemens AG in Leipzig suchte 2018 nach Lösungen, um den rassistischen Tendenzen innerhalb der Gesellschaft aktiv entgegenzutreten und entschied sich, innerhalb des Betriebs damit zu beginnen.

„Wir haben klar Position bezogen und gesagt, wir machen da jetzt etwas! Wir sehen uns an, wie wir den Geflüchteten tatsächlich helfen können.“

Michael Hellriegel,
Betriebsratsvorsitzender

In Eigeninitiative und mit Unterstützung des damaligen Betriebsleiters entwickelte das Gremium Ideen auf diesem Gebiet. Für dieses soziale Engagement wurde der Betriebsrat 2018 mit dem Deutschen Betriebsrätepreis in Bronze prämiert.

„Es funktioniert aus meiner Sicht nur, wenn man sich engagiert und sich der Sache wirklich annimmt und versucht, die Dinge voranzutreiben. Es ist heute wichtiger als es vielleicht noch vor Jahren war. Es ist auch eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, eine entsprechende Atmosphäre in den Bundesländern zu haben, damit es eine offene Gesellschaft gibt. Aus meiner Sicht werden diejenigen, die sich nicht dieser Aufgabe stellen und sich restriktiv abgrenzen, die Verlierer der Zukunft sein.“

Michael Hellriegel,
Betriebsratsvorsitzender

Das Projekt hatte mehrere Stränge: Praktika und Ausbildungsplätze für geflüchtete Menschen sowie die vom Arbeitgeber eingeführten EQ-Klassen (Einstiegsqualifizierungsklassen). In den ersten Gesprächen mit dem damaligen Betriebsleiter wurde deutlich, dass vorerst nur Praktika möglich waren, weil es zum damaligen Zeitpunkt andere Voraussetzungen für die Arbeitsverhältnisse von geflüchteten Menschen gab. Die Idee war zunächst, Praktika von rund sechs Wochen in mehreren Durchgängen anzubieten. Nach den ersten Gesprächen mit der Agentur für Arbeit wurde jedoch deutlich, dass dies nicht praktikabel ist, da die potenziellen Praktikanten durch ihren Flüchtlingsstatus verschiedene Maßnahmen durchliefen und nicht zeitgleich ein Praktikum absolvieren konnten. Stattdessen einigte man sich darauf, individuelle Zeiträume zu vereinbaren. Zur besseren Einordnung der bereits vorhandenen Fähigkeiten wurden für die Auswahl der geeigneten Bewerber die von der Agentur für Arbeit erstellten Qualifikationsbögen genutzt. Bei den Gesprächen in der Agentur für Arbeit waren der Betriebsratsvorsitzende, der Betriebsleiter und die Unternehmensbetreuerin der Agentur für Arbeit anwesend. Die 60–90 Minuten dauernden Gespräche wurden zunächst auf Englisch geführt. Um klar zu vermitteln, wie wichtig das Erlernen der deut-

schen Sprache ist, wurde später nur noch, wenn auch holprig, in Deutsch gesprochen. Insgesamt gelang es, etwa 30 Praktikanten in verschiedenen Bereichen im Betrieb im Rahmen von Praktika zu integrieren.

Gleichzeitig wurde mit der Agentur für Arbeit überlegt, welche Personen für eine Ausbildung infrage kommen. Für Siemens waren dabei Vorerfahrungen, etwa ein Praktikum bei der Siemens AG, sowie Interessen und Motivation am wichtigsten. In anschließenden Gesprächen mit fünf potenziellen Auszubildenden wurden die gegenseitigen Erwartungen und Vorstellungen besprochen.

Gleichzeitig initiierte der Arbeitgeber EQ-Klassen, bei denen Personen mit Fluchterfahrungen über ein halbes Jahr auf eine Berufsausbildung vorbereitet wurden. Hauptaugenmerk lag hier auf der Vermittlung von Sprachkenntnissen und anderen wichtigen Grundlagen für die Arbeit im Betrieb. Die Siemens Professional Education bot als Bildungsträger diese Vorbereitungskurse an mehreren deutschen Standorten an. Die rund 16 Personen umfassenden Klassen hatten zum Ziel, auf die Bedürfnisse der Schüler einzugehen und ihre unterschiedlichen schulischen Voraussetzungen auszugleichen. Aus den drei Leipziger-EQ-Klassen wurden im ersten Durchlauf 15 der 16 Schüler nach Beendigung der EQ-Klassen vermittelt. Drei Personen erhielten einen Ausbildungsplatz bei der Siemens AG Leipzig, drei weitere wurden bei Konzerngesellschaften untergebracht und die anderen wurden von konkurrierenden Unternehmen übernommen. In einigen Fällen wurden Schüler Übergangsweise in Zeitarbeiternehmerfirmen vermittelt, um ein Jahr später eine Ausbildung beginnen zu können.

Die zweijährige Ausbildung umfasste den IHK-Abschluss des Industrieelektrikers für Betriebstechnik. Zeitweise stand auch eine dreijährige Ausbildung zum Elektrotechniker für Betriebstechnik im Raum, jedoch fiel die Entscheidung auf die zweijährige Ausbildung, da sie den schulischen Voraussetzungen der angehenden Auszubildenden entgegenkam und diese Qualifikation am ehesten im Betrieb gebraucht wurde. Die meisten Auszubildenden absolvierten 2021 ihren Abschluss und wurden unbefristet bei der Siemens AG übernommen.

» Für uns war nicht entscheidend, wie die beruflichen Vorkenntnisse sind, sondern entscheidend, dass sie Lust und Spaß an der Arbeit haben. Wir haben immer gesagt, was fachlich fehlt, das kann man nachholen, fehlendes Interesse an der Arbeit eher nicht. (...) So sind wir damals rangegangen.“

Michael Hellriegel,
Betriebsratsvorsitzender

Herausforderungen und Engagement

Laut dem Betriebsratsvorsitzenden Michael Hellriegel gab es insgesamt eine hohe Solidarität im Unternehmen, was sich an der großen Bereitschaft der Kolleginnen und Kollegen zeigte, aktiv an dem Projekt mitzuwirken. Dazu gab es die Möglichkeit, Praktikanten im eigenen Arbeitsbereich aufzunehmen und diese als „Buddy“ zu unterstützen.

» Im ersten Gespräch haben wir bei den Kollegen abgefragt, wer bereit wäre, jemanden zu nehmen. Uns war es sehr wichtig, dass die Kollegen mitgenommen werden, damit wir nicht einsame Entscheidungen fällen, hinter denen sie am Ende nicht stehen. Das war für uns eine sehr gute Erfahrung. Ganz viele Bereiche haben sich bereit erklärt, über die Fertigung, Logistik bis hin zu Versand und Entwicklung.“

Michael Hellriegel,
Betriebsratsvorsitzender

Beim Buddy-System wurde jeder Person mit Fluchterfahrung eine Ansprechperson im Unternehmen beiseitegestellt. Themen des Privatlebens wie Probleme mit Wohnung, Familie oder Ämtern konnten hier angesprochen werden und man erhielt Hilfestellungen. Dies ermöglichte weitere Unterstützung neben der disziplinarischen und fachlichen Betreuung durch einen Vorgesetzten.

» Es ging um Sachen, wo man einfach mal jemanden braucht, der einem zur Seite steht und einen unterstützt. Wo gehe ich da hin? Wer ist mein Ansprechpartner? Wie kann ich das am besten machen?“

Michael Hellriegel,
Betriebsratsvorsitzender

Michael Hellriegel, der selbst ein Buddy wurde, ist sehr überzeugt von dieser Funktion:

» Das ist ein bisschen auch der Schlüssel zum Erfolg, dass wir dort die Jungs in den Arm genommen haben, im übertragenden Sinne.“

Michael Hellriegel,
Betriebsratsvorsitzender

Insgesamt zeigt das Buddy-System, wie wichtig die Interaktion auch über berufliche Themen hinaus ist.

Aktuelle Situation

Mit der Unterbringung der geflüchteten Auszubildenden und dem Abklingen der damaligen Flüchtlingsbewegung lief auch das Projekt mit der Zeit aus. Heute werden noch vereinzelt geflüchtete Personen ausgebildet, jedoch nicht mehr mit dem großen Aufwand des Projekts. Die Bemühungen, Geflüchtete aus der Ukraine anzuwerben, gestalteten sich bisher in den meisten Fällen schwierig.

Siemens AG Leipzig

Projekt „Integration von Geflüchteten in den betrieblichen Alltag“

Ausgangslage: Fachkräftemangel und rechte Tendenzen in der Gesellschaft

Ziel des Betriebsrats

- Fachkräftemangel entgegenwirken
- geflüchtete Menschen in den betrieblichen Alltag integrieren

Lösung

- geflüchteten Menschen Praktika/ Ausbildungen ermöglichen
- Hilfsstrukturen innerhalb des Unternehmens etablieren

Herausforderung

- rassistische Tendenzen innerhalb der Gesellschaft
- sprachliche Barrieren

Ergebnis

- Integration der geflüchteten Menschen im Betrieb
- Übernahme der Auszubildenden

Konzept auch zukünftig anwendbar

Quelle: Helex Institut

I.M.U.

Hier liegt die Vermutung nahe, dass die Menschen nur einen begrenzten Aufenthalt in Deutschland planen oder sich in anderen Umständen und Lebensphasen befinden. Michael Hellriegel beschreibt die momentane Lage, die sich durch einen hohen Arbeitskräftebedarf und starken Arbeitskräftemangel auszeichnet, als besorgniserregend für die neuen Bundesländer als Wirtschaftsstandort. Auch die Arbeitgeberseite ist sich der Situation bewusst und zeigt Initiative, indem sie sich Unterstützung vom Betriebsrat und der Agentur für Arbeit holt und nach Lösung für den Fachkräftemangel sucht. Momentan werden Arbeitssu-

chende rekrutiert, die entfernt in der Elektrobranche zu verorten sind. Sie werden im Rahmen einer halbjährigen Qualifizierungsmaßnahme geschult, um in der Produktion der Siemens AG in Leipzig zu arbeiten. Michael Hellriegel befürchtet, dass die Region sehr unter dem Erstarken rechtspopulistischer Kräfte leiden könnte. Denn auch die konkrete politische Situation in den Städten und Gemeinden sei ein Auswahlkriterium für junge Fachkräfte aus dem Ausland und werde von ihnen sehr genau beobachtet.

Fazit

Das Projekt „Integration von Geflüchteten in den betrieblichen Alltag“ des Betriebsrats der Siemens AG Leipzig kann als voller Erfolg bezeichnet werden. Das Unternehmen war damals das erste in der Region, das solch ein Angebot ins Leben rief und geflüchteten Menschen dabei half, beruflich Fuß zu fassen. Die Besonderheit dabei war, dass die Hilfestellungen über den betrieblichen Alltag hinaus gingen. Neben den positiven Aussichten für die Menschen mit Fluchthintergrund wurde dazu beigetragen, die wirtschaftliche Situation der Region zu verbessern und rechten Tendenzen entgegenzutreten. Die Zusammenarbeit zwischen dem Betriebsrat, der Arbeitgeberseite und der Agentur für Arbeit war äußerst fruchtbar. Das Engagement der Beschäftigten leistete einen besonderen Beitrag dafür, dass das Projekt so erfolgreich war. Insgesamt waren die Rückmeldungen der Auszubildenden sehr positiv. Zwar war das Erlernen der Sprache teilweise schwierig, jedoch fühlten sie sich von der Siemens AG gut unterstützt. Insgesamt bewerteten sie sowohl die Ausbildung als auch die Aussicht auf eine FestEinstellung sehr gut und verstanden sie als Chance.



KONTAKT

michael.hellriegel@siemens.com

2.8 Stadtwerke Ulm/Neu-Ulm GmbH: Bessere Ausgangsbedingungen für ausgelernte Auszubildende

Um die Attraktivität der Ausbildung bei den Stadtwerken zu steigern, setzte sich der Betriebsrat für bessere Perspektiven ein. Gemeinsam mit der Jugend- und Ausbildungsvertretung wurde eine unbefristete Übernahme der Auszubildenden nach Ausbildungsende erreicht.

SWU Stadtwerke Ulm/Neu-Ulm GmbH

Die SWU Stadtwerke Ulm/Neu-Ulm GmbH ist ein lokaler Anbieter von Dienstleistungen in den Bereichen Energie, Trinkwasser, Telekommunikation und Mobilität. Rund 200.000 Personen werden in Ulm, Neu-Ulm und Umgebung mit Energie, Fernwärme, Trinkwasser und Telekommunikation versorgt. Ein besonderes Merkmal dieser Stadtwerke ist, dass auch der städtische Verkehrsbetrieb mit 19 Nahverkehrslinien in ihren Zuständigkeitsbereich fällt. Die Branche und damit auch die Stadtwerke Ulm/Neu-Ulm stehen vor vielen Veränderungen. So werden die Geschäftsfelder entsprechend den gegenwärtigen Entwicklungen, zum Beispiel der Digitalisierung und der Forcierung erneuerbarer Energien, umgebaut. Insgesamt sind rund 1.200 Personen bei den Stadtwerken Ulm/Neu-Ulm beschäftigt, 350 davon bei dem Verkehrsbetrieb. Entsprechend dem breiten Dienstleistungsangebot der Stadtwerke, sind auch die Ausbildungsberufe vielfältig: neben kaufmännischen gibt es viele technische Ausbildungen wie die zur Mechatronikerin/zum Mechatroniker. Jedes Jahr beginnen rund 20 Auszubildende ihre Ausbildung. Das Betriebsratsgremium besteht aus 13 Personen. Der Verkehrsbetrieb hat einen eigenen neunköpfigen Betriebsrat.

Das Projekt: Steigerung der Attraktivität der Ausbildung

2019 reichte der Betriebsrat das Projekt „Steigerung der Attraktivität der Ausbildung“ beim Deutschen Betriebsrätetag ein. Das Projekt wurde innerbetrieblich gemeinsam mit der Jugend- und Ausbildungsvertretung (JAV) initiiert und durchgeführt. Auslöser des Projekts war eine langjährige Entwicklung: Ausbildungsplätze können immer schwerer besetzt werden. Der Betriebsrat beschreibt, dass es auf dem Markt zu einem regelrechten Umbruch gekommen ist. Gingen früher zehn Bewerbungen auf einen Ausbildungsplatz ein, muss heute der Arbeitgeber immer mehr auf sich aufmerksam machen und sich regelrecht mit guten Arbeitsbedingungen bei potenziellen Auszubildenden bewerben.

» Wir haben schon gemerkt, dass es immer schwieriger wird, Azubis zu finden, (...) da sich der Betrieb immer mehr bewerben muss, und da

haben wir uns gefragt, was können wir machen? Mit was können wir werben? Und da kamen wir darauf, dass die Azubis nach Beendigung der Ausbildung übernommen werden sollen.“

Claus Deyle,
Betriebsratsvorsitzender

Der Betriebsrat machte sich gemeinsam mit der Jugend- und Ausbildungsvertretung Gedanken, wie die Attraktivität der Ausbildung verbessert werden kann. Ihre Idee setzte bei einer besseren Berufsperspektive an: Alle Auszubildenden sollen nach Ausbildungsende unbefristet übernommen werden. Tarifvertraglich ist bis heute nur eine Übernahme von einem Jahr vereinbart. Mit der unbefristeten Bleibeperspektive hofften die Interessenvertretungen, ein besseres Zugehörigkeitsgefühl sowie Sicherheit vermitteln zu können.

» Wir sagen den Azubis, wir bezahlen zwar nicht am meisten, aber der Arbeitsplatz ist sicher.“

Claus Deyle,
Betriebsratsvorsitzender

Die Idee wurde auch vom Geschäftsführer begrüßt und relativ schnell in einer Betriebsvereinbarung festgehalten. Dass die Interessenvertretungen hier auf breites Gehör trafen, liegt an der damaligen Situation, denn zu dem Zeitpunkt machte sich erstmals ein akuter Fachkräftemangel bemerkbar.

Hohe lokale Konkurrenz um Auszubildende

Seit vielen Jahren machte sich der Betriebsrat innerbetrieblich dafür stark, dass das Thema Ausbildung im Unternehmen ein höheres Gewicht bekommt. Der anstehende demografisch bedingte Umbruch in der Belegschaft, in dessen Zuge viele Beschäftigte in den Ruhestand gehen, verbunden mit einem hohen lokalen Konkurrenzdruck, ließen schon früh ein notwendiges Handeln erkennen. Allein in unmittelbarer Nachbarschaft zu den Stadtwerken gibt es zwei große Unternehmen der Automobilbranche. In der Nähe gibt es zudem einen weiteren Energieversorger, der ein neues Ausbildungszentrum eröffnete. Die Konkurrenz um Auszubildende ist in der Region Ulm immens.

Unglücklicherweise wurde von der vorherigen Geschäftsführung die Ausbildung im eigenen Haus vernachlässigt. Hatte der Betriebsrat eine Erhöhung und Ausweitung der Ausbildungsplätze gefordert, reduzierte die Geschäftsführung die Zahl der Auszubildenden. Auch war die Übernahme nach Ausbildungsende wegen finanzieller Schwierigkeiten ungewiss – ein fatales Zeichen. Um berufliche Sicherheit zu bekommen, ließen sich viele ehemalige Auszubildende in die Jugend- und Ausbildungsvertretung wählen, denn Mandatsträger müssen unbefristet übernommen werden. Dies zeigt, dass es an Verbindlichkeit gegenüber den Auszubildenden fehlte.

Mit einem Wechsel der Geschäftsführung fing ein Umdenken an – zwangsläufig, denn viele Stellen können seit Längerem nicht mehr vom Markt besetzt werden. Genau in diesem Zeitraum forderten der Betriebsrat und die JAV eine höhere Attraktivität der Ausbildung. Seitdem nimmt die Ausbildung wieder einen höheren Stellenwert ein, doch es besteht weiterhin Ausbaubedarf.

Ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung und weitere Maßnahmen

Die Betriebsvereinbarung gibt es nun seit rund vier Jahren. Ob tatsächlich das Ziel erreicht wurde, die Ausbildung bei den Stadtwerken Ulm/Neu-Ulm attraktiver zu gestalten, lässt sich nicht ohne Weiteres sagen. Es gibt zu viele Einflussfaktoren, um eine konkrete Aussage treffen zu können. Nach wie vor ist es schwer, die Ausbildungsplätze zu besetzen. Das liegt auch an dem Trend, dass immer mehr Schulabgänger studieren wollen, statt eine Ausbildung anzufangen. Gleichwohl ist der Betriebsrat überzeugt, mit der Betriebsvereinbarung einen ersten wichtigen Schritt in die richtige Richtung gemacht zu haben. Es gibt seitdem im Unternehmen viele kleinere Veränderungen, die insgesamt die Ausbildung attraktiver machen. So wird nun nach Ausbildungsende eine zusätzliche Ausbildung gefördert, zum Beispiel die Techniker-

oder Meisterausbildung. Dabei gibt es drei Förderungsarten: Besteht betrieblicher Bedarf, wird die Ausbildung finanziell übernommen. Besteht betriebliches Interesse, wird abhängig vom Notenschnitt unterstützt. Wird die zusätzliche Ausbildung aus Eigeninteresse des Beschäftigten angefangen, ohne dass es einen betrieblichen Bedarf gibt, wird die Ausbildung zwar nicht finanziell, aber durch angeschmiegte Arbeitsbedingungen wie zusätzliche freie Tage unterstützt.

Weiterhin machte sich der Betriebsrat für bessere Arbeitsbedingungen und generell mehr Ausbildung stark. Ein Anliegen bestand darin, die Entgeltsituation ehemaliger Auszubildender zu verbessern. Es wurde eine Stufenvorwegnahme erreicht, bei der ausgelernte Beschäftigte schneller in die Entgeltgruppe 6 eingestuft werden. Hierdurch soll verhindert werden, dass ehemalige Auszubildende das Unternehmen verlassen, weil sie woanders ein höheres Entgelt erhalten.

„Wir haben die unbefristete Übernahme, die ist auch gut. Die ehemaligen Auszubildenden bekommen dann aber die EG 5 Stufe 1 und da bleibt man dann zwei Jahre, bis tariflich die Stufe 2 erreicht wird. In dieser Zeit sind die Menschen sehr ungeduldig und finden möglicherweise bessere Angebote. Wir wollten die Lust am Suchen nehmen. Das geht nur über den Geldbeutel. Und da ist uns gelungen, dass sie bereits nach einem Jahr in die Entgeltgruppe 5 Stufe 2 eingruppiert werden.“

Verena Pfuhl,

stellvertretende Betriebsratsvorsitzende

Abbildung 8

Stadtwerke Ulm / Neu-Ulm GmbH

Projekt „Steigerung der Attraktivität der Ausbildung“

Ausgangslage: Ausbildungsplätze waren nur schwer zu besetzen

Ziel des Betriebsrats

- bessere Perspektiven für Auszubildende
- Fachkräftemangel entgegenwirken

Lösung

- Einbezug der JAV
- bessere Berufsperspektiven für Auszubildende

Herausforderung

- starke Konkurrenz in der Region
- Studium häufig attraktiver für Schülerinnen und Schüler

Ergebnis

- unbefristete Übernahme nach Ausbildungsende
- Förderung verschiedener Ausbildungen

Betriebsvereinbarung stützt die Vorteile für Auszubildende

Eine weitere Veränderung wurde im IT-Bereich durchgesetzt. Da es auf dem Markt nahezu keine IT-Fachkräfte gibt, setzt sich der Betriebsrat bereits seit längerer Zeit dafür ein, dass Fachinformatiker selbst ausgebildet werden. Wurden zu Anfang nur ein bis zwei Ausbildungsplätze angeboten, erwirkte der Betriebsrat, dass es nun fünf Ausbildungsplätze gibt, die jedoch nur schwer besetzt werden können. Um auch hier die Attraktivität der Ausbildung zu steigern, wird in naher Zukunft eine Person eingestellt, die speziell die IT-Ausbildung leitet und managt. Dass in der IT mehr ausgebildet wird, ist dringend notwendig. Denn gerade dieses Themenfeld wird in den unternehmenseigenen Strukturen und in der Produktentwicklung an Bedeutung gewinnen.

„Durch ewiges Nölen haben wir erreicht, dass wir jetzt mal fünf Leute suchen, natürlich nicht finden, weil die Konkurrenz riesengroß ist. (...) Um den demografischen Wandel hinzubekommen, müssen wir aber mehr selbst ausbilden und ihnen dann ein schönes Umfeld bieten, wo sie auch bleiben. Das ist da sehr wichtig, und das ist die weitere Entwicklung aus dem Projekt.“

Claus Deyle,

Betriebsratsvorsitzender

Fazit: Wunsch nach weiteren Veränderungen angesichts großen Fachkräftemangels

Der Betriebsrat zieht das Fazit, dass zwar schon viele Verbesserungen in der Ausbildung und im Betrieb eingetreten sind, dass es angesichts des absehbaren Fachkräftemangels aber weiterer kontinuierlicher Veränderungen bedarf. Er wünscht sich, dass die Attraktivität und auch die Anzahl der Ausbildungsplätze weiterhin gesteigert werden. Gleichzeitig braucht es für die Zeit nach der Ausbildung gute Beschäftigungsbedingungen für eine Bleibeperspektive.

Der frühere Kurs der Geschäftsführung macht sich heute eindrucksvoll bemerkbar: Im gesamten Unternehmen fehlen an vielen Stellen Fachkräfte. Besonders akut ist es derzeit im Verkehrsbetrieb. Hier wurde es über viele Jahre versäumt, eigene Fahrerinnen und Fahrer auszubilden. Das Management verließ sich darauf, den Bedarf über den Markt decken zu können – mit fraprierenden Folgen, denn bundesweit gibt es mittlerweile einen akuten Fahrermangel. Bei den Stadtwerken Ulm/Neu-Ulm sind im Verkehrsbetrieb derzeit zehn

Prozent aller Planstellen nicht besetzt, was zu immensen Belastungen durch Mehrarbeit bei den Beschäftigten führt. Maria Winkler ist Bezirksgeschäftsführerin bei ver.di und hat die Entwicklung hautnah miterlebt. Sie ist sich sicher, dass ohne den Einsatz des Betriebsrats der Fachkräftemangel heute deutlich größer ausfallen würde.

» Wenn der Betriebsrat das nicht so eingestielt hätte, wäre das Problem, das sie heute haben, viel, viel größer, und das negative Beispiel ist tatsächlich der Verkehrsbetrieb. Auf den Punkt gebracht, da hat niemand eine Lösung, wie es weitergehen soll.“

Maria Winkler
Bezirksgeschäftsführerin bei ver.di



KONTAKT

claus.deyle@swu.de
Verena.Pfuhl@swu.de
maria.winkler@verdi.de

LITERATUR

Ahlers, Elke; Villalobos, Valeria Quispe (2022): Fachkräftemangel in Deutschland? Befunde der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021/22. WSI Report Nr. 76, Juli 2022. Online unter: https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008345/p_wsi_report_76_2022.pdf (zuletzt besucht am 06.09.2023).

Arntz, Melanie; Gregory, Terry; Jansen, Simon; Zierahn, Ulrich (2016): Tätigkeitswandel und Weiterbildungsbedarf in der digitalen Transformation, ZEW-Gutachten und Forschungsberichte, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2023): Ausbildungsgarantie und Verbesserung bei der Weiterbildungsförderung. Kabinett beschließt Entwurf des Gesetzes zur Stärkung der Aus- und Weiterbildung. Online unter: <https://www.bmas.de/DE/Service/Presse/Pressemitteilungen/2023/ausbildungs-garantie-bei-weiterbildungsfoerderung.html> (zuletzt besucht am 01.09.2023).

Harbecke, Tim; Mühge, Gernot (2022): Beschäftigungssicherung durch strategische Qualifizierung. Eine explorative Untersuchung mit Empfehlungen für die betriebliche Praxis. Mitbestimmungspraxis Nr. 47, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung. Online unter: https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-008370/p_mbf_praxis_2022_47.pdf (zuletzt besucht am 06.09.2023).

Erol, Serife; Ahlers, Elke (2023): Betriebliche Weiterbildung als Handlungsfeld der Betriebsräte in Zeiten der Transformation, WSI Policy Brief Nr. 77, April 2023. Online unter: https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007972/p_wsi_pb_51_2021.pdf (zuletzt besucht am 06.09.2023).

ÜBER UNSERE ARBEIT

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen.

Die Digitalisierung verändert unsere Arbeit. Technische und organisatorische Aspekte greifen ineinander und wirken sich auf die Beschäftigten aus. Die Mitbestimmungsakteure spielen eine entscheidende Rolle: Tagtäglich gestalten sie vor Ort die digitale Transformation von Arbeit.

„Praxiswissen Betriebsvereinbarungen“, ein Arbeitsschwerpunkt des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung, unterstützt sie dabei durch konkrete Beispiele aus der Praxis.

Mitbestimmung durch Praxiswissen gestalten

Digitale betriebliche Transformationsprozesse lassen sich mitbestimmt gestalten. Dafür gibt es kein Patentrezept, aber Beispiele, die dazu anregen, eigene Vereinbarungen zu entwerfen – sei es zum Umgang mit digitalen Systemen oder zur Regelung zeit- und ortsflexiblen Arbeitens.

Welche Themen spielen bei dieser Ausgestaltung eine Rolle?

Wie gehen Mitbestimmungsakteure die Digitalisierung konkret an?

Was wird geregelt?

Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.



NÄHERE INFORMATIONEN

Über die Arbeit von Praxiswissen Betriebsvereinbarungen
https://www.imu-boeckler.de/data/mbf_bvd_praxiswissen_bv_infoblatt.pdf

IHR SEID DIE EXPERTEN – PROFITIERT VONEINANDER!

Schickt uns eure Vereinbarung



[betriebsvereinbarung\[at\]boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung[at]boeckler.de)

Erklär-Video

Zum Erklär-Video



<https://www.imu-boeckler.de/de/praxiswissen-betriebsvereinbarungen-25896.htm>

Wir erklären in diesem Video, wie unsere Internetseite www.betriebsvereinbarung.de euch bei der praktischen Arbeit unterstützen kann. Ihr findet in dem Video den Weg zu unseren Auswertungen von Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.

Team und Kontakt:

Angela Siebertz:

[angela-siebertz\[at\]boeckler.de](mailto:angela-siebertz[at]boeckler.de)
+49 211 7778-288

Sandra Mierich:

[sandra-mierich\[at\]boeckler.de](mailto:sandra-mierich[at]boeckler.de)
+49 211 7778-587

Nils Werner:

[nils-werner\[at\]boeckler.de](mailto:nils-werner[at]boeckler.de)
+49 211 7778-167

Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Betriebs- und Personalräten sowie Arbeitsdirektorinnen und Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



TWITTER

Wie wollen wir morgen arbeiten und leben? Wie können wir Mitbestimmung im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung sichern? Mehr Informationen über #zukunftmitbestimmung auf unserem Twitterkanal:

<https://twitter.com/ZukunftMB>



MITBESTIMMUNGSPORTAL

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertretern umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, informativ und passgenau auf Eure Bedürfnisse zugeschnitten.

Jetzt kostenlos auf <https://www.mitbestimmung.de> registrieren und für unseren Newsletter anmelden.



MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

<https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>

IMPRESSUM

Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)
der Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
Telefon +49 (2 11) 77 78-17 2

<https://www.mitbestimmung.de>

Pressekontakt

Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-15 0
rainer-jung@boeckler.de

Satz: Yuko Stier

Redaktion

Sandra Mierich: Referat Arbeit und Mitbestimmung
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-587
sandra-mierich@boeckler.de

Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 57

ISSN 2366-0449



„Qualifizierung gestalten“ von Julia Massolle und Riema Repp ist unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung 4.0 International lizenziert (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Abbildungen, Tabellen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.