

# Checkliste Betriebsänderung 4.0

---

 Nikolai Laßmann

 Arbeitsrecht im Betrieb 6/2020

 Ab Seite 17

---

**Arbeitshilfe** Große Aufgaben erfordern gute Vorbereitungen. Eine Checkliste hilft dem Betriebsrat, sich dem komplexen Thema Betriebsänderung 4.0 zu nähern und strategisch die Beratungen zum Interessenausgleich und Sozialplan vorzubereiten.

---

## Darum geht es

1. Bei anstehenden Veränderungen durch Arbeit 4.0 sollten sich Betriebsräte mit dem Arbeitgeber über die Personalplanung austauschen.
2. Nur so werden nachteilige Veränderungen zu einem frühen Zeitpunkt sichtbar und Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung möglich.
3. Plant das Unternehmen konkrete Maßnahmen, sollte der Betriebsrat diese engmaschig mit einem Sachverständigen begleiten.

Welche Informationen brauche ich als Betriebsrat, um Maßnahmen als Betriebsänderungen auszumachen, Beratungen zur Betriebsänderung mit dem Arbeitgeber vorzubereiten und mit Qualifizierungsmaßnahmen die Beschäftigung der Kolleginnen und Kollegen zu sichern? Eine Checkliste gibt Betriebsräten eine Orientierung, was bei Betriebsänderungen 4.0 zu beachten ist und wie sie vorgehen können.

## Gründliche Prüfung der geplanten Maßnahmen

### Welche Informationen benötigt der Betriebsrat?

- Unterlagen zu den bisherigen Planungen (Projektunterlagen wie z.B. Zwischenberichte, Szenario-Analysen oder Entscheidungsvorlagen)
- Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen (inkl. nachvollziehbarer Erläuterung aller getroffenen Annahmen)

- Welche technischen Systeme sollen anlässlich der Betriebsänderung eingeführt werden?
- Unterlagen zu Auswirkungen auf die Personalplanung
- Welche Nachteile drohen den Beschäftigten nach Einschätzung des Unternehmens?

## Welche Informationen liegen dem Betriebsrat bereits vor?

Sichtung und erste Auswertung der Unterlagen. (Welche weiteren Informationen werden benötigt, Anforderung von weiteren Unterlagen, Erstellung eines ersten Fragenkatalogs)

## Welche Informationen fehlen?

*Expertentipp:* Gerade bei komplexen Veränderungsprozessen ist es besonders wichtig, dass der Betriebsrat stets einen Überblick über den aktuellen Informationsstand hat. Das gelingt zum Beispiel durch Erstellung einer zentralen Übersicht in Form einer Tabelle, in der alle angeforderten Unterlagen und alle gestellten Fragen aufgelistet und der Stand der Übermittlung bzw. der Beantwortung (Fehlt/Unvollständig/Erledigt) jeweils farblich gekennzeichnet werden.

## Unterstützung durch externe Sachverständige?

- Unterstützung durch externe Sachverständige nach §§ 111 Satz 2, 80 Abs. 3 BetrVG nötig, um seine Rechte und konkreten Aufgaben sachgemäß erfüllen zu können?
- Für welche fachlichen Gebiete (z.B. IT, Betriebswirtschaft, Recht) und konkreten Fragestellungen wird externer Sachverstand benötigt?
- Welche Personen kommen als Sachverständige in Betracht? Sind diese verfügbar?

*Expertentipp:* Externe Sachverständige sollten so früh wie möglich hinzugezogen werden, um die Beratungen mit der Arbeitgeberin sorgfältig vorbereiten zu können. Unnötiger Zeitdruck, insbesondere durch Schwierigkeiten bei der Terminfindung, sind zu vermeiden. Gerade bei komplexen Betriebsänderungen im Zusammenhang mit Arbeit 4.0 ist eine gute Vorbereitung jeder Gesprächsrunde mit dem Arbeitgeber wichtig.

## Wie wirken sich die geplanten Maßnahmen auf die Beschäftigten aus?

### Ziele, die der Betriebsrat erreichen will und kann

- Welche Maßnahmen sind für den Betriebsrat in jedem Fall inakzeptabel?
- Bei welchen Maßnahmen ist der Betriebsrat handlungsbereit?
- Welche Maßnahmen sind unkritisch und können ohne wesentliche Anpassungen vom Betriebsrat mitgetragen werden?
- Welche Ziele können wir erreichen?
- Welche Prioritäten haben die einzelnen Ziele (Rangliste) für den Betriebsrat sowie für das Unternehmen?

Diese Gegenüberstellung in Form zweier Ranglisten kann dabei helfen, Verhandlungsspielräume zu finden

und verschiedene Verhandlungsszenarien durchzuspielen.

## Erarbeitung von Alternativvorschlägen

- Welche der geplanten Maßnahmen sind aus Sicht des Betriebsrats besonders kritisch?
- Welche Alternativen kommen in Betracht?
- Welche Auswirkungen haben diese Alternativen auf die Beschäftigten und auf die Ziele des Unternehmens?
- Welche Alternativen sollen vom Betriebsrat ausgearbeitet und in welcher Priorität die Beratungen/Verhandlungen mit dem Unternehmen eingebracht werden (siehe auch Verhandlungsstrategie)?
- Benötigt der Betriebsrat für die Ausarbeitung interne und/oder externe Unterstützung?
- Welche zusätzlichen Informationen benötigt der Betriebsrat für die Ausarbeitung?

*Expertentipp:* Unternehmen haben meist kein Interesse daran, dass sich die Umsetzung der geplanten Maßnahmen verzögert, weil die Erstellung von Alternativvorschlägen und deren Beratung häufig erhebliche Zeit in Anspruch nimmt. Daher werden Betriebsräte häufig unter Druck gesetzt, um dieses zu verhindern. Obwohl der Betriebsrat den Arbeitgeber im Interessenausgleich nicht zu inhaltlichen Änderungen der Planungen zwingen kann, sollte er nach Möglichkeit eigene Alternativen zu den Planungen der Arbeitgeberin ausarbeiten – selbst, wenn diese letztendlich nur dazu führen sollten, dass das Unternehmen zu weiteren Zugeständnissen beim Sozialplan bereit ist, sofern der Betriebsrat im Gegenzug auf weitere Beratungen seiner Vorschläge (ggf. bis in die Einigungsstelle) verzichtet.

## Festlegen einer Verhandlungsstrategie

- Wie kann der Betriebsrat seine Ziele erreichen?
- Festlegung von Verhandlungsspielräumen und Kompromisslinien
- Wer soll für den Betriebsrat an den Verhandlungen teilnehmen?
- Welche zusätzlichen Themen, bei denen der Betriebsrat ein starkes Mitbestimmungsrecht hat (z.B. Arbeitszeitfragen, IT-technische Aspekte), sollen in die Verhandlungen eingebracht werden, um die Position des Betriebsrats bei rechtlich schwächeren Rechten zu stärken (Verhandlungspakete)? In diesem Zusammenhang kann es auch hilfreich sein, eine Kündigung von gültigen Betriebsvereinbarungen ins Auge zu fassen, um entsprechende Verhandlungsoptionen zu eröffnen.
- Wie sollen drohende wirtschaftliche Nachteile kompensiert werden?
- Forderung des Betriebsrats nach einer Transfergesellschaft?

## Instrumente zur Beschäftigungssicherung

Es wurde in den beiden vorangegangenen Aufsätzen mehrfach betont, dass der Beschäftigungssicherung, speziell bei Veränderungen im Kontext zu Arbeit 4.0, erhebliche Bedeutung zukommt. Um für die Zukunft gut gerüstet zu sein, sollten Betriebsräte entsprechende Maßnahmen unabhängig von konkreten und bereits unmittelbar bevorstehenden Veränderungen ergreifen.

## Strategische Personalplanung nach § 92 BetrVG

### Gut zu wissen 1

Eine in die Zukunft gerichtete Personalplanung ist unabdingbar für eine effektive Beschäftigungssicherung. In der Hektik einer bevorstehenden Betriebsänderung lässt sich dieses Fundament nur schwerlich errichten. Zudem wollen sich Unternehmen (auch mangels Mitbestimmung) bei der Personalplanung weder gegenüber dem Betriebsrat noch gegenüber der Belegschaft verbindlich verpflichten. Ungeachtet dessen sollte der Betriebsrat versuchen, das Unternehmen vom zunehmenden Sinn einer fundierten und mit dem Betriebsrat abgestimmten Personalplanung zu überzeugen. Häufig zeigen sich deren Vorteile in Krisenzeiten.

## Künftiger Personalbedarf

Auch Unternehmen können ein Interesse haben, die Stammebelegschaft ganz oder teilweise zu erhalten und den Beschäftigten durch Qualifizierungsmaßnahmen eine Weiterbeschäftigung in den digitalisierten Arbeitsprozessen zu ermöglichen. Das gilt dann, wenn Beschäftigte mit den entsprechenden Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt begehrt sind und das Risiko besteht, dass der künftige Personalbedarf nicht durch den externen Arbeitsmarkt gedeckt werden kann. Eine vorausschauende Personalplanung mit einer systematischen Personalentwicklung, die das Ziel verfolgt, eine qualifizierte und bereits eingetübte Belegschaft zu erhalten, kann gerade in Zeiten des Fachkräftemangels auch unter Kostenaspekten wirtschaftlicher sein als Entlassungen mit oftmals teurer Abfindung der Stammebelegschaft. Erforderlich ist eine Kosten-Nutzen-Analyse: Den Qualifizierungskosten stehen eingesparte Sozialplan- und Abfindungskosten sowie Kosten für die externe Personalbeschaffung gegenüber.

## Qualifizierungsplanung

### Gut zu wissen 2

Der Ablauf und die spezifischen Inhalte einer vorausschauenden Personal- und Qualifizierungsplanung hängen von der konkreten Situation des jeweiligen Betriebs ab.

- Qualifizierungsbedarfe (Welche Qualifikationen werden kurz-, mittel- bzw. langfristig benötigt?)
- Ermittlung von Qualifikationslücken
- Erhebung vorhandener Qualifikationen
- Wie soll die Erhebung methodisch durchgeführt werden?
- Auswertung der Erhebung
- Beseitigung von Qualifikationslücken
- Welche Qualifikationen können realistisch und in zumutbarer Weise erworben werden?
- Wie sollen diese Qualifikationen vermittelt werden?
- Vereinbarung eines Prozesses zur Auswahl der zu qualifizierenden Personen (ggf. Auswahlrichtlinie § 95 BetrVG).

- Kommen bei der Deckung des Personalbedarfs „stellenbezogene Ringtauschlösungen“ in Betracht?
- Vorbereitung, Durchführung und Abschluss der Qualifizierungsmaßnahmen

*Expertentipp:* Gerade bei länger andauernden Qualifizierungsmaßnahmen ist es sinnvoll, Zwischenziele festzulegen, um den Beschäftigten eine Orientierung und dem Unternehmen eine Erfolgskontrolle zu geben. Außerdem wichtig ist eine frühzeitige und regelmäßige Evaluation, ob die geplanten Qualifizierungsmaßnahmen passgenau sind. Neben der regelmäßig stattfindenden Erfolgskontrolle sind auch Regelungen zum Schutz der Beschäftigten erforderlich, die es nicht schaffen, die erforderliche Qualifizierung zu erreichen.

## Engmaschige Begleitung durch Betriebsrat

In der Praxis hat es sich bewährt, wenn der Betriebsrat die Aufgaben als eigenes Projekt organisiert und sich selbst eine Projektstruktur gibt. Diese sollte sich an der Projektstruktur des Unternehmens ausrichten. Zwar sind die Projektplanung und die Errichtung einer Projektstruktur in vielerlei Hinsicht aufwändig. Über die gesamte Projektdauer gesehen, lohnt sich jedoch der Aufwand. Durch eine arbeitsteilige Erledigung der Aufgaben und klare Zuständigkeiten verliert das Gremium nicht so leicht den Überblick. Dies gilt umso mehr, wenn sich die vom Unternehmen vorgesehenen Veränderungen über einen längeren Zeitraum erstrecken und die Umsetzung erster Teilmaßnahmen bereits vor Abschluss der Gesamtplanung umgesetzt werden sollen.

---

**Nikolai Laßmann**, Diplom-Kaufmann (FH) und Assessor. jur., wirtschaftlicher Sachverständiger und Partner der forba in Berlin.

– Titelthema