



weit mehr!

weiterbilden metall rheinland

Bewertungsraster Gruppen-/Mischarbeit für Betriebsräte



bsb GmbH
Lieserstr. 8
50937 Köln
30.09.2021

Das Projekt „Weit-Mehr!“ wird im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.





weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



Inhalt

Konzept zur Umstrukturierung.....	4
Generelle Betrachtung der geplanten Arbeitsorganisation.....	6
Gruppenarbeit.....	9
Fertigungsstruktur.....	14
Gruppenarbeit in der Verwaltung.....	16
Qualifizierung.....	19
Entgelt-Gestaltung.....	25
Arbeitsmittel der Gruppe.....	30
Kaizen.....	34
Auswirkungen der Umstrukturierungen für die Beschäftigten.....	38
Beteiligung der Beschäftigten.....	40
Beteiligung des Betriebsrates nach dem Konzept des Unternehmens.....	44



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



Kriteriengruppe 1

Konzept zur Umstrukturierung

Eine betriebliche Umstrukturierung erfordert ein umfassendes Gesamtkonzept. Dieses muss der Betriebsrat zunächst einmal generell beurteilen.

Die nachstehenden Fragen lassen eine erste Grobeinschätzung des Gesamtkonzeptes zu, es lässt sich erkennen, ob die »Richtung« stimmt.

1.1 Zielt das Konzept auf eine Verbesserung der Arbeit oder stehen ausschließlich Einsparungsaspekte im Vordergrund?

gut: Ziele sind z.B. Arbeitserweiterung, Arbeitsanreicherung, teilautonome Arbeitsgruppen u. a., über die mittelbar eine Produktivitäts- oder Leistungsverbesserung angestrebt wird.

schlecht: Es wird ausschließlich die Einsparung von Personal angestrebt.

1.2 Umfassen die Ziele mehrere Themen oder steht nur ein einziges Ziel im Vordergrund?

gut: Ziele liegen in mehreren Bereichen, z.B. Qualität, Flexibilität, Produktivität, Verbesserung der Arbeit, Maschinenverfügbarkeit, Innovationsfähigkeit u.a.

schlecht: Ausschließliches Ziel ist Kostensenkung und das vor allem im direkten Produktions- und nicht im indirekten bzw. Verwaltungsbereich.

1.3 Beruht das Gesamtkonzept auf einer umfassenden Sichtweise?

gut: Es werden alle Bereiche wie Fertigung, Planung, Verwaltung, Vertrieb u.a. in die Überlegungen mit einbezogen.

fraglich: Das Konzept bezieht sich nur auf einen Bereich oder eine Phase bzw. es sind große Lücken vorhanden.

1.4 Ist der Angestellten- bzw. Verwaltungsbereich in die Umstrukturierungsmaßnahmen mit einbezogen

gut: Es werden Maßnahmen sowohl für den Angestellten- als auch für gewerblichen Bereich geplant, die auch beide Bereiche integrieren. Z. B. sind Angestellte Gruppenmitglieder in Werkstattgruppen oder Arbeiter*innen Projektmitglieder in der Verwaltung.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



schlecht: Die Planungen beziehen sich ausschließlich auf den gewerblichen Bereich, evtl. einschließlich der Meister*innen.

1.5 Ist ein angemessener Zeitraum für die Einführung geplant?

gut: Es steht ein ausreichender Zeitraum für die Umstrukturierungsmaßnahmen einschließlich der flankierenden Maßnahmen wie Qualifikation, Gruppenbildung usw. zur Verfügung. Der Zeitraum ermöglicht auch eine qualifizierte Beteiligung des Betriebsrats.

schlecht: Die Umstrukturierung soll von »heute auf morgen« durchgeführt werden.

1.6 Von wem kommt der Anstoß für die Änderung?

gut: Sie beruht auf einer gemeinsamen Initiative bzw. Anforderung von Arbeitnehmerseite, d.h. dass deren Forderungen Bestandteil des Konzepts sind.

noch gut: Vom Management, aus Einsicht in die Notwendigkeit, die Arbeitnehmer*innen können ihre Vorstellungen mit einbringen.

schlecht: Von außen (z.B. Muttergesellschaft) aufgezwungen, d.h. Maßnahmen werden nur widerwillig und ohne entsprechendes Verständnis des lokalen Managements angegangen.

1.7 Sind von Beginn an Maßnahmen zum Ausgleich von Arbeitsplatzverlusten eingeplant?

gut: Die Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen ist integraler Bestandteil des Konzepts.

schlecht: Der Wegfall von möglichst vielen Arbeitsplätzen wird bewusst angestrebt.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



Kriteriengruppe 2

Generelle Betrachtung der geplanten Arbeitsorganisation

Das Konzept der zukünftigen Arbeitsorganisation ist ein Kernstück des Umstrukturierungsprozesses. Es betrifft Fragen der

- Gruppenarbeit
- Einbindung der Gruppen in die Gesamtorganisation
- Hierarchiebildung
- Personalentwicklung
- verbleibenden Einzelarbeitsplätze
- Funktionen außerhalb von Gruppenstrukturen wie Sicherheitsbeauftragte u. ä.

In der Kriteriengruppe 2 werden allgemeine Fragen der Arbeitsorganisation behandelt, in der Kriteriengruppe 3 speziell die zur Gruppenarbeit.

2.1 Wird die ggf. zentralistische, auf Arbeitsteilung angelegte Hierarchie abgeschafft?

gut: Bestimmte Hierarchieebenen oder Hierarchiefunktionen sind ersatzlos gestrichen, besonders jene, die ganzheitliche Arbeitsabläufe (planende — ausführende — kontrollierende) eher verhindert hätten. Für die betroffenen Beschäftigten gibt es im Betrieb eine neue Perspektive.

mittel: Die Hierarchie wird teilweise aufgeweicht bzw. aufgebrochen.

schlecht: Die Hierarchie ist geblieben bzw. wurde evtl. nur mit anderen Namen versehen.

2.2 Werden neue, weniger hierarchische - Funktionen zur Förderung der Gruppen- bzw. Mischarbeit eingerichtet?

gut: Neue Funktionen innerhalb und außerhalb der Gruppe sind eingerichtet, die den Gruppenfindungsprozess fördern und qualifiziert unterstützen (z.B. Coach, Teambetreuer*in, Moderator*in, Prozessbegleiter*in u.a.).

mittel: Teilweise sind neue Funktionen eingerichtet, aber auch einige alte geblieben.

schlecht: Meister/Vorarbeiter*innen, Abteilungs- oder Gruppenleiter*innen haben die gleiche »anweisende« Funktion wie früher und nur andere Bezeichnungen erhalten.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



2.3 Gibt es eine Personalentwicklung für Meister*innen/Vorarbeiter*innen/Abteilungs- oder Gruppenleiter*innen/Arbeitsvorbereiter*innen?

gut: Die Funktionen der Meister*innen/Vorarbeiter*innen u.a. sind gestrichen. Für die ehemaligen Stelleninhaber*innen gibt es vereinbarte, ausgearbeitete Personalentwicklungskonzepte, in denen auch eigene Vorstellungen und Perspektiven Berücksichtigung finden.

schlecht: Die Funktionen gibt es nach wie vor. Die Funktionsinhaber*innen stehen außerhalb der Gruppe, sind aber weiterhin weisungsbefugt in Angelegenheiten der Gruppe.

2.4 Hat sich die Arbeitszeit durch die neue Arbeitsorganisation /Gruppenarbeit/Mischarbeit geändert?

gut: Gruppenmitglieder und/oder die Gruppe bestimmen Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit weitgehend selber im Rahmen des Tarifvertrages und nach den Regelungen einer Betriebsvereinbarung, an deren Entstehen die Beschäftigten z.B. durch eigene Vorschläge aktiv mitgearbeitet haben.

schlecht: Es gibt die starre Arbeitszeit, z. T. noch im Schichtbetrieb, obwohl der Produktionsprozess diese starre Regelung nicht zwingend vorschreibt. Der Arbeitgeber hat die Möglichkeit, je nach »Auftragslage« die Arbeitszeit per Anordnung kurzfristig zu verlängern oder zu verkürzen.

2.5 Gibt es nach der Umorganisation noch ausreichend qualifizierte Einzelarbeitsplätze?

gut: Es gibt bei Bedarf noch Einzelarbeitsplätze in allen Qualifikationsstufen, d.h. in den im Betrieb üblichen Entgeltgruppen, um Mitarbeiter*innen, die nicht in der Gruppe arbeiten wollen oder können, einen adäquaten Arbeitsplatz anbieten zu können.

mittel: Einzelarbeitsplätze sind noch vorhanden, aber nicht nach dem Bedarf der Mitarbeiter*innen ausgerichtet, sondern zu viele oder zu wenige in ausschließlich ganz hohen oder ganz niedrigen Lohngruppen.

schlecht: Einzelarbeit ist beschränkt auf übrig gebliebene Restarbeitsplätze. Auf diese werden leistungsschwache und leistungsgeminderte Mitarbeiter*innen abgeschoben. Diejenigen, die nicht in der Gruppe arbeiten wollen/können, finden sich auch hier wieder.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



2.6 Ist die Frage der Zuständigkeit eines/einer Sicherheitsbeauftragten geregelt?

gut: Aus der oder den Gruppen eines Arbeitsbereiches wird ein*e Sicherheitsbeauftragte*r gewählt, der/die vom Arbeitgeber formell ernannt wird. Diesem/dieser Beauftragten wird die Zeit, die er/sie zur Erfüllung seiner/ihrer Aufgaben braucht, zur Verfügung gestellt.

mittel: Es erfolgt vom Arbeitgeber eine »Ernennung«, mit der sich die Beschäftigten einverstanden erklären müssen. Dieser/diesem Beauftragten wird die Zeit, die er/sie zur Erfüllung seiner/ihrer Aufgaben braucht, zur Verfügung gestellt.

schlecht: Es erfolgt vom Arbeitgeber eine »Ernennung« nur auf dem Papier, da die erforderlichen Ressourcen nicht zur Verfügung gestellt werden.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



Kriteriengruppe 3

Gruppenarbeit

Gruppenarbeit ist das zentrale Element vieler betrieblicher Umstrukturierungskonzepte. Diese Form der Arbeitsorganisation berührt die Arbeit der Einzelnen am unmittelbarsten. Entsprechend hoch ist der Rang als Gestaltungsfeld für den Betriebsrat. Wichtige Themen sind die Gruppenbildung, die Gruppenorganisation und die Arbeitsinhalte der Gruppen.

3.1 Wie erfolgt die Gruppenbildung?

gut: Es handelt sich um einen durch die Arbeitnehmer*innen mitgestalteten Prozess, der unterstützend moderiert wird. Wahlmöglichkeiten für die Einzelnen sind vorhanden.

mittel: Die Gruppenmitglieder müssen sich irgendwie zusammenraufen.

schlecht: Die Zusammensetzung der Gruppe wird von oben bestimmt, eine Unterstützung des Gruppenfindungsprozesses findet nicht statt.

3.2 Welche Größe haben die Gruppen?

gut: Von jedem Gruppenmitglied gut überschaubare Gruppen mit in der Regel fünf bis acht Mitgliedern, so dass sich bei jedem/jeder einzelnen ein Gruppengefühl entwickeln kann. Die Fertigungsstruktur ist entsprechend geplant und angepasst.

schlecht: Die Gruppengröße wird aus der bestehenden Fertigungsstruktur heraus abgeleitet. So entstehen ohne Rücksicht auf gruppensdynamische Prozesse sehr große (> 12-15) und/oder sehr kleine Gruppen (<4).

3.3 Wie sieht die Form der Gruppenarbeit aus?

gut: Die Gruppe ist in der Erledigung ihrer Arbeitsaufgabe autonom. Die Gruppenaufgabe ist ganzheitlich festgelegt mit der Tendenz, möglichst viele — auch indirekt produktive — Aufgaben in die Gruppe zu verlagern. Diese hat die Kompetenz und Befugnis, in ihrem Bereich Planung, Bereitstellung und Steuerung z.B. von Auftrags-Reihenfolge und Personaleinsatz selbst vorzunehmen. Jede*r kann verschiedene Tätigkeiten in der Gruppe ausüben. Diese bearbeitet weitgehend komplett alle Arbeitsgänge und -folgen eines (Teil-)Produkts in ihrem Bereich und ist für ihr Produkt verantwortlich.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



schlecht: Autonomie bzw. Selbststeuerungsmöglichkeiten sind in keiner Hinsicht gegeben. Von außen wird Druck ausgeübt, der durch die Gruppe auf Einzelne weitergegeben wird.

3.4 Wie werden Gruppensprecher*innen bestimmt?

gut: Durch eine in regelmäßigen Abständen wiederholte Wahl durch die Gruppenmitglieder mit Abwahlmöglichkeit durch die Gruppe.

schlecht: Gruppensprecher*innen werden »von oben« eingesetzt, oft die ehemaligen Vorarbeiter*innen oder Meister*innen.

3.5 Wie erfolgt die Steuerung der Gruppen?

gut: Die Gruppe wird nur grob, z.B. anhand von Auftrags-Endterminen, gesteuert. Sie ruft selbst ein sinnvolles »Auftragsbündel« bzw. einen »Arbeitsvorrat« ab, aus dem heraus sie die Einplanung auf die Kapazitäten, die Bereitstellung der Produktionskomponenten und die Reihenfolge der Auftragsabarbeitung bestimmt. Auch mittel- und langfristige Steuerungsaufgaben, z.B. von Wartung und Instandsetzung, Qualifizierung oder Investition werden in den Kompetenzbereich der Gruppe verlagert.

schlecht: Aufträge werden arbeitsganggenau in die Gruppe eingesteuert und zugewiesen, nach Erledigung wird der nächste Auftrag eingesteuert.

3.6 Wie erfolgt die Kontrolle der Gruppen?

gut: Es wird ausschließlich das Gesamtergebnis, das aus der Gruppe herauskommt, kontrolliert, innerhalb der Gruppe herrscht Selbstkontrolle. Die Gruppe entscheidet im Rahmen eines Ermessensspielraumes, wann sie welche Auftragsbündel zurückmeldet bzw. ihre Produkte weitergibt.

schlecht: Auch in der Gruppe wird jeder Arbeitsgang jedes einzelnen von außen kontrolliert.

3.7 Wie sieht die Kommunikationsstruktur in der Gruppe aus?

gut: Jede*r äußert sich eigenständig und angstfrei in Diskussionen, die Struktur der Kommunikation ist netzartig und symmetrisch, d.h. jede*r hat gleich viele Anteile an der Kommunikation. Kommunikation ist erwünscht und wird aktiv gefördert.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



schlecht: Es ist in der Kommunikation ein deutliches Hierarchiegefälle zu erkennen, einige haben zu bestimmen, andere nichts zu sagen. Informelle Kommunikation ist unerwünscht.

3.8 Sind Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse der Gruppe deckungsgleich?

gut: Die Gruppe hat alle Entscheidungsbefugnisse (z.B. Planung, Materialdisposition, Personaleinteilung), die mit dem von ihr zu verantwortenden Arbeitsergebnis zusammenhängen.

schlecht: Entscheidungen werden von außen beeinflusst oder sogar getroffen, die Verantwortung liegt trotzdem bei der Gruppe.

3.9 Sind Maßnahmen getroffen, um potentiell benachteiligte Kolleg*innen zu berücksichtigen, zum Beispiel:

3.91 — Frauen?

gut: Auch Frauen, die bisher an niedrig qualifizierten Arbeitsplätzen tätig waren, werden in die Gruppenarbeitskonzepte eingebunden z.B. auch als Sprecherinnen. Für sie werden geeignete Fördermaßnahmen angeboten.

schlecht: Gruppenarbeit für/mit Frauen gibt es nicht.

3.92 — Ältere?

gut: Es wird berücksichtigt, dass diese Gruppe ggf. andere Umstellungsprobleme haben, aber auch mehr Erfahrungen einbringen kann. Das Arbeitstempo ist unverändert. Die Arbeitsgestaltung ist altersgerecht und berücksichtigt gewandelte Leistungsprofile.

schlecht: Ältere MitarbeiterInnen halten das neue Arbeitstempo und Belastungen langfristig nicht durch.

3.93 — Beschäftigte, die nicht die wünschenswerten deutschen Sprachkenntnisse haben?

gut: Es werden Maßnahmen ergriffen, dass sich auch diese Kolleg*innen gleichberechtigt beteiligen können, wenn sprachliche Fertigkeiten erforderlich sind. Sie sind gleichberechtigt in Qualifikationsangeboten und Gruppenstrukturen eingebunden.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



schlecht: Die Sprachbarriere dient als Ausgrenzungskriterium.

3.94 — Leistungsgewandelte?

gut: Durch entsprechende Maßnahmen wird verhindert, dass sich die Erforderlichkeit eines bestimmten Gruppenarbeitsergebnisses als Druck auf diese Personengruppe niederschlägt. Leistungsgewandelte gehen ggf. mit einem Leistungsfaktor in die Personalbemessung der Gruppe ein. Sie arbeiten an behinderungsgerechten Arbeitsplätzen. Die Hauptfürsorgestelle und ggf. Schwerbehindertenbeauftragte*r wird eingeschaltet.

schlecht: Leistungsgewandelte haben wegen höheren Leistungsdrucks in der Gruppe keine Chance. Weil passende Regeln fehlen, nimmt keine Gruppe sie freiwillig auf.

3.10 Haben die Gruppen ganzheitliche Arbeitsaufgaben?

gut: Aufgaben, die bisher in getrennten Abteilungen wahrgenommen wurden (Arbeitsvorbereitung, Fertigungssteuerung, Qualitätssicherung, Einkauf...) sind in die Gruppe verlagert.

schlecht: Es finden ausschließlich ausführende Tätigkeiten in der Gruppe statt.

3.11 Wie ist die Sozialstruktur in der Gruppe beschaffen?

gut: Alle Gruppenmitglieder sind gleichberechtigt, jede/r kann seine/ihre individuellen Fähigkeiten einbringen und Ansprüche, z.B. auf Qualifizierung, offen anmelden. Gruppensprecher*innen sind auf gleicher hierarchischer Stufe.

schlecht: Es existiert eine genaue Hackordnung, jede*r hat seinen/ihren festgefügtten Platz in der Hierarchie, Vorteile werden hart erkämpft und verteidigt.

3.12 Wie erfolgt die Personalauswahl für die Gruppe?

gut: Die Gruppe wirkt in einem solidarischen Prozess an der Auswahl mit. Die Auswahl der Gruppenmitglieder erfolgt nach durchschaubaren Kriterien und umfasst den gesamten Bereich der Beschäftigten.

schlecht: Die Gruppe ist in der Auswahl beschränkt. Es geht nur um die Zusammenstellung olympiareifer Mannschaften.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



Fachkräfte
sichern
weiter bilden und Gleichstellung fördern

3.13 Schlagen sich Auftragsschwankungen bei einzelnen Produkten im Arbeitsanfall einzelner Gruppen nieder?

gut: Nein, es bestehen bei Mehr- oder Minderanfall ausreichend Ausweichmöglichkeiten.

schlecht: Schwankungen schlagen sofort durch. Dies hat entweder Arbeitsausfall mit Entgeltverlust im Leistungslohnbereich oder sofort Überstunden zur Folge.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



Kriteriengruppe 4

Fertigungsstruktur

Die Fertigungsstruktur regelt Fragen des Fertigungslayouts, des Materialflusses, der Fertigungstiefe und der Aufteilung der Produkte auf die verschiedenen Fertigungseinheiten.

Fragen der Fertigungsstruktur setzen damit Rahmenbedingungen, die mittelbar die Möglichkeit zur Verwirklichung von eigenen Gestaltungszielen des Betriebsrates beeinflussen. Der Betriebsrat muss sie daher bei der Festlegung seiner eigenen Gestaltungsziele und seiner Vorgehensweise die Gesamtbetrachtung mit einbeziehen.

4.1 Sind der Maschinenpark/die Fertigungseinrichtungen so flexibel, dass sich Änderungen leicht vornehmen lassen?

gut: Maschinen ließen sich jederzeit leicht an anderen Stellen aufstellen, von den Räumen/Gebäuden her gibt es keine Einschränkungen für die Arbeitsorganisation.

schlecht: Durch Größe der Maschinen, Fundamentierung oder Emissionen lassen sich Änderungen praktisch nicht durchführen.

4.2 Wird eine Änderung der Fertigungsstruktur geplant, z.B. Einführung von Gruppentechnologie?

gut: Beispiel 1: Die Fertigung erfolgt baugruppenbezogen, d.h. sämtliche Fertigungsschritte an einer Baugruppe werden von einer Arbeitsgruppe verantwortet. Die Maschinen und Arbeitsplätze werden entsprechend angeordnet.

Beispiel 2: Die bisherige Linienfertigung, z.B. am Band, wird durch Pufferbildung entkoppelt, so dass überschaubare Gruppen für abgeschlossene Produktionsschritte gebildet werden können.

schlecht: Beispiel 1: Die Fertigung ist weiterhin verrichtungsbezogen, d.h. aufgeteilt in funktionale Bereiche wie Dreherei, Fräserei usw.

Beispiel 2: Die Linienfertigung bleibt unverändert bestehen, alle 40 Beschäftigten an der Linie werden zu einer Gruppe erklärt.

4.3 Findet eine Änderung der Fertigungstiefe statt?

gut: Es werden bewusst Entscheidungen getroffen, welche Funktionen im Betrieb gehalten bzw. sogar wieder zurückgeholt und welche nach außen vergeben werden. Dabei wird ausdrücklich berücksichtigt, dass Auswärtsvergabe erheb-



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



lichen Mehraufwand für Abwicklung und Koordination verursachen kann (Einkauf, EDV, Logistik). Auch qualitative wirtschaftliche Kriterien wie Liefersicherheit, Entwicklungsprozess, kontinuierliche Verbesserung und Flexibilität werden berücksichtigt. Bei der Vergleichsrechnung werden nur solche Gemeinkosten auf die eigene Produktion umgelegt, die auch wirklich von ihr beeinflusst werden können. Vor Outsourcing-Maßnahmen werden zuerst die betrieblichen Maßnahmen zu intelligenterer Eigenfertigung genutzt.

schlecht: Das Management geht von der irrigen Meinung aus, dass zur Umstrukturierung zwangsläufig die Verringerung der Fertigungstiefe oder die Auslagerung von Leistungen gehört. Outsourcing ist Ziel an sich und wird nebulös mit der »Beschränkung auf das Kerngeschäft« begründet.

4.4 Findet eine Änderung der Produktpalette statt?

gut: Die höhere Flexibilität und die erweiterten Qualifikationen werden genutzt, um das Produktspektrum zu erweitern.

schlecht: Das Produktspektrum wird eingeeengt, weil man sich davon Einsparungsmöglichkeiten erhofft.

4.5 Ist eine Zerlegung/Zerschlagung des Betriebes vorgesehen?

gut: Nein, der Betrieb bleibt insgesamt in seiner bisherigen rechtlichen und tatsächlichen Struktur erhalten.

schlecht: Ja, einzelne Betriebsteile werden ausgegliedert und als rechtlich eigenständige Firmen geführt.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



Kriteriengruppe 5

Gruppenarbeit in der Verwaltung

Konsequente betriebliche Umstrukturierungskonzepte beschränken sich nicht auf den Fertigungsbereich, der Verwaltungsbereich wird mittelbar oder unmittelbar eingeschlossen. Auch dort muss dann mit tiefsitzenden tayloristischen Strukturen gebrochen werden. Dabei müssen folgende Umstrukturierungskonzepte unterschieden werden:

1. Die Integration von Verwaltungsbeschäftigten in die Produktionsgruppen bei gleichzeitiger Erweiterung der Kompetenzen der Gruppe um Verwaltungstätigkeiten
2. Zusammenfassung von Beschäftigten aus den Verwaltungsbereichen in einer gemeinsamen Verwaltungsinselfür eine Produktgruppe oder Kundengruppe zuständig ist – auch als Matrixorganisation bezeichnet.
3. Integration in zeitlich befristete Entwicklungs- oder Projektteams
4. Virtuelle Gruppen, d.h. Beschäftigte in räumlich getrennten Betriebsteilen, die kooperativ (mit gemeinsamer Planung) an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten und zum Austausch ihrer Ergebnisse auf technische Unterstützung (Videokonferenzen, Groupware-Systeme, Multimedia) zurückgreifen müssen.

Natürlich erlauben die ersten beiden Formen den Beschäftigten die weitestgehende Autonomie und den intensivsten sozialen Zusammenhalt. Trotzdem wird es in der Praxis auch betriebliche Konstellationen geben, die eine der anderen Formen der Kooperation und Teambildung nahelegen. Sie sollen deshalb hier mit einbezogen werden. Die Veränderungen für die Beschäftigten sind entsprechend erheblich. Zusammen mit der teilweise beabsichtigten Rückverlagerung planender, steuernder und kontrollierender Funktionen in die Fertigung selbst kann die Umstellung im Verwaltungsbereich mit einem tiefgehenden Bruch des bisherigen Selbstverständnisses verbunden sein als im Fertigungsbereich. Nachfolgend sollen daher wichtige Besonderheiten des Verwaltungsbereiches bewertet werden.

5.1 Welchen Stellenwert nimmt die Umstrukturierung im Verwaltungsbereich ein?

gut: Die Umstrukturierung des Verwaltungsapparates wird gleichrangig behandelt.

schlecht: Die Umstrukturierung wird auf den Produktionsbereich begrenzt und trifft den Verwaltungsapparat ungeplant als Folgewirkung. Angestellten- und Produktionsbereich werden gegen einander ausgespielt.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



5.2 Wie erfolgt die Festlegung der Gruppenaufgabe?

gut: Bei der Festlegung der Gruppenaufgabe (z.B. Integration von Verkauf, Qualitätswesen, Kalkulation, Arbeitsvorbereitung, Betriebswerkstättenplanung) werden alle betroffenen Bereiche beteiligt.

schlecht: Der Zuschnitt der Gruppenaufgabe erfolgt top down/ von oben nach unten (z.B. durch die Abteilungsleiter*innen).

5.3 Nach welchen Kriterien findet eine Aufgabenintegration statt?

gut: Beim Zuschnitt der Gruppenaufgabe werden soziale Zusammenhänge und bestehende Arbeitszusammenhänge berücksichtigt.

schlecht: Die Konzeptentwicklung berücksichtigt nicht informelle Strukturen und löst Beschäftigte völlig aus ihrer gewohnten Arbeitsumgebung heraus (z.B. ein einzelne*r Einkäufer*in in einer Fertigungsinsel).

5.4 Wie erfolgt die Aufgabenverteilung innerhalb der Gruppe?

gut: Die Gruppe entscheidet selbst über den Anteil und die Art von Aufgaben, die jede*r beherrschen soll, und den Anteil von Spezialaufgaben, die nur Spezialist*innen wahrnehmen. Das Tempo der Übernahme neuer Aufgaben und der Qualifizierung für neue Aufgaben wird individuell gestaltet.

schlecht: Das Prinzip »jeder muss alle Aufgaben beherrschen« wird zum Dogma erhoben. Eine Problematisierung des Spannungsfeldes »Generalist« oder »Spezialist« findet nicht statt.

5.5 Welche Strategie wird von der Unternehmensleitung angewendet, Beschäftigte zur Mitarbeit zu bewegen, deren Funktionen durch die Umstrukturierung neu verteilt werden oder entfallen?

gut: Diese Beschäftigten (z.B. Vorgesetzte) werden motiviert, einen persönlichen Weg in den neuen Unternehmensstrukturen zu suchen: zumindest zweimal pro Jahr Personalentwicklungs-Gespräche, Orientierungsveranstaltungen zu Qualifizierungsmöglichkeiten etc.

schlecht: Die Beschäftigten werden unter Existenzdruck gesetzt: »Dein Job ist bald weg.« Es setzt der »Reise-nach-Jerusalem«-Effekt ein.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



5.6 Werden Beschäftigten, deren Funktionen durch die Umstrukturierung neu verteilt werden oder entfallen, Entwicklungsperspektiven angeboten?

gut: Diese Beschäftigten (z.B. mittleres Management) werden geschult, um den Umstrukturierungsprozess zu unterstützen. Dazu zählen Moderationstraining, Didaktik, Führungsverhalten etc.

schlecht: Es wird über die Köpfe dieser Beschäftigten hinweg Aufgabenintegration betrieben. Der Mittelbau wird dadurch in die Haltung einer »Lähmungsschicht« getrieben.

5.7 Wird der EDV-Einsatz parallel zur Änderung der Arbeitsorganisation geändert?

gut: Der EDV-Einsatz wird an die Gruppenaufgabe angepasst. (z.B. Integration von Funktionalitäten, einheitliche Benutzungsoberfläche, gemeinsame Zugriffsrechte).

schlecht: per EDV-Einsatz wird im Rahmen der Umstrukturierung nicht geändert.

5.8 Werden die räumlichen Voraussetzungen für Gruppenarbeit geschaffen?

gut: Die Zusammenarbeit in der Gruppe wird durch ein Raumkonzept unterstützt.

schlecht: Die räumliche Situation wird den veränderten Arbeitsbedingungen nicht angepasst (Z.B. lange Wege innerhalb der Gruppe und zu wichtigen Schnittstellenbereichen der Gruppe, keine Räume für gemeinsame Besprechungen).

5.9 Ändert sich durch die Einführung von Gruppenarbeit die Eingruppierung der Beschäftigten?

gut: Die erweiterten Aufgabenzuschnitte und gestiegenen erforderlichen Kompetenzen (z.B. zusätzliche Fachaufgaben, dispositive und kontrollierende Aufgaben) werden bei der Eingruppierung berücksichtigt.

schlecht: Es wird unterstellt, dass die Übernahme zusätzlicher Aufgaben im Angestelltenbereich durch die bisherige Bezahlung abgedeckt ist.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



Kriteriengruppe 6

Qualifizierung

Qualifizierung ist — auch aus der Sicht des Unternehmens — ein Schlüsselfeld für erfolgreiche Umstrukturierungsprozesse. Für die Beschäftigten selbst ist es der Schlüssel zur persönlichen Weiterentwicklung. Um diesen Funktionen des Qualifizierungsprozesses gerecht zu werden, müssen Inhalte und Methoden der Qualifizierungsmaßnahmen bedarfsgerecht angelegt werden. Der Betriebsrat kann aufgrund seiner Mitbestimmungsmöglichkeiten sehr gezielt auf die wesentlichen Fragen der Qualifizierungsmaßnahmen Einfluss nehmen.

6.1 Personalentwicklungskonzept

6.1.1 Wird bedarfsgerecht qualifiziert?

- gut:** Es existiert ein Personalentwicklungsplan, der gleichermaßen den arbeitsplatzbezogenen und den von den Beschäftigten angemeldeten Qualifizierungsbedarf sowie Frauenförderungsaspekte berücksichtigt.
- mittel:** Lehrgänge werden intern bekannt gemacht.
- schlecht:** Information und Angebot zur Qualifizierung nur auf Nachfrage.
-

6.1.2 Gibt es Budgets für die Qualifizierung?

- gut:** Es existiert ein eigenes Qualifizierungsbudget.
- mittel:** Zu jedem Investitionsplan wird ein Qualifizierungsplan erstellt und budgetiert.
- schlecht:** Bedienerlehrgänge der Maschinen- und Anlagenlieferanten werden nur mit einer Person beschickt, die das Wissen dann an die Kolleg*innen weitergeben soll.
-

6.1.3 Werden die Arbeitsaufgaben bei der Qualifizierung berücksichtigt?

- gut:** Es existieren Gruppenaufgabenbeschreibungen. Die Gruppenmitglieder haben mehr Kenntnisse und Fertigkeiten, als zur Erfüllung der Gruppenaufgabe erforderlich sind.
- mittel:** Es existieren Einzelstellenbeschreibungen. Stellenbeschreibung und Mitarbeiterqualifikation werden regelmäßig abgeglichen.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



schlecht: Stellenbeschreibung und Mitarbeiterqualifikation werden nicht systematisch erhoben.

6.1.4 Wird die Qualifikationsbedarfsermittlung systematisch und fortlaufen betrieben?

gut: Der betriebliche Qualifizierungsbedarf wird anlassbezogen (Umstrukturierung, geänderte Aufgaben) und kontinuierlich durch den Arbeitgeber betrieben (mindestens jährlich, Berücksichtigung von Ersatzbedarf und Altersstrukturanalyse).

Die persönliche Qualifizierungsbedarfsanalyse wird mindestens jährlich erhoben und dokumentiert, der Betriebsrat sorgt dafür oder macht es selber.

schlecht: Qualifizierungsbedarfsanalysen werden nicht regelmäßig und systematisch durchgeführt. Man muss sich melden, wenn man Qualifizierung will. Aufgabenänderungen, bspw. IT-Projekte werden nicht durch Qualifizierungsmaßnahmen begleitet.

6.1.5 Werden die Qualifizierungsmaßnahmen von den Teilnehmer*innen bewertet?

gut: Der Erfolg einer Qualifizierungsmaßnahme wird mit dem/der, der/die sie absolviert hat, nach der Maßnahme und mit der Gruppe nach 3 Monaten erörtert.

mittel: Wer eine Qualifizierungsmaßnahme absolviert hat, füllt anschließend einen Fragebogen zur Bewertung der Maßnahme aus.

schlecht: Qualifizierungsmaßnahmen werden nicht von den Teilnehmer*innen bewertet.

6.2 Qualifizierungsinhalte

6.2.1 In welchem Umfang wird qualifiziert?

gut: Tätigkeitsbezogene, tätigkeitsübergreifende und umfeldbezogene Inhalte werden integriert vermittelt.

mittel: Tätigkeitsbezogene, tätigkeitsübergreifende und umfeldbezogene Inhalte werden getrennt vermittelt.

schlecht: Nur tätigkeitsbezogene Inhalte werden vermittelt.



6.2.2 Welche Inhalte werden vermittelt?

gut: Jede Maßnahme integriert fachliche, methodische und soziale Inhalte.

mittel: Fachliche und methodische Inhalte werden integriert vermittelt. Soziale Inhalte werden ggf. separat vermittelt.

schlecht: Fachliche Inhalte sind allein bestimmend.

6.2.3 Werden die Inhalte auch als schriftliche Materialien verteilt?

gut: Die Befähigung zum selbständigen Weiterlernen wird durch Lernunterlagen erleichtert.

mittel: Es wird auf weiterführende Kurse und Literatur verwiesen, und es werden Materialien zur Verfügung gestellt.

schlecht: Es gibt nur Standardlehrgangsmaterialien.

6.2.4 Werden die Lerninhalte auf die Lernenden abgestimmt?

gut: Es werden Gruppenlernverträge geschlossen, die zwischen Fachabteilung und Gruppe ausgehandelt werden.

mittel: Es werden gruppenspezifische Qualifizierungspläne von den Fachabteilungen vorgegeben.

schlecht: Stellenbeschreibung und Mitarbeiterqualifikation werden in etwa abgeglichen. Daraus wird der Qualifizierungsbedarf des/der Einzelnen abgeleitet.

6.3 Motivation zum Lernen

6.3.1 Welche Anreize, sich zu qualifizieren, sind vorhanden?

gut: Das Entgelt berücksichtigt auch eingebrachte, aber derzeit noch nicht abgefragte Qualifikationen nach tariflichen Eingruppierungsregeln.

mittel: Es wird eine Zulage bei zeitweiliger Übernahme für höherwertige Tätigkeiten bezahlt.

schlecht: Die Entlohnung berücksichtigt nur die regelmäßig abgeforderte Qualifikation.

6.3.2 Ist die Teilnahme an Schulungen freiwillig?

gut: Maßnahmen sind hinsichtlich Ausschreibung und Bewerbung offen. Der Betriebsrat bestimmt mit nach § 98 BetrVG.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



-
- mittel:** Ausschreibung und Bewerbung zu Qualifizierungsmaßnahmen werden zielgruppenspezifisch gehandhabt.
- schlecht:** Die Vorgesetzten wählen die Teilnehmer*innen aus. Mitbestimmung des BR findet nicht statt.
-

6.3.3 Orientieren sich die Schulungsmaßnahmen an den Lernfortschritten?

- gut:** Qualifizierungsmaßnahmen sind baukastenartig aufgebaut. Gleichwertige Qualifikationen können durch Kombination unterschiedlicher Bausteine erreicht werden.
- mittel:** Qualifizierungsziele sind durch den Erwerb vorbestimmter Teilqualifikationen erreichbar.
- schlecht:** Einzellehrgänge werden nach aktuellem Bedarf beschickt.
-

6.3.4 Finden die Schulungen während der Arbeitszeit betriebsnah statt?

- gut:** Lehrgänge finden vorwiegend betriebsnah sowie innerhalb der Normalarbeitszeit statt.
- mittel:** Lehrgänge werden überwiegend an Schulungsorten außerhalb des Betriebes und teilweise außerhalb der Arbeitszeit durchgeführt, wenn auch mit Anrechnung auf die Arbeitszeit, teilweise ohne Mehrarbeitszuschläge.
- schlecht:** Lehrgänge werden nur abends und am Wochenende mit Freizeitanteilen angeboten.
-

6.3.5 Werden die Lernerfahrungen berücksichtigt?

- gut:** In den Gruppenbesprechungen findet regelmäßig eine Lernberichterstattung statt.
- mittel:** Erfolgreich abgeschlossene Lehrgänge fließen in die Prämienermittlung ein.
- schlecht:** Die Teilnahme an Lehrgängen verschwindet in der Personalakte.
-



6.4 Lernzeitpunkt und Lerndauer

6.4.1 Wird das Lernen in Phasen organisiert?

gut: Es existiert ein Phasenmodell mit Vorlauf, Begleitung und problemorientierter Auffrischung.

mittel: Grundform ist Lernen auf Vorrat mit routinemäßigen Auffrischungsveranstaltungen.

schlecht: Bedienungswissen wird bei der Aufstellung neuer Maschinen vom/von der Monteur*in abgeguckt.

6.4.2 Wird die Anwendung des Gelernten beachtet?

gut: Die Vorlaufzeit in Projekten berücksichtigt auch Trainingszeiten. Die Personaleinsatzplanung enthält fest fixierte Selbstlernzeiten.

schlecht: Der erste Tag nach dem Lehrgang ist bereits voller Anwendungstag.

6.4.3 Wie werden Lernen und Arbeiten verbunden?

gut: Die Personaleinsatzplanung berücksichtigt die Zeithoheit für autonomes Lernen.

mittel: Lernen wird bevorzugt in auftragsschwache Zeiten verschoben.

schlecht: Es wird erwartet, dass ad hoc und bei ungeminderter Auslastung gelernt wird.

6.5 Rahmenbedingungen der Qualifizierung

6.5.1 Orientiert sich die Qualifizierung am Bedarf der Beschäftigten?

gut: Startpunkt ist der/die Einzelne mit seinem/ihrer Wissen als Gruppenmitglied.

mittel: Startpunkt ist die Gruppenaufgabe.

schlecht: Startpunkt ist das Produktionsergebnis.

6.5.2 Ist die Qualifikation der Ausbilder*innen ausreichend?

gut: Die Ausbilder*innen sind auf ihre Aufgaben didaktisch und methodisch vorbereitet. Sie wissen, wie etwas vermittelt werden muss.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



mittel: Es werden Personen als Ausbilder*innen eingesetzt, die »ein Händchen dafür haben«.

schlecht: Ausbilderin wird, wer fachlich mehr kann als der/die zu Unterweisende.

6.5.3 Ist eine erwachsenengerechte Methodik gewährleistet?

gut: Die Methode wird überwiegend nach Inhalt und Lernort ausgewählt. Sie berücksichtigt die besonderen Anforderungen und Erfahrungen erwachsener Lernender.

mittel: Die Methoden bestimmen sich nach dem Repertoire des Ausbilders/der Ausbilderin.

schlecht: Grundprinzip ist Vormachen, Nachmachen, Üben bis zur Perfektion.

6.5.4 Sind für die Ausbildung entsprechend Medien vorhanden?

gut: Es sind verschiedene Medien zum selben Inhalt arbeitsplatznah verfügbar; auch Simulation ist möglich.

mittel: Für jeden Inhalt ist ein spezifisches Medium beschaffbar.

schlecht: Medien werden als Verfremdung der Wirklichkeit abgelehnt; gelernt wird nur am Realobjekt.

6.5.5 Stehen geeignete Räumlichkeiten für die Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung?

gut: Lernort ist ein spezieller arbeitsplatznaher Funktionsraum.

mittel: Lernort ist ein besonderer Bereich innerhalb des Gruppenarbeitsbereichs.

schlecht: Lernort ist der Arbeitsplatz, so wie er ist, ohne Hilfen und Ruhe.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



Kriteriengruppe 7

Entgelt-Gestaltung

Vorherrschend ist bisher die persönliche Leistungsbeurteilung oder ein mengenbezogenes Leistungsentgelt (Akkord, Mengenprämie) und die anforderungsbezogene Eingruppierung, die zwischen Arbeitern und Angestellten unterscheidet. Dies wird den Anforderungen betrieblicher Umstrukturierungen nicht länger gerecht. Die Anpassung des Entgeltsystems an veränderte Arbeits- und Leistungsbedingungen ist für eine erfolgreiche betriebliche Umstrukturierung von herausragender Bedeutung und stellt somit für den Betriebsrat ein zentrales, nicht abkoppelbares Gestaltungsfeld dar. Das Entgelt soll zur Akzeptanz veränderter Arbeitsanforderungen beitragen und veränderte Leistungsziele gerecht honorieren. Aufgrund seiner Mitbestimmungsrechte ist ohne den Betriebsrat in Sachen Entgelt nichts zu machen.

7.1 Stimmt der Zeitpunkt der Entgeltregelung?

gut: Zu Beginn einer betrieblichen Umstrukturierung wird ein Zeitplan zur Entgeltregelung vereinbart. Nach diesem Plan muss es für die Beschäftigten rechtzeitig möglich sein abzuschätzen, was sie unter den neuen Arbeits- und Leistungsbedingungen verdienen werden. Die Absicherung der bisherigen Entgelthöhe ist in einer Betriebsvereinbarung enthalten. Die endgültige Regelung wird vor der tatsächlichen Einführung unterschrieben, ggf. nach Erfahrungen in einem vereinbarten Pilotbereich.

schlecht: Die Entgeltfrage wird erst nach erfolgter betrieblicher Umstrukturierung angegangen. Damit verringern sich die Möglichkeiten einer verbesserten Bezahlung für die Beschäftigten, die erzielten Produktivitätsgewinne fließen oftmals ganz allein dem Unternehmen zu.

7.2 Wie wird das Engagement der Beschäftigten während der Probe- bzw. Umstellungsphase honoriert?

gut: Eine angemessene Höhergruppierung tritt bereits in Kraft, wenn die Beschäftigten an der Planungs- oder Probephase beteiligt sind.

mittel: Für die Planungs- und Umstellungsphase wird eine Entgeltabsicherung auf bisherigem Niveau vereinbart.

schlecht: Die Beteiligung der Beschäftigten wird nicht honoriert. Die Umstellungsphase beeinträchtigt ihre Arbeit und somit schaffen sie ihren bisherigen Leistungsstandard nur mit härterer Arbeit. Erarbeitete Produktivitätsgewinne kommen nur dem Arbeitgeber zugute.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



7.3 **Hat der Betriebsrat einen Einfluss auch auf die Leistungsbedingungen?**

gut: Es ist Prämienlohn vereinbart, d.h. die tatsächliche Bezahlung ist mit der Gruppenleistung gekoppelt: Es wurde beispielsweise ein Standardlohn für eine vereinbarte Standardleistung vereinbart. Damit greift das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bei der Leistungsfestlegung nach § 87.1.11 BetrVG. Die Leistungserhebung soll nachrechenbar und von den betroffenen KollegInnen hinreichend beeinflussbar sein.

schlecht: Es wird ausschließlich die Entgelthöhe vereinbart, jedoch nicht die dazugehörigen Leistungsbedingungen. Dazu zählt auch Zeitentgelt, falls die Leistung bemessbar ist.

7.4 **Wie werden die Beschäftigten zur Weiterqualifizierung motiviert und deren flexiblere Einsetzbarkeit bezahlt?**

gut: Die Eingruppierung orientiert sich – entsprechend dem Tarifvertrag - an den von den Beschäftigten vorgehaltenen fachlichen, methodischen und sozialen Qualifikationen, soweit diese in der jeweiligen Aufgabe anwendbar sind. Welche Qualifikationen das sind, wird mit dem Betriebsrat vereinbart. eine Weiterqualifizierung führt zu mehr Punkten mit ggf. einer entsprechenden Höhergruppierung, auch wenn sich die aktuelle Arbeitsaufgabe der Beschäftigten nicht ändert.

mittel: Die Eingruppierung ergibt sich aus der summarischen Arbeitsbewertung des gesamten Arbeitsbereiches, in dem die Beschäftigten eingesetzt sind. Individuelle Zulagen werden ggf. danach gestaffelt, wie viele Tätigkeiten innerhalb einer Gruppenaufgabe von den Beschäftigten beherrscht werden (Polyvalenz - bzw. Flexibilitätszuschläge).

schlecht: Die Eingruppierung anhand der analytischen Arbeitsbewertung des Arbeitsplatzes honoriert nur, was an Arbeit (-swert) tatsächlich geleistet wird, egal ob sich durch Job-Rotation, Arbeitserweiterung oder Arbeitsanreicherung die Vielfalt der aus geübten Tätigkeiten erhöht.

7.5 **Sind Aufstiegsmöglichkeiten über Qualifizierungsmaßnahmen und Entgelt miteinander verknüpft?**

gut: Die Möglichkeiten, über Qualifizierungsmaßnahmen eine höhere Eingruppierung oder Zuschläge zu erreichen, stehen jedem Gruppenmitglied offen und sind vereinbarungsgemäß miteinander verknüpft.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



schlecht: Mehr Qualifikation und Einsatzmöglichkeiten werden nicht bezahlt.

7.6 Wird die Verlagerung von Meister- bzw. Vorarbeitertätigkeiten in die Gruppe angemessen honoriert?

gut: Bei der Eingruppierung, den Zuschlägen oder den Leistungsprämien wird berücksichtigt, dass diese Tätigkeiten nun von den Gruppenbeschäftigten übernommen werden.

mittel: Die gewählten Gruppensprecher*innen erhalten eine Funktionszulage (z.B. eine 5 %ige Vorarbeiterzulage über Betriebsvereinbarung)

schlecht: Die durch den Wegfall der Zulage eingesparten Personalkosten kommen nur dem Unternehmen zugute.

7.7 Was muss die Prämienformel beinhalten, die das Verhältnis zwischen Leistung und Lohn bestimmt?

gut: Die Prämienformel ist so gestaltet, dass der Zusammenhang zwischen beeinflussbarer Leistung und Leistungsentgelt für die Beschäftigten nachvollziehbar ist. Die Zeiten indirekt produktiver Tätigkeiten gehen nur in die Prämienformel ein, wenn sie direkt mit der Produktion zusammenhängen und von den Beschäftigten beeinflusst werden können (z.B. Störungen, Nacharbeit). Für andere Zeiten (wie z.B. Betriebsversammlung, Urlaub, Krankheit, Gruppen- oder Betriebsratssitzungen) wird der Gruppendurchschnitt gezahlt oder die Zeiten aus der Leistungszeit herausgerechnet. Die für die Prämienleistung vereinbarte Bezugsgröße muss maßgeblich durch die Beschäftigten beeinflussbar sein. Die Prämienausgangsgröße ist verlässlich und transparent nach einem vereinbarten System vorbestimmter Zeiten ermittelt, in der Regel Refa und MTM.

schlecht: Die Prämienformel ist nur für Entgeltprofis verständlich. Es werden mehr als zwei Bezugsgrößen vereinbart, die auch von anderen Stellen beeinflusst werden und zwischen denen Wechselwirkungen bestehen. Auch indirekte Zeiten, die nicht beeinflussbar sind, können zu einer Lohnminderung führen.

Es werden Normalleistungen aus der Vergangenheit zweckentfremdet, bspw. aus dem BDE-System (Betriebsdatenerfassung)

7.8 Wie wird die Gruppenprämie auf die Gruppenmitglieder verteilt?

gut: Die ganze Prämie wird zu gleichen Teilen auf alle Gruppenmitglieder verteilt.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



mittel: Die Hälfte der Prämien wird zu gleichen Teilen, die andere Hälfte entsprechend der Lohngruppe verteilt, d.h. Beschäftigte mit hohen Lohngruppen erhalten einen größeren Anteil als die mit niedrigen.

Die Prämie wird entsprechend der Entgeltgruppe verteilt.

7.9 **Wie werden Verbesserungsvorschläge bzw. die Beteiligung am Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) entgolten?**

gut: Beteiligung an KVP ist Bestandteil der Arbeitsaufgabe und wird bei der Eingruppierung dementsprechend berücksichtigt. Es existiert eine Betriebsvereinbarung mit KVP-Erfolgen als Leistungsprämie bzw. Zielvereinbarung entsprechend tariflicher Rahmenregelungen. Die Ansprüche nach § 20 (2) Arbeitnehmer-Erfindungsgesetz werden berücksichtigt.

mittel: Beteiligung am »KVP-Wesen« ist nicht Bestandteil der Arbeitsaufgabe und wird ggf. als Verbesserungsvorschlagsprämie gezahlt. Gruppenvorschläge werden ggf. höher prämiert (z.B. 10%) als Einzelschläge.

Punktesystem mit Ess- oder Benzingutscheinen

schlecht: KVP-bedingte Produktivitätssteigerungen werden den Beschäftigten mit einer Prämie automatisch »abgekauft« (Gainsharing). Danach steigt die Prämienausgangsleistung.

Keine Berücksichtigung von KVP-Erfolgen im Entgelt

7.10 **Gibt es eine persönliche Leistungsbeurteilung?**

gut: Eine persönliche Leistungsbeurteilung gibt es nicht. Sie macht bei Arbeit in Gruppenzusammenhängen keinen Sinn.

mittel: Es gibt eine persönliche Leistungsbeurteilung bei Kriterien wie Teamgeist, Flexibilität, etc. Der prozentuale Anteil am Entgelt ist jedoch nur gering.

schlecht: Auch in Bezug auf die Arbeiten, die von der Gruppe insgesamt zu erledigen sind existiert eine persönliche Leistungsbeurteilung, die einen wesentlichen Anteil am Entgelt ausmacht.

7.11 **Werden alle, an die gleiche Anforderungen gestellt werden, in die gleiche Entgeltgruppe eingestuft?**

gut: Ja. Alle Gruppenmitglieder haben die Möglichkeit, die Gruppen-Endeingruppierung zu erreichen.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



-
- umstritten:** Alle Gruppenmitglieder müssen dieselbe Entgeltgruppe haben — unabhängig von der internen Arbeitsverteilung, Erfahrung etc.
- schlecht:** Es wird nach »historischer« Eingruppierung bezahlt. Z. Bsp. erhalten Männer den » Familienernährer-Zuschlag«.
-

7.12 Ist die betriebliche Lohngestaltung tariflich abgesichert?

- gut:** Die betriebliche Entgelt-Betriebsvereinbarung entspricht geltenden Tarifverträgen. Sie ist somit bindend.
- mittel:** Die betriebliche Entgeltgestaltung greift auf übertarifliche Zulagen zurück, die von tariflichen Regelungen ungeschützt sind. In der Betriebsvereinbarung sind Mitbestimmung des Betriebsrates und Nachwirkung vereinbart (d. h. Anpassung an die Tarifentwicklung).
- schlecht:** Die betriebliche Regelung widerspricht geltenden Tarifverträgen und ist damit rechtlich vom Arbeitgeber anfechtbar. Zudem hat der Arbeitgeber, unabhängig von vereinbarten Kündigungsfristen, jederzeit die Möglichkeit, die Betriebsvereinbarung für nichtig zu erklären.

Dynamisierung ist nicht vereinbart.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



Kriteriengruppe 8

Arbeitsmittel der Gruppe

Für eine funktionierende Gruppenarbeit müssen die Arbeitsumgebung und die zur Verfügung stehenden Arbeitsmittel dem Bedarf der Gruppe entsprechen.

8.1 Stehen der Gruppe die erforderlichen Arbeitsmittel zur Verfügung?

gut: Erforderliche Arbeitsmittel stehen bereit. Über die Auswahl und Verwendung entscheidet die Gruppe selbst. Sie hat zeitliche Kapazität um sich zu informieren und sogar finanzielle Mittel ein eigenes Budget für die Beschaffung

mittel: Der Gruppe werden auf Anfrage, nach vorgeschalteter Bewilligung und Gutdünken durch Vorgesetzte/Fachabteilungen, erforderliche Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt. Sie teilt sich bspw. den Stapler mit anderen Gruppen.

schlecht: Die Gruppe hat wenige Möglichkeiten, selbst die Beschaffung von Arbeitsmitteln zu beeinflussen.

8.2 Steht der Gruppe ein eigener Raum für Besprechungen und planende Tätigkeiten u.a. zur Verfügung?

gut: Die Gruppe hat ihren eigenen Raum stets zur Verfügung.

mittel: Der Gruppe wird auf Anfrage ein separater Raum zur Verfügung gestellt.

schlecht: Ein separater Besprechungsraum steht für die Gruppe nicht zur Verfügung.

8.3 Sind die Arbeitsmittel flexibel für die Anforderungen der Gruppenmitarbeiter*innen anpassbar?

gut: Die Arbeitsmittel der Gruppe sind nach den Anforderungen der sie anwendenden Gruppenmitarbeiter*innen anpassbar, z.B. Sitzhöhen, Hebehilfen, DV-Masken.

mittel: Es stehen nur zum Teil flexible Arbeitsmittel zur Verfügung. Die Gruppe kann nur eingeschränkt ihre Anforderungen an Arbeitsmittel einbringen.

schlecht: Die Arbeitsmittel sind nicht anpassbar an die Nutzer der Gruppe und ohne Berücksichtigung der Gruppenmitarbeiter*innen beschafft worden.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



8.4 Stehen Planungshilfen zur Verfügung? Wer entwickelt sie?

gut: Planungshilfen wie Plantafeln, Flipcharts, Stecktafeln u.a., welche die Gruppe benötigt, stehen ihr zur Verfügung. Welche dieses im Einzelnen sind, wird von ihr selbst festgelegt.

mittel: Es stehen begrenzte Arbeitsmittel als Planungshilfen zur Verfügung. Die Gruppe könnte besser ausgestattet sein. Sie kann selber nur im engen Rahmen entscheiden, welche Planungshilfen sie benötigt.

schlecht: Wie bisher entscheidet der Planungsbereich über den Technikeinsatz in der Gruppe. Maßgeblich ist dabei die Sicht des Planungsbereichs, nicht die der Gruppe. Es wird einerseits Technik installiert, die von der Gruppe abgelehnt wird, andererseits nützliche Technik vorenthalten bzw. nicht abgefragt.

8.5 Wird für den Gruppenbedarf angemessene EDV-Unterstützung gewährleistet?

gut: Die Gruppe kennt die Anforderungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und verfügt über ergonomisch (Hardware, Software, Arbeitsumgebung) gestaltete EDV-Hard- und Software. Aufgaben, die in der Gruppe erledigt werden müssen, können über EDV geplant und verwaltet werden. Gruppendaten werden möglichst nur in verdichteter oder aufsummierter Form weitergegeben.

mittel: Die Ergonomie weist Mängel auf.
Nur »Leseerlaubnis« enger, abgegrenzter Informationseinheiten.

schlecht: Unergonomische Software.
Nur Drucker und Eingabegeräte stehen in der Gruppe zur Verfügung, EDV steht nur zentral zur Verfügung. Anweisungen erfolgen in Form von schwer lesbaren Ausdrucken an die Gruppe.

8.6 Steht der Gruppe ein Leitstand zur Planung und für Simulationszwecke zur Verfügung?

gut: Optimale Bedingungen für die Selbststeuerung der Arbeits- bzw. Werkstattaufträge der Gruppe (entweder Plantafel und/oder Arbeitsplanung und Simulation z.B. mit PC/Terminal und auf Nutzeranforderungen anpassbarem softwareergonomischen Leitstandsprogramm).



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



mittel: Leitstand zur Planung und Steuerung der Durchführung der Werkstattaufträge, die die Gruppe übernommen hat, ist eine Tafel, Flipchart o.a.; zeitaufwendig und z. T. unübersichtlich für Simulationszwecke.

schlecht: Keine Form (weder Tafel noch EDV) von Leitstand vorhanden. Simulation mit Block und Bleistift.

8.7 Wie ist die Qualitätssicherung mit entsprechender Ausrüstung in das Gruppenkonzept eingebunden?

gut: Der Gruppe stehen die Vorrichtungen, Messgeräte und Einrichtungen (z. B. Räumlichkeiten) zur Verfügung, um die Produkte und Arbeitsabläufe selber kontrollieren und bewerten zu können. Qualitätssicherung ist ein zentrales Arbeitsgebiet der Gruppenarbeit. Es werden z.B. Fehleranalysen und Lösungsvorschläge erarbeitet, um Qualitätssicherung auch langfristig festzuschreiben.

mittel: Die Gruppe prüft »ihre Produkte« selbständig. Sie hat im begrenzten Umfang Möglichkeiten, Fehlerbehebung zu betreiben. Alle weitergehenden und planenden Qualitätssicherungskonzepte werden von einer zentralen Qualitätsabteilung festgelegt und überprüft.

schlecht: Die Gruppe liefert ihre »Produkte« ab, sie werden an anderer Stelle von Kontrolleuren geprüft. Die Gruppe erhält Anweisungen über Nacharbeiten und vorgeschriebene Qualitätssicherungsmaßnahmen.

8.8 Wie sind Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz mit entsprechender Ausstattung in das Gruppenkonzept eingebunden?

gut: Der Gruppe stehen die Vorrichtungen, Messgeräte und Einrichtungen zur Verfügung, um die Anforderungen von Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz erfüllen zu können. Es werden z.B. Defizite analysiert und Lösungen erarbeitet, um Arbeitsschutz- und Umweltaspekte ständig zu verbessern.

mittel: Die Gruppe überwacht Arbeits-, Gesundheits- und/oder Umweltschutz in ihrem Bereich weitgehend selbständig. Sie hat Möglichkeiten zur Behebung von Defiziten. Weiter gehende und planende Konzepte werden von einer zentralen Stelle festgelegt und überprüft.

schlecht: Die Gruppe verfügt nicht über Arbeitsmittel zur Feststellung und Einhaltung von Anforderungen des Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutzes. Sie erhält Anweisungen von zentraler Stelle. Vorgeschriebene Abläufe werden hierarchisch überwacht.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



8.9 **Wie ist die Kommunikationsumgebung der Gruppe?**

- gut:** Es stehen alle Möglichkeiten zur Kommunikation zur Verfügung (z. B. persönliches Gespräch, Telefon, Notizen, Bildschirm, Hauspost usw.). Der Arbeitsplatz ist so gestaltet, dass Kommunikation im Gruppenbereich gut möglich ist. Die Mittel zur Kommunikation mit dem BR oder anderen Gruppen sind vorhanden. Die Art der Kommunikation bestimmt jede*r selbst.
- mittel:** Der Gruppe stehen begrenzt Kommunikationsmittel zur Verfügung (z. B. nur Hauspost). Am Arbeitsplatz ist es häufig laut, so dass Kommunikation manchmal nicht möglich ist, Arbeitsplatzgestaltung erschwert häufig die Kommunikation.
- schlecht:** Es gibt keine Möglichkeit der Kommunikation mit anderen Be reichen. Geht nur über vorgeschriebenen Dienstweg (z. B. nur Gruppensprecher*innen mit anderen Gruppensprecher*innen). Hohe Lärmbelastung am Arbeitsplatz. Die Arbeitsplatzgestaltung verhindert Kommunikation.
-



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



Kriteriengruppe 9

Kaizen bzw. KVP: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Kaizen oder im deutschen Sprachgebrauch ‚Kontinuierlicher Verbesserungsprozess‘ (KVP) kennzeichnet die Quelle ständig wachsender Produktivität, Qualität, Arbeitsqualität und Innovationsfähigkeit in Umstrukturierungskonzepten wie Total Quality Management (TQM) oder ‚Schlanker Produktion‘. Die ständige Verbesserung ist damit auch die begehrteste Rosine deutscher Manager*innen im Kuchen der neuen Produktionskonzepte.

Vom Betriebsrat fordert es klare eigene Zielsetzungen, um den Konflikt zwischen ständiger Produktivitätserhöhung mit entsprechendem Arbeitsplatzrisiko und Belastungserhöhung durch Kaizen und andererseits den Möglichkeiten für die Beteiligung und ständige Weiterqualifizierung der Beschäftigten mit verbesserter Beschäftigungssicherheit im Rahmen von Kaizenprozessen zu regeln.

9.1 Inwieweit werden tatsächlich Planungskompetenzen delegiert?

gut: Die kontinuierliche Verbesserung wird ernsthaft angegangen:

Es wird gefördert (und bezahlt), dass sich alle Beschäftigten an der Lösungsfindung und Problemanalyse im Betrieb beteiligen können. Dafür werden entsprechende Strukturen gruppenintern und gruppenübergreifend aufgebaut und Personalkapazität bereitgehalten. Beschäftigte können auf eigene Initiative beispielsweise Qualitätszirkel mit einem gewählten Thema bilden.

schlecht: Es wird »Pseudo-Kaizen« durch Arbeitsplaner durchgeführt.

Nach entsprechenden »Kaizen-Schulungen« werden Planerteams gebildet, die wie interne Unternehmensberater*innen die Produktions- und Verwaltungsbereiche nach Effizienzpotenzialen durchforsten und Maßnahmenlisten erstellen.

.....

9.2 Wird die Beteiligung an Kaizen-Programmen bezahlt?

gut: Die Ideenproduktion zusätzlich zur bisherigen Arbeit wird im Entgelt über Eingruppierung und/oder Prämien berücksichtigt. Das betriebliche Vorschlagswesen (BVW) wird beibehalten, möglicherweise entbürokratisiert, ohne die Einspruchsmöglichkeiten der Vorschlagenden und die Beteiligung des Betriebsrates zu verkürzen. Darin werden Vorschläge außerhalb des eigenen Aufgabebereiches behandelt.

schlecht: Es werden Strukturen aufgebaut, die Ideen »absaugen«, ohne die Lieferanten dafür zu bezahlen. Kein Ersatz bietet in diesem Punkt das öffentliche Rühmen



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



bzw. die Medaillenvergabe für besonders eifrige MitarbeiterInnen («Lob- und Anerkennungsprogramme»). Kaizen wird als Alternative zum BVW gesehen (siehe auch Fragen 7.6. und 7.10.)

9.3 Wie wird die Identifikation mit den Unternehmenszielen ermöglicht bzw. gefördert?

gut: Die Unternehmensziele werden entsprechend Sozialverträglichkeits- und Umweltverträglichkeitskriterien formuliert. Der Einfluss der Beteiligung auf die Formulierung der Unternehmensziele inklusive der Mitbestimmung des Betriebsrates wer den erhöht: Es gibt substantielle Gründe für eine Annäherung zwischen persönlichen und Unternehmenszielen.

schlecht: Es werden Psycho-Strategien und Motivationsprogramme durchgeführt, die vorgeben, dass Beschäftigte und Unternehmen gleiche Ziele hätten. Eine Seitenstrategie ist die Drohung, dass »wir alle in einem Boot sitzen«. Dabei bleibt unberücksichtigt, dass die einen den Takt trommeln und die anderen rudern.

9.4 Wird der Betriebsrat bei der Durchführung von Kaizen-Programmen beteiligt?

gut: Er wirkt bestimmend auf die Ziele, Konzeption und bspw. Einrichtung von Arbeitskreisen und die Festlegung von Schwerpunktthemen mit. Er vereinbart mit der Geschäftsleitung ein Verfahren, das sicherstellt, dass der Betriebsrat nach eigener Schwerpunktsetzung Mitglieder jederzeit in die Projektgruppen entsenden kann.

Der Betriebsrat erhält für diese zusätzlichen Aufgaben entsprechende Kapazität (zusätzliche Freistellungen, externe Sachverständige, Verminderung des Arbeitsdrucks auf nicht freigestellte Betriebsratsmitglieder). Der Betriebsrat erhält vor der Entscheidung zumindest alle »aktuellen Themenspeicher« und vorgeschlagenen Projekte. Die Bestellung zu Moderator*innen wird entsprechend § 95 (3) und § 99 BetrVG als personelle Einzelmaßnahme behandelt.

schlecht: Die direkte Betroffenenbeteiligung wird genutzt, um Betriebsratsrechte auszuhebeln und Beschäftigtengruppen gegen den Betriebsrat auszuspielen. Gleichzeitig wird versucht, die Autorität des Betriebsrates für die Ziele des Managements zu nutzen. Dabei werden für Projektgruppen aus »fachlichen Gründen« dem Arbeitgeber genehme Betriebsratsmitglieder hinzugezogen.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



9.5 Welche Themen werden innerhalb des Kaizen-Projektes behandelt / zuerst behandelt?

gut: Es stehen Umwelt- und Humanisierungsthemen in erster Reihe neben Innovations-, Qualitäts- und Produktivitätsthemen.

schlecht: Die Themen werden von der Geschäftsleitung vorgegeben und kreisen ausschließlich um Produktivität und Wirtschaftlichkeit.

9.6 Wann finden die Projektgruppensitzungen bzw. Qualitätszirkel statt?

gut: Während der Arbeitszeit als Teil der normalen Arbeitsaufgabe.

mittel: Außerhalb der Arbeitszeit mit bezahlten Mehrarbeitszuschlägen; Mehrarbeit kann in Freischichten umgewandelt werden.

schlecht: Die Sitzungen finden ganz oder teilweise außerhalb der bezahlten Arbeitszeit statt, es werden keine Mehrarbeitszuschläge gezahlt.

9.7 Wie sind die Planungsgruppen und Qualitätszirkel zusammengesetzt?

gut: Beschäftigte haben die Möglichkeit, in für sie interessante Projektgruppen / Qualitätszirkel hineinzugehen. Die Qualitätszirkel beschäftigten sich insbesondere mit Themen im Umfeld der Projektgruppenmitglieder. Die Projektgruppen sind unhierarchisch, die Mitglieder gleichgestellt. Sie können bei Bedarf Expertinnen hinzuziehen.

schlecht: Themen und Zusammensetzung werden von der Geschäftsleitung bestimmt. Sie umfassen einem »verantwortliche/n« Projektgruppenleiter*in. Berücksichtigt werden in erster Linie — wie bisher — die »zuständigen« Planer*innen aus ihren Abteilungen.

9.8 Werden die Beschäftigten systematisch auf die Kaizen-Programme vorbereitet?

gut: Vor Verkündung des Kaizen-Programmes werden Orientierungsschulungen / Veranstaltungen durchgeführt, damit sich alle Betroffenen verorten können, um sich gegebenenfalls bei spiel auf eine Moderator*innenstelle zu bewerben. Kernschulungen für Visualisierungstechniken, Konfliktlösung etc. werden allen ermöglicht.

schlecht: Qualitätszirkel werden gebildet, Moderator*innen eingesetzt, ohne sie und die zu Moderierenden auf die neue Aufgabe bzw. Situation vorzubereiten.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



9.9 **Bestellungen der Moderatoren/innen bzw. Prozessbegleiter*innen**

gut: Die Bestellung zum/zur Moderator*in erfolgt parallel zur Hinzuziehung externer Beratungen: Sie sollen nach deren Abzug die Moderationsfunktionen beherrschen. Natürlich bedeutet die Ernennung und Qualifizierung zum/zur Moderator*in eine berufliche Förderung; außerdem handelt es sich um eine der wenigen Funktionen, mit denen die vielen entfallenden oder gekürzten Arbeitsbereiche ausgeglichen werden können. Neben Freiwilligkeit (interne Ausschreibung) und Meinung der Gruppenmitglieder spielt eine Rolle, wessen Arbeitsbereich im Rahmen der organisatorischen Umstrukturierung gefährdet erscheint. Der Betriebsrat ist bei der Benennung der Moderator*innen verbindlich beteiligt.

schlecht: Die Moderator*Innen werden ohne Befragung oder sogar gegen das Votum der Beschäftigten bestellt. Es werden gerade die »schärfsten« Leistungstreiber*innen ausgesucht (»der Wolf im Rudel«). Dem Arbeitgeber ist die Personalentwicklung zu aufwendig, er stellt Moderatoren*innen neu ein bei gleichzeitigem Stellenabbau in anderen Bereichen.

9.10 **Besteht auch für Betriebsratsmitglieder die Möglichkeit, Moderator*n zu werden?**

gut: Betriebsratsmitglieder können an Moderationsschulungen teilnehmen und diese Funktion in ihrem Arbeitsbereich wahrnehmen. Ihre Kompetenz als Betriebsrat kommt zum Tragen. Eine Option ist die Tandembildung: Je ein (oder mehrere) Kandidat*innen aus der Personalabteilung und Betriebsrat.

schlecht: Betriebsratsmitgliedern wird grundsätzlich misstraut, sie sind von dieser Funktion ausgeschlossen.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



Kriteriengruppe 10

Auswirkungen der Umstrukturierungen für die Beschäftigten

Die Abschätzung positiver und negativer Auswirkungen auf Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätze bei einer Umstrukturierung des Betriebes ist für den Betriebsrat eine wichtige Orientierung für die weitere Herangehensweise an den Umstrukturierungsprozess.

10.1 Wie wirken sich die neuen Arbeitsbedingungen aus?

gut: Die Beschäftigten fühlen sich rundherum wohler. Arbeitsbedingungen haben sich in allen Bereichen entscheidend verbessert. Das wird auch durch eine ‚Gute-Arbeit‘-Befragung belegt.

mittel: Es ist alles so geblieben wie früher: Wo die eine Bedingung besser wurde, wurde die andere schlechter.

schlecht: Früher war es besser - die Bedingungen sind in allen Bereichen schlechter geworden.

10.2 Wie sind die Gruppenstrukturen angelegt, für alle Beschäftigten offen oder als olympiareife Mannschaften?

gut: In der Gruppe gibt es für jeden/jede mit unterschiedlichen Qualifikationen und Fähigkeiten Arbeit. Dies ist ganz bewusst so angelegt und von allen gewollt.

mittel: »Schwächere« werden nur unter Protest in die Gruppe genommen.

schlecht: Auswahl durch Härtetest, nur die Sieger*innen arbeiten in Gruppen, »Nicht-gruppenarbeitstaugliche« erhalten die Kündigung.

10.3 Wie haben sich bei der Einführung der Gruppenarbeit die physischen und psychischen Belastungen entwickelt?

gut: Der Stress ist weniger geworden. Die Beschäftigten können mit den unterschiedlichen Belastungen besser umgehen. Die physischen und psychischen Belastungen sind vielfältiger, wechseln sich ab und sind nicht mehr so einseitig. Beispielsweise werden die Werte nach der Leitmerkmal-Methode LMM für physische Belastungen geringer.

mittel: Die Belastung ist konstant geblieben - Auslösefaktoren haben sich teilweise verändert.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



schlecht: Stress hat zugenommen, oft bis zur Schmerzgrenze (gesundheitliche Beeinträchtigung).

10.4 **Wurde das Problem der Personaleinsparung offen diskutiert bzw. wird es evtl. Personaleinsparungen geben?**

gut: Keine Personaleinsparung, es wird sogar über Neueinstellungen nachgedacht.

mittel: »Geringe« Personaleinsparung kann oft durch Umsetzung innerhalb des Betriebes ausgeglichen werden.

schlecht: Hohe Personaleinsparung in einzelnen Abteilungen oder Bereichen, Kündigungen sind die Folge.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



Kriteriengruppe 11

Beteiligung der Beschäftigten

Die Beteiligung der betroffenen Beschäftigten ist ein entscheidendes Gestaltungsmerkmal jedes betrieblichen Umstrukturierungsprojektes. Letztendlich hängt davon der Typ des Projektes ab: Hierarchisch oder beteiligungsorientiert oder Mogelpackung?

Dies gilt sowohl für die Einführungsphase des Umstrukturierungsprojektes als auch für die Arbeit in den neuen organisatorischen Strukturen selbst. Die Projektbeteiligung der betroffenen Beschäftigten muss hinsichtlich Informierung, Beteiligungsqualifizierung und Einbindung in die Projektstrukturen gewährleistet sein.

11.1 Projektstruktur: Ist durch die Teilnahme von Beschäftigten in Projektlenkungsausschuss, Planungsgruppen etc. sichergestellt, dass sie in allen Planungsphasen Einfluss auf die Entscheidungen nehmen können?

gut: Betroffene Beschäftigte sind Mitglieder im Projektlenkungsausschuss und allen wichtigen Planungsgruppen. Sie genießen das Vertrauen ihrer KollegInnen aus den »entscheidenden« Be reichen bzw. Gruppen. Über Beteiligungsgruppen etc. wird sichergestellt, dass allen Beschäftigten Projektergebnisse zu einem Zeitpunkt vorgestellt werden, an dem sie noch Einfluss nehmen können. MitarbeiterInnen können eigenständig Arbeitsgruppen bilden, wenn sie dieses für erforderlich halten.

mittel: »Geeignete Beteiligte« werden vom Management ausgesucht und in die entsprechenden Gremien gesteckt. Betriebsratsmitglieder haben in Gremien die Doppelrolle — auch als »betroffene Beschäftigte«.

schlecht: »Einfache« Mitarbeiterinnen sind bestenfalls Mitglieder in Qualitäts- und Werkstattzirkeln und kommen in den Projektgremien ansonsten nicht vor.

11.2 Informationsmanagement: Ist gewährleistet, dass alle interessierten Beschäftigten zeitnah, umfassend und verständlich über alle Planungsverläufe und -ergebnisse informiert sind?

gut: Es wird ein Projektinfo-System aufgebaut mit gepflegten (!) »Schwarzen Brettern« an zugänglichen Stellen und im Intranet, mit Beauftragung eines/einer Informationsbeauftragten, einer Projektpostille, übersichtlichen Termin- und Aktivitätenplänen und entsprechenden Informations-Veranstaltungen. Es gibt Aktualitätsregeln (»Protokolle innerhalb 5 Tagen ausgehängt«) und ein Projekthandbuch im Intranet.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



mittel: Informationen sind allen Beschäftigten grundsätzlich zugänglich. Projektmanager*innen haben Sprechzeiten.

schlecht: Informationen werden gezielt gestreut bzw. eben zurückgehalten. Information ist ein Machtfaktor.

11.3 Planungszeitraum des Projekts: Wird für ein beteiligungsorientiertes Projekt einerseits genügend Zeit berücksichtigt, andererseits aber genügend »Bewegung« erzeugt — ggf. durch Festlegung von Zwischenschritten — dass von allen akzeptierte Ergebnisse erreicht werden?

gut: Es gibt einen realistischen Projektterminplan mit Phasen (Strategie – Analyse/Aktivierung – Themenfindung – Umsetzung – Review/Nutzenbewertung - SATURN). Dabei sind Zeiten für Beteiligungsprozesse und Meinungsfindung berücksichtigt.

schlecht: Alternative 1: Es wird nur von Schritt zu Schritt geplant, eine Gesamtperspektive wird nicht vorgelegt (Salami-Taktik).

Alternative 2: Der Terminplan ist zu kurzfristig: »Wir fangen in 6 Wochen erstmal an.«

Alternative 3: Viele Maßnahmenvorschläge, keine Umsetzung

11.4 Beteiligungsqualifizierung: Wird in der Anfangsphase systematisch dafür gesorgt, dass allen Beschäftigten angeboten wird, sich für die (neuartigen) Beteiligungsprozesse zu qualifizieren?

gut: Alle Mitarbeiter*innen erhalten eine mehrtägige Schulung in Planungs- und Moderationstechniken, Konfliktbearbeitung, Visualisierung etc.

mittel: Alle Mitarbeiterinnen mit Sonderfunktion (Moderator*innen, Auditor*innen, Gruppensprecher*innen, Projektleiter*innen, Prozessbegleiter*innen etc.) werden qualifiziert. Für alle anderen wird ein Programm angeboten.

schlecht: Qualifizierung nur für das höhere Management.

11.5 Beschäftigteninteresse: Wird die Bereitschaft und das Interesse der Beschäftigten für die Projektentscheidungen berücksichtigt?

gut: Es werden regelmäßig und systematisch die Zufriedenheit und die Meinungen der Beschäftigten abgefragt. Ziel ist es, Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation zu ermitteln. Die Akzeptanz wird gemessen und liegt über 90%.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



schlecht: Es werden Befragungen durchgeführt, die nicht ausgewertet werden und aus denen keine Maßnahmen gefolgert werden. Der Belegschaft wird vorge-
täuscht, dass man sich für ihre Interessen interessiert.

11.6 **Beteiligungsregeln im Projekt: Ist festgelegt, bei welchen Entscheidungen die Beschäftigten vorher gehört werden bzw. sogar einverstanden sein müssen?**

gut: Die Beteiligungsrechte der betroffenen Beschäftigten sind in einer Vereinbarung festgehalten. Darunter fallen (z.B.)

- Freiwilligkeit bei der Teilnahme an Projektteams und Gruppenarbeit
- Anspruch auf interne Gruppensitzungen ohne Vorgesetzte

mittel: Es gilt der Grundsatz, dass Entscheidungen nicht gegen die betroffenen Beschäftigten gefällt werden. Einen Anspruch gibt es aber nicht.

schlecht: Wie bisher machen Planer*innen Pläne, an die sich die Verplanten halten müssen (top down).

11.7 **Autonomie der Gruppen: Sind die Gruppen in Fragen, die ihre interne Arbeitsteilung und Vereinbarungen betreffen, entscheidungsbefugt?**

gut: Zu den internen Entscheidungen gehören

- interne Aufgabenteilung
- Gruppensprecher*in
- Qualifizierungsplanung im vereinbarten Rahmen. Grundsätzlich besteht ein Anspruch darauf, dass alle Gruppenmitglieder alle Aufgaben lernen können.
- Arbeitszeitplanung im vereinbarten Rahmen
- Auftragsreihenfolge im vereinbarten Rahmen

schlecht: Variante 1: Vorgesetzte behalten sich Eingriffe vor:

- Vorschriften über die Qualifizierungsplanung (»optimale Flexibilität«)
- z.B. Einschränkungen der Gruppensprecher*innen-Wahl

Variante 2: Die Gruppenautonomie umfasst auch Bereiche der Betriebsratsmitbestimmung: In diesem Falle ist in der Regel davon auszugehen, dass die Gruppenentscheidung auch die Belange von Nicht-Gruppenmitgliedern umfasst.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



11.8 Sind die Arbeitsgruppen an allen übergeordneten betrieblichen Planungsgruppen beteiligt, die für sie wichtige Entscheidungen treffen?

gut: Die Beteiligungsstruktur mit Projektgruppen wird auch nach Ende des Umstrukturierungsprojektes aufrechterhalten.

schlecht: Nach Projektende werden die hierarchischen Traditionen wieder uneingeschränkt aufgenommen.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



Kriteriengruppe 12

Beteiligung des Betriebsrates

Die Beeinflussung der Verhältnisse in einem umstrukturierten Unternehmen durch den Betriebsrat erfordert eine weitgehende und kontinuierliche Beteiligung am gesamten Umstrukturierungsprozess. Das BetrVG regelt zwar die Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates. Es geht dabei aber nicht von einer Projektorganisation aus, sondern regelt allein die Verhandlungsebene Geschäftsleitung — Betriebsrat.

Im Folgenden werden nur solche Punkte aufgegriffen, die nicht ausdrücklich nach dem BetrVG geregelt sind.

12.1 Projektstruktur: Ist durch die Beteiligung des Betriebsrates sichergestellt, dass er in allen Projektphasen Einfluss auf die Entscheidungen nehmen kann?

gut: Es wird dem Betriebsrat ermöglicht, gemäß seiner Schwerpunktsetzung Themen und Gremien (Besetzung, Aufgaben) zu beeinflussen. Der Betriebsrat ist in der Projektlenkungsgruppe und für ihn wichtigen Arbeitsgruppen vertreten. Mitbestimmungstatbestände werden weiterhin zwischen GF und BR behandelt.

mittel: Der Betriebsrat kann ein Mitglied in jede Projektgruppe entsenden.

schlecht: Der Betriebsrat ist bestenfalls in der Abstimmungsgruppe vertreten. Die Geschäftsleitung entscheidet mittelbar, in welchen Projektgruppen welche Betriebsratsmitglieder sitzen. Der Betriebsrat wird so für Geschäftszwecke vereinnahmt.

12.2 Informationsmanagement: Wird sichergestellt, dass der Betriebsrat erforderliche und vereinbarte Informationen und Unterlagen umgehend erhält?

gut: Der Betriebsrat erhält alle Informationen vollständig und zwar so rechtzeitig, dass er zu einer umfassenden Beurteilung und zur Beteiligung an der Umstrukturierungsplanung in der Lage ist. Er kann Arbeitsschwerpunkte, Tagesordnungspunkte und zu behandelnde Probleme in die Projektlenkungsgruppe und alle anderen Projekt-Gremien einbringen. Projektmitglieder (aus dem Management) kommen auf Einladung zu Betriebsrats- und Betriebsratsausschusssitzungen. Die Protokolle aller Gremien, auch der, an denen der Betriebsrat nicht teilgenommen hat, werden ihm zugeschickt. Für die Einrichtung von Qualitätszirkeln, Arbeitsgruppen etc. kann bei Bedarf eine Info-Checkliste vereinbart werden.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



mittel: Der Betriebsrat erhält die Protokolle aller Sitzungen (auch der, an denen er nicht teilgenommen hat) und kann an Informationsveranstaltungen im Betrieb teilnehmen.

schlecht: Der Betriebsrat erhält Protokolle der Sitzungen, an denen er teilgenommen hat. Informationen wie Ist-Analysen werden dem Betriebsrat nicht automatisch zur Verfügung gestellt.

12.3 **Beteiligungsregeln im Projekt: Ist festgelegt, bei welchen Entscheidungen der Betriebsrat vorher gehört werden bzw. zustimmen muss?**

gut: Es wird eine Einführungsbetriebsvereinbarung geschlossen, in der Gremienbesetzung, Entscheidungsverfahren etc. geregelt sind. Der Betriebsrat kann an allen Gruppensitzungen teilnehmen und selbst Beteiligungsgruppen initiieren. Die Voraussetzungen einer B entsprechend § 111 BetrVG gelten einvernehmlich als gegeben.

schlecht: Der Betriebsrat wird immer erst beteiligt, wenn er einen Anspruch geltend macht.

12.4 **Welche Projektressourcen stellt die Geschäftsleitung dem Betriebsrat für die Projektdauer zur Verfügung?**

gut: Der Betriebsrat erhält alle von ihm für erforderlich gehaltenen Ressourcen wie Projektassistenz, zusätzliche Freistellungen (ggf. auch von Vertrauensleuten). Die Stelle von zusätzlich freigestellten Betriebsratsmitgliedern wird befristet wiederbesetzt (das bedeutet nicht »befristetes Arbeitsverhältnis«). Sachverständige können nach Bedarf hinzugezogen werden. Mehrtägige Strategieworkshops (Kick-off-Workshops) für alle Betriebsratsmitglieder können durchgeführt werden.

mittel: Der Betriebsrat erhält Teilnahmerecht an allen Weiterbildungsmaßnahmen für Projektgruppen- und Beteiligungsgruppenmitglieder.

schlecht: Betriebsratsmitglieder werden wegen vermehrter Projektarbeit von den Fachvorgesetzten unter Druck gesetzt. Bei der Durchsetzung von Ansprüchen nach §37 (6) und §80 (3) BetrVG (Schulung und Sachverständige) wird der Betriebsrat behindert.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



12.5 Beteiligung bei Qualifizierungsmaßnahmen: Wie löst die Geschäftsleitung die in den § 87, 88 BetrVG und die in Tarifverträgen normierten Qualifikationsansprüche ein?

gut: Die Geschäftsleitung berät mit dem Betriebsrat das Qualifizierungskonzept, die Einrichtung und Ausstattung der betrieblichen Qualifizierungsinfrastruktur und das Verfahren der Teilnahme an externen Qualifizierungsmaßnahmen. Der Betriebsrat wird zu Inhalt, Methode, Medien, Dauer, zeitlicher Lage, Ausbildungspersonal und Teilnehmer*innen detailliert informiert und hat nicht nur korrigierende, sondern auch konzipierende Mitbestimmungsmöglichkeiten.

schlecht: Vorschläge des Betriebsrates werden nur punktuell und auf seine Initiative hin aufgenommen. Die Mitbestimmung bei der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen wird auf korrigierende Einflüsse zu beschränken versucht, beispielsweise auf die Bestimmung der Teilnehmer*innen.

12.6 Beteiligung des Betriebsrates in teilautonomen Betriebsstrukturen

gut: Es werden Verfahren vereinbart, welche die Einschaltungsverpflichtungen des Betriebsrates bei Gruppen- und Projektteam-Entscheidungen festlegen. Für die Gruppen werden Entscheidungsrahmen vereinbart, bspw. nach § 28a BetrVG.

schlecht: Variante 1: Den Gruppen werden mitbestimmungspflichtige Angelegenheiten zur Entscheidung übertragen.

Variante 2: Der Betriebsrat wird nur auf eigene Initiative hin eingeschaltet.
