

# Den Betrieb entrüsten - Aktiv gegen Kriegstüchtigkeit

Handlungshilfe für Betriebsräte und gewerkschaftliche  
Vertrauensleute

Marcus Schwarzbach





## Impressum

Die Broschüre: „Den Betrieb entrüsten - Aktiv gegen Kriegstüchtigkeit“ wird herausgegeben von der Informationsstelle Militarisation (IMI) e.V., Hechinger Str. 203, 72072 Tübingen.

[www.imi-online.de](http://www.imi-online.de) [imi@imi-online.de](mailto:imi@imi-online.de)

Autor: Marcus Schwarzbach, Berater für Betriebsräte, Autor von *Work around the clock? Industrie 4.0, die Zukunft der Arbeit und die Gewerkschaften* (Papyrossa Verlag). Redaktionsschluss 20.9.2025.

Der Druck der Broschüre wurde unterstützt von der Jakob Moneta Stiftung Frankfurt.

### **Bildhinweise:**

Titelbild sowie Grafik Seite 24: Arno Neuber, IMI.

Fotos: S. III: Julian Schneiderath; S.4: Jason Gardner; S.11: Francesco Ungardo; S.12: Anatol Rurac; S.15: Mathias Reding; S.16: Cemrecan Yurtman - alle Fotos über [unsplash.com](https://unsplash.com) CC.

# Den Betrieb entrüsten - Aktiv gegen Kriegstüchtigkeit

Über die Möglichkeiten von Betriebsräten, das BetrVG antimilitaristisch zu nutzen

- Zusammenfassung -

In den 1980er Jahren haben friedenspolitisch engagierte IG-Metall-Arbeitskreise für Rüstungskonversion geworben und Konzepte entwickelt, wie Waffenfabriken auf zivile Produkte umgestellt werden. Vielerorts begrüßen es Gewerkschaftsvorstände heute, wenn Rüstungsstandorte ausgebaut werden. Immer mehr Stellen werden im Militärbereich geschaffen. Den „Ausbau der Verteidigungskapazitäten auf nationaler und europäischer Ebene und die Verbesserung der Ausrüstung der Bundeswehr“ kritisiert nicht einmal der DGB-Bundesvorstand in einem Positionspapier zu den diesjährigen Ostermärschen.

Vielen Gewerkschaftsmitgliedern ist klar: Umverteilung, der Ausbau der öffentlichen Infrastruktur und der Umbau der Industrie sind auf eine friedensstiftende Außenpolitik angewiesen. „Jeder Euro, der jetzt in den Rüstungshaushalten verschwindet, der fehlt uns für gute Bildung, gute Renten und eine ausfinanzierte öffentliche Daseinsvorsorge“, sagt Derya Rust, Gewerkschaftssekretärin der IG Metall Salzgitter-Peine.

Wollen Betriebsräte und gewerkschaftliche Vertrauensleute gegen die Kriegstüchtigkeit aktiv werden, müssen sie vor Ort beginnen. Das ist keine leichte Aufgabe. Möglichkeiten bietet jedoch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Die rechtlichen Optionen sollten mit betriebspolitischen Instrumenten verknüpft werden, um friedenspolitische Themen in der Belegschaft zu verankern.

## Das Betriebsverfassungsgesetz offensiv nutzen

Zunächst ist der rechtliche Rahmen zu beachten: Der Betriebsrat ist nach § 2 BetrVG zur „vertrauensvollen Zusammenarbeit“ mit der Unternehmensleitung verpflichtet und darf im Betrieb keine Parteipolitik betreiben. Der Betriebsrat hat bei unternehmerischen Entscheidungen – etwa bei Umstellung eines Autozulieferers auf Rüstungsproduktion – keine Mitbestimmung.

Das Gesetz bietet jedoch dem Betriebsrat durchaus Möglichkeiten, unternehmerische Planungen kritisch zu hinterfragen. Besondere Bedeutung haben für Betriebsräte die Möglichkeiten zur Beschäftigungssicherung nach § 92 a BetrVG, die einen Verhandlungsanspruch enthalten, ohne dass bereits ein Sozialplan angestrebt werden muss. Das Vorschlagsrecht kann jederzeit eingesetzt werden, um der Gefährdung von Arbeitsplätzen vorzubeugen.

Aus Sicht der Betriebsräte kann diese Regelung genutzt werden, um über Gegenvorschläge zur geplanten Umstellung der Produktion auf Rüstungsgüter zu verhandeln. Denn Vorschläge nach § 92 a BetrVG können auch Alternativen zum Produktions- und Investitionsprogramm sein.

Der Unternehmer ist verpflichtet, die Vorschläge mit dem Betriebsrat zu beraten. Hält er die Vorschläge des Betriebsrats für ungeeignet, hat er dies zu begründen. Das Vorschlagsrecht ist also begrenzt, kann aber eingesetzt werden, um deutlich zu machen: Alternativen sind möglich. Es können auch andere Produkte als Militärware hergestellt werden.

### **Einbezug der Belegschaft**

Ideen können in Sitzungen des Betriebsrates erarbeitet werden. Dabei ist auch die Belegschaft nicht zu vergessen, sie sollte motiviert werden, eigene Vorschläge einzureichen. Aufrufe können über eine Betriebsversammlung, persönliche Ansprache in betroffenen Abteilungen oder per Intranet erfolgen. Den Beschäftigten sollte klar sein, welches Betriebsratsmitglied für Fragen vor Ort zur Verfügung steht. Über diese Vorschläge aus der Belegschaft kann dem Unternehmen deutlich gemacht werden, dass die vom Betriebsrat vorgetragenen Vorstellungen denen der Belegschaft entsprechen.

### **Diskussionen über ein Gegenkonzept zuspitzen**

Vorschläge nach § 92 a BetrVG kann die Unternehmensleitung ablehnen. Diskussionen über sein Gegenkonzept zur Militarisierung der Produktion kann der Betriebsrat jedoch nutzen, um den Zusammenhang zwischen Rüstungsausgaben und Sozialabbau herzustellen.

Betriebsräte und gewerkschaftliche Vertrauensleute können die Diskussionen im Betrieb über eine andere Art der Produktion aufgreifen, um zu verdeutlichen: Alternativen sind möglich, der Weg der Militarisierung ist eine politische Fehlentscheidung, die auch rückgängig gemacht werden kann.

Dabei kann auch auf aktuelle Managementstrategien Bezug genommen werden. In der Initiative „VW heißt Verkehrswende“ diskutieren etwa Umweltaktivisten und einzelne Arbeiter über zukunftsweisende Produktion (<https://vw-fuer-alle.de/>). Sie definieren Arbeit und Produktion als zentrales Feld des Wandels genauso wie Demokratie- und Eigentumsfragen. Und sie halten sichere Arbeitsplätze für realistisch, wenn die Produkte einen gesellschaftlichen Nutzen haben. Deshalb diskutieren sie über Straßenbahn-Produktion, statt über neue SUV-Modelle. Diese Logik gilt auch bei Rüstungsproduktion. In der Friedensbewegung sollte eine Diskussion über das Aktionsfeld „Betrieb“ geführt werden.



# Inhalt:

I. Vorwort: Gegen Militarisierung vorgehen – jetzt!.....	1
II. Krisenzeiten setzen Beschäftigte unter Druck.....	3
III. Alternativen zu den Planungen des Unternehmens entwickeln: Gegen Militarisierung im Betrieb .....	7
IV. Gegenvorschläge gemeinsam mit der Belegschaft erarbeiten.....	13
V. Informationsbeschaffung: Planungen des Unternehmens durchschauen	17
VI. Verhandlungen zu Interessenausgleich und Sozialplan mit einem Gegenkonzept führen .....	20
VII. Betriebliche Diskussionen über ein Gegenkonzept zuspitzen.....	23
VIII. Das kann nicht alles sein: Der Blick nach vorne.....	26
IX. Nachweise .....	28

# I. Vorwort: Gegen Militarisierung vorgehen – jetzt!

Die Militarisierung der Gesellschaft wird von Bundesregierung und Kapitalvertretern vorangetrieben. Minister Boris Pistorius verkündet, das Land soll „kriegstüchtig“ werden. Vielerorts begrüßen es Gewerkschaftsvertreter, wenn Rüstungsstandorte ausgebaut werden. „Es geht nicht um Aufrüstung, sondern um Ausrüstung“, erklärte der Bundesvorstand der IG Metall kürzlich.<sup>1</sup> Den „Ausbau der Verteidigungskapazitäten auf nationaler und europäischer Ebene und die Verbesserung der Ausrüstung der Bundeswehr“ kritisiert nicht einmal der DGB-Bundesvorstand in einem Positionspapier zu den Ostermärschen 2025.<sup>2</sup>

Gewerkschaftliche Aktivitäten gegen die Militarisierung gibt es nur durch Basisaktivisten. Über den Aufruf „Nein zu Kriegen – Rüstungswahnsinn stoppen“, den Gewerkschafter initiiert und den über 5.500 Gewerkschaftskollegen unterschrieben haben, wird in den Publikationen der Medienkonzerne kaum berichtet.

Verschiedene Aspekte möglicher gewerkschaftlicher Aktionsmöglichkeiten sind Thema der „Friedenspolitischen Gewerkschaftskonferenzen“. Unterschiedliche Aktivitäten werden dort diskutiert. Aktionen zur Verhinderung von Waffenexporten sind für deutsche Gewerkschaftsvorstände unvorstellbar. Italienische Arbeiter sehen das anders: „Die Hafendarbeiter von Genua verhinderten 2019 die Verladung von Kriegsgerät für das saudische Militär auf dem saudi-arabischen Frachter Bahri Yanbu im Hafen von Genua. Sie weigerten sich, Kompliz:innen des Kriegs in Jemen zu werden. Damit und mit ähnlichen Aktionen haben sie viel Aufmerksamkeit erzeugt und erreicht, dass das Verschiffen von Waffen an Kriegsschauplätze im Hafen von Genua verboten wurde“, meldet [labournet.de](http://labournet.de).<sup>3</sup>

Auf unterschiedlichen Ebenen müssen Gewerkschafter Gegenwehr voranbringen. Denn der aktuelle Militarisierungsschub trifft beileibe nicht überall auf

ungeteilte Zustimmung – im Gegenteil. Erfreulich klar wurde zum Beispiel Gerüchten, VW erwäge ins Rüstungsgeschäft einzusteigen, seitens des Konzernbetriebsrates entgegengetreten: „Ein Sprecher des Konzernbetriebsrats sagte, dass ein Einstieg des VW-Konzerns in die Produktion von Kriegswaffen oder Kampfmitteln aus Sicht der Arbeitnehmervertretung keine Option sei. Die Frage stelle sich derzeit überhaupt nicht, hieß es. „Das hat nicht nur unternehmensstrategische und technologische Gründe, sondern nicht zuletzt auch ethische vor dem Hintergrund der Volkswagen-Unternehmensgeschichte.“<sup>4</sup>

Diese Publikation soll darstellen, was Betriebsräte und gewerkschaftliche Vertrauensleute im Betrieb unternehmen können. Bei der Frage, was produziert wird, haben die Beschäftigten keine Mitentscheidungsrechte. Die Möglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes können aber genutzt werden, um gegen die Ausweitung der Rüstungsproduktion und die Umstellung auf Militärprodukte vorzugehen. Die Suche nach Alternativen kann nicht ohne die Beschäftigten gelingen. Über diesen Einbezug der Belegschaft können politische Zusammenhänge dargestellt werden, es kann über die Folgen der Aufrüstung diskutiert werden.

Ich verwende die Begriffe Arbeitnehmer und Arbeitgeber und orientiere mich dabei an der Definition des Betriebsverfassungsgesetzes, nach der ein Beschäftigter als Arbeitnehmer verstanden wird. Eigentlich ist dieser aber der „Arbeitgeber“, denn er stellt seine Arbeitskraft zur Verfügung.

Die Publikation basiert auf vielen Gesprächen mit Betriebsräten und Diskussionen in Seminaren. Meine Erfahrungen als Referent für Betriebsratsseminare und als Sachverständiger für Betriebsräte fließen in diese Broschüre ein. Für Fragen, Anregungen oder Kritik bin ich dankbar. Zu erreichen bin ich per E-Mail unter [br-beratung-schwarzbach@web.de](mailto:br-beratung-schwarzbach@web.de).

Marcus Schwarzbach

## II. Krisenzeiten setzen Beschäftigte unter Druck

Krisenzeiten setzen Beschäftigte unter Druck. Es herrscht Angst um den Arbeitsplatz in der Industrie. So wird es für Unternehmenslobbyisten und Regierungsvertreter leichter, den Ausbau der Rüstungsindustrie voranzutreiben. Wurde jahrelang mit „leeren Kassen“ argumentiert, wenn Krankenhäuser gerettet oder Schulen renoviert werden sollten, und die „Schuldenbremse“ als absolutes Muss dargestellt, stehen inzwischen Milliardenbeträge für Kriegsmaterial zur Verfügung. Aktionäre jubeln über steigende Aktienkurse der Rüstungsunternehmen.

Immer mehr Stellen werden im Militärbereich geschaffen: Nach einer Absichtserklärung sollen bis zu 100 Beschäftigte des Automobilzulieferers Continental vom Bremsenwerk in Gifhorn zur neu entstehenden Rheinmetall-Munitionsfabrik wechseln. Der deutsch-französische Panzerbauer KNDS hat das Eisenbahnwerk in Görlitz vom französischen Lokomotiv-Hersteller Alstom übernommen, um nur zwei von vielen aktuellen Beispielen zu nennen, die belegen, dass sich hier möglicherweise ein tiefgreifender Wandel der Industrielandschaft abzeichnet (siehe Kasten) .

Vielen Beschäftigten ist klar: Aufrüstung sorgt nicht für Frieden. Steigende Ausgaben für Militär führen zu Kürzungen im Sozialbereich. Kriegskredite in Form eines „Sondervermögens“ müssen auch bezahlt werden – und werden sicher nicht durch eine Vermögensabgabe oder höhere Erbschaftssteuern beglichen. In der Logistik nehmen viele Beschäftigte Krieg nicht nur aus einer Distanz wahr. „Als Beschäftigte im Güterverkehr der Deutschen Bahn sind wir Beteiligte am Transport von Militärbewegungen. Jeden Tag treffen Eisenbahner die Entscheidung, militärische Ausrüstung zu transportieren. Sie dient entweder dem Schutz des eigenen Landes oder der Kriegsführung in anderen Ländern. Wir können schon jetzt nicht mehr sagen, dass uns Aufrüstung und Waffenlieferungen nichts angehen“, erläutert Florian Witte, Betriebsrat bei

DB Cargo. „Für manche gehört das zur Ausführung des Jobs. Für andere aber ist das ein innerer Konflikt, der mitunter zur Selbstkündigung führen kann.“<sup>5</sup>

Auch die Herstellung von Produkten, die für Zerstörung sorgen, ist für viele Arbeiter nicht erstrebenswert. Umverteilung, der Ausbau der öffentlichen Infrastruktur und der Umbau der Industrie sind auf eine friedensstiftende Außenpolitik angewiesen. „Jeder Euro, der jetzt in den Rüstungshaushalten verschwindet, der fehlt uns für gute Bildung, gute Renten und eine ausfinanzierte öffentliche Daseinsvorsorge“, sagt Derya Rust, Gewerkschaftssekretärin der IG Metall Salzgitter-Peine.<sup>6</sup>

Gleichzeitig scheint bei Beschäftigten ein Gefühl der „Alternativlosigkeit“ vorzuherrschen, der politische Rechtsruck stärkt nicht nur das Militär. Vielmehr will die Bundesregierung auch soziale Rechte einschränken. Geflüchtete erhalten statt Bargeld Bezahlkarten, Bürgergeldbezug soll erschwert, der 8-Stunden-Arbeitstag nach Arbeitszeitgesetz abgeschafft werden. Für viele scheint deshalb eine Umstellung auf Rüstungsproduktion als „kleineres Übel“ gegenüber einer womöglich drohenden Arbeitslosigkeit. Wer dagegen argumentiert, erhält oft zur Antwort „da kannste nichts machen“.



## Wandel der Industrielandschaft: Von Autos zu Panzern

Die deutsche Industrielandschaft verändert sich spürbar und eine wesentliche Ursache dafür ist der Bedeutungszuwachs der Rüstungsbranche. Angefüttert mit Milliarden aus Sondervermögen und steigendem Militärbudget expandiert der Sektor massiv, was unterschiedliche Formen annimmt:

1.) Übernahme vormals ziviler Betriebe oder Werke durch Rüstungskonzerne: Beispiele wären hier die Übernahme des Wismarer Standorts der MV Werftengruppe durch ThyssenKrupp Marine Systems (TKMS), die der FSG durch die Heinrich Rönner Gruppe und von Nobiskrug durch die Lürssen-Werft. Zu nennen wäre auch das Rheinmetall-Interesse an ein oder zwei von Schließung bedrohter VW-Werke oder der breit beachtete Wechsel des Werkes in Görlitz weg vom Bahnwaggonbauer Alstom hin zum Panzerbauer KNDS.

2.) Übernahme von Beschäftigten aus anderen Branchen: Die Rüstungsindustrie sucht händeringend nach Personal und wird dabei in kriselnden Branchen fündig. Besonders bekannt wurden hier die Zusammenarbeit des Reifenherstellers Continental mit Hensoldt und Rheinmetall.

3.) Einstieg vormals ganz oder weitgehend ziviler Unternehmen in den Rüstungsbereich: Im Rüstungssektor lässt sich mittlerweile richtig viel verdienen, was auch bei vormals zivilen Unternehmen Begehrlichkeiten weckt (die natürlich gerne als eine Bereitschaft zur Übernahme staatsbürgerlicher Verantwortung getarnt werden). In diesen Bereich fallen Unternehmen wie der Vileda-Hersteller Freudenberg, der nach der Beschäftigung von Zwangsarbeitern zur Rüstungsproduktion im Zweiten Weltkrieg in den Statuten des Familienunternehmens Zulieferungen für die Rüstungsindustrie bislang untersagte. Auch beim Ditzinger Laserkonzern Trumpf, der in seiner 102jährigen Unternehmensgeschichte mit Rüstung bislang nichts am Hut hatte, scheint der Einstieg ins Rüstungsgeschäft beschlossene Sache zu sein. Heidelberger Druckmaschinen hat ebenfalls sein Herz für den Rüstungssektor entdeckt, ebenso wie der Automobil- und Industriezulieferer Schaeffler oder auch Porsche.

Quelle: Martin Kirsch: Von Zügen zu Panzern. Gegenkonversionen wälzen die Industrielandschaft um, in: AUSDRUCK (Juni 2025), S. 34-36.

In den 1980er Jahren haben friedenspolitisch engagierte IG-Metall-Arbeitskreise für Rüstungskonversion geworben und Konzepte entwickelt, wie Waffenfabriken auf zivile Produkte umgestellt werden. An diese Tradition gilt es unter Berücksichtigung der heutigen Gegebenheiten anzuknüpfen.

## **Möglichkeiten bei Konversion oder Alternativen zur Umstellung auf Rüstungsproduktion**

Wollen gewerkschaftliche Vertrauensleute und Betriebsräte gegen die Kriegstüchtigkeit aktiv werden, müssen sie vor Ort beginnen. Das ist keine leichte Aufgabe. Möglichkeiten bietet jedoch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Die rechtlichen Optionen sollten mit betriebspolitischen Instrumenten verknüpft werden, um friedenspolitische Themen in der Belegschaft zu verankern.

Der Betriebsrat hat ein Initiativrecht zur Beschäftigungssicherung nach § 92 a BetrVG. Denn Vorschläge nach § 92 a BetrVG können auch Alternativen zum Produktions- und Investitionsprogramm sein.

Das Vorschlagsrecht kann genutzt werden, um über Gegenvorschläge zur geplanten Umstellung der Produktion auf Rüstungsgüter zu verhandeln. Es sind aber auch Ideen zur Rüstungskonversion denkbar. Unter „Konversion“ wird die Umwandlung von militärischer zu ziviler Nutzung verstanden. Dazu gehört die Produktions-Konversion, z.B. Lokomotiven werden statt Panzer produziert.

Der Unternehmer ist verpflichtet, die Vorschläge mit dem Betriebsrat zu beraten. Hält er die Vorschläge des Betriebsrats für ungeeignet, hat er dies zu begründen. Das Vorschlagsrecht ist also begrenzt, kann aber eingesetzt werden, um deutlich zu machen: Alternativen sind möglich. Es können auch andere Produkte als Militärware hergestellt werden.

# III. Alternativen zu den Planungen des Unternehmens entwickeln: Gegen Militarisierung im Betrieb

Das Betriebsverfassungsgesetz beschreibt Rechte und Pflichten des Betriebsrates. Der Betriebsrat ist nach § 2 BetrVG zur „vertrauensvollen Zusammenarbeit“ mit der Unternehmensleitung verpflichtet und darf im Betrieb keine Parteipolitik betreiben. Der Betriebsrat hat bei unternehmerischen Entscheidungen – etwa bei der Umstellung eines Autozulieferers auf Rüstungsproduktion – keine Mitbestimmung. Das Gesetz bietet dem Betriebsrat jedoch Möglichkeiten, unternehmerische Planungen kritisch zu hinterfragen und mit der Belegschaft darüber zu diskutieren.

Es gibt viele Argumente, die der Betriebsrat der Unternehmensleitung und der Belegschaft gegenüber vorbringen kann. Arbeitsplätze in der Rüstungsindustrie sind unsicherer als in vielen anderen Branchen. Es kann zu Auftragsrückgängen kommen, da die Nachfrage von politischen Entscheidungen abhängt. Rüstungsproduktion ist mit Kriegen verbunden - eine Entspannung der internationalen Beziehungen kann zu einem Rückgang der Nachfrage und zu Arbeitsplatzverlusten führen. Viele Beschäftigte wollen, dass ihr Job auch im Privatleben Ansehen hat; das ist bei einer Branche, die davon lebt, dass kein Frieden herrscht, schwer möglich. Und Rüstungsbetriebe haben häufig hohe Sicherheitsanforderungen, was besondere Überprüfungen von Bewerbern zur Folge hat (siehe Kasten).

Besondere Bedeutung haben für Betriebsräte die Möglichkeiten zur Beschäftigungssicherung nach § 92 a BetrVG, die einen Verhandlungsanspruch beinhalten. Das Vorschlagsrecht kann jederzeit eingesetzt werden, um der Gefährdung von Arbeitsplätzen vorzubeugen. Damit können Betriebsräte durchaus unternehmerische Planungen kritisch hinterfragen. Wichtig ist: je früher sich der Betriebsrat einbringt, umso eher können die Unternehmensentscheidungen verhindert oder verändert werden. Vorschläge können sich auf Alternativen zur Umstellung auf Rüstungsproduktion beziehen. Es sind aber auch Ide-

## Geheimschutz – nicht ohne Folgen

Wehrtechnik/Rüstung ist keine Produktion wie jede andere, da die hier geschaffenen Produkte (Waffen) ggf. in ihrer Herstellung bereits Elemente von Geheimschutz erfordern können. Ausschlaggebend ist die Frage, ob ein staatliches Interesse betroffen oder gar gefährdet sein kann.

Das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie herausgegebene „Merkblatt zum Geheimschutz in der Wirtschaft“ charakterisiert dies so:

„Im Rahmen der Abwicklung von Aufträgen (insbesondere auf dem Gebiet der Wehrtechnik) müssen den ausführenden Unternehmen unter Umständen auch geheimhaltungsbedürftige Informationen oder Materialien ((VS)-Auftrag) überlassen werden. Zum Teil entstehen solche Informationen bei den Unternehmen selbst. [...] Das Geheimschutzverfahren dient im wesentlichen zur Schaffung, Aufrechterhaltung und Abwicklung sämtlicher Maßnahmen, die für den Schutz von Verschlusssachen getroffen werden müssen.“

Das bedeutet, dass je nach angestrebtem Produktionsanstieg auch eine Überprüfung der damit betrauten Mitarbeiter erfolgen muss. Der Rahmen, der dies regelt, ist das Sicherheitsüberprüfungsgesetz des Bundes – es legt fest, wer in welchem Umfang geprüft werden muss, wenn die Person mit Informationen in Berührung kommt, die als Verschlusssache-nur-für-den-Dienstgebrauch, Verschlusssache-vertraulich, geheim oder streng-geheim gekennzeichnet sind. Überprüft wird beispielsweise die Herkunft oder auch Auslandsreisen der zu prüfenden Person.

Neben der unmittelbaren Prüfung des Personals werden auch die betrieblichen Zusammenhänge, also z.B. der Aufbau der Produktion selbst geprüft. Abhängig von der Art des Produktes müssen in Betrieben ggf. zusätzliche Zugangskontrollen oder abgeschlossene Bereiche eingeführt werden.

Aus der Sicht der Belegschaft ergeben sich hier – im Falle einer Umstellung z.B. auf wehrtechnische Produkte – Fragen in welcher Form dies unmittelbar bestehende Arbeitsverhältnisse betrifft oder sich auch das Miteinander im Betrieb verändert oder die Möglichkeiten der persönlichen beruflichen Weiterentwicklung hiervon betroffen sind. Müssen Beschäftigte entlassen werden? Wird es räumlich und durch Barrieren getrennte Produktionsbereiche geben?

en zur Rüstungskonversion denkbar, z.B. Lokomotiven werden statt Panzer produziert. Der Betriebsrat kann auch „Wissens-Konversion“ vorantreiben, indem eine wissenschaftliche Einrichtung Kriegsprävention als Forschungsgegenstand betreibt - statt an neuen Waffen zu forschen.

## **Vorschlagsrecht nach § 92 a BetrVG**

Nach § 92 a BetrVG kann der Betriebsrat

- jederzeit Vorschläge unterbreiten und den Arbeitgeber zu Gesprächen auffordern.
- frühzeitig agieren und er muss nicht abwarten, bis endgültig entschieden ist, dass auf Rüstungsproduktion umgestellt wird.

Nach § 92a BetrVG kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen: Unter „Beschäftigungssicherung“ ist der Erhalt der bestehenden Arbeitsplätze zu verstehen. Der Begriff „Beschäftigungsförderung“ ist dagegen weiter zu fassen. Denn so wird der Betriebsrat aufgefordert, Vorschläge zur Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze zu unterbreiten. Dies kann sich auch auf Arbeiter mit befristeten Arbeitsverträgen oder die Übernahme Auszubildender beziehen.

Die Vorgabe kann genutzt werden, um über Gegenvorschläge zur geplanten Umstellung der Produktion auf Rüstungsgüter zu verhandeln. Denn Vorschläge nach § 92 a BetrVG können auch Alternativen zum Produktions- und Investitionsprogramm sein. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die Vorschläge mit dem Betriebsrat zu beraten. Hält der Arbeitgeber die Vorschläge des Betriebsrats für ungeeignet, hat er dies zu begründen. In Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern erfolgt die Begründung schriftlich. Der Betriebsrat kann – um seine Vorschläge zu untermauern – zu den Beratungen einen Vertreter der Agentur für Arbeit hinzuziehen. Auch der Arbeitgeber hat nach § 92 a Abs. 2 BetrVG diese Möglichkeit.

## **Praxisbeispiele**

Dass Beschäftigte Gegenkonzepte entwickeln können, zeigen verschiedene Beispiele. Beim britischen Rüstungsunternehmen Lucas Aerospace haben in den 1970er Jahren Arbeiter und Techniker mehr als drei Jahre lang gegen eine drohende Massenentlassung 150 alternative Produkte erarbeitet, die Arbeit in den Fabriken gesichert hätten. Statt Waffensystemen sollten vor allem nützliche Güter produziert werden. Sie forderten, dass die Beschäftigten die Kon-

trolle über die Arbeitsabläufe und die zu produzierenden Waren erhalten. Die Beschäftigten unterteilten die Konzepte in sechs Kategorien: medizinische Apparate, alternative Energiequellen, Transportsysteme, Bremssysteme, maritime Anlagen und telechirurgische Geräte. Umgesetzt wurden die Vorschläge vom Management nicht.<sup>7</sup>

Die Sicherung von Arbeitsplätzen setzt eine Strategieentwicklung im Betriebsrat und ein entschlossenes Handeln voraus. Ein betriebliches Beispiel verdeutlicht die Möglichkeiten: Der Arbeitgeber konfrontiert den Betriebsrat mit seinen Planungen für das nächste Jahr. Das Ziel ist eine Kostensenkung, die Kosten im Personalbereich sollen um einen zweistelligen Millionenbetrag reduziert werden. Wie dieses Ziel erreicht werden soll, ließ der Arbeitgeber zunächst offen. Der Betriebsrat besteht aus 11 Mitgliedern, wobei dem 5-köpfigen Wirtschaftsausschuss nur ein Betriebsratsmitglied angehört.

In der Sitzung besteht Einigkeit: Der Betriebsrat muss eine eigene Strategie entwickeln. Es handelt sich um eine umfassende Aufgabe des Gremiums, nur durch Arbeitsteilung kann sich der Betriebsrat dieser Aufgabe stellen. Inhaltlich will der Betriebsrat in enger Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsausschuss Alternativen zur Personalkosteneinsparung entwickeln:

- Statt Personalkosten jetzt Sachkosten senken - dazu müssen einzelne Kostenblöcke hinterfragt und Alternativen erarbeitet werden. Dazu werden je nach Abteilung Arbeitsgruppen von Betriebsrats- und Wirtschaftsausschuss-Mitgliedern gegründet.



- Auch will die Arbeitnehmervertretung Verbesserungsvorschläge für den Vertrieb erarbeiten, um den Umsatz zu steigern.
- Neben einem Aufruf an die Belegschaft, Vorschläge einzureichen, bezieht der Betriebsrat auch Kollegen ein, die der Arbeitgeber als interne Auskunftsperson nach § 80 Abs. 2 Satz 3 BetrVG freistellen muss.

Die Vorteile dieser Strategie: Der Betriebsrat streitet für ein eigenes Konzept – statt sich durch ein reines Nein-Sagen zu den Arbeitgeberplanungen in die Defensive zu bringen.

### **Agieren statt reagieren des Betriebsrates: Mutiges Vorgehen ist wichtig**

Der Betriebsrat sollte sich zunächst über die aktuelle Lage klar werden, dann seine Ziele formulieren und erst danach rechtliche und betriebliche Handlungsmöglichkeiten analysieren:

- In welchen Bereichen soll auf Rüstungsproduktion umgestellt werden?
- Welche Beschäftigten und Abteilungen sind betroffen?
- Was sagt die Geschäftsführung zu Planungen, die zu Personalabbau führen können?
- Welche Ursachen hat die Entscheidung des Unternehmens?
- Sind die geschilderten Gründe plausibel oder erscheinen sie vorgeschoben?

Die Forderungen des Betriebsrates sind zu klären:

- Welche Alternativen zur Militärproduktion sind aus Sicht des Betriebsrates machbar oder denkbar?
- Wie kann die Belegschaft in die Meinungsbildung und Auseinandersetzung einbezogen werden? (Flugblätter, Mailing-Aktion, Betriebsversammlungen, Betriebsbegehungen zur direkten Kontaktaufnahme...)

Betriebsräte sollten den Beschäftigten gegenüber Transparenz herstellen und ihre Vorschläge darstellen. So wird auch der Belegschaft deutlich, welche Aktivitäten die Arbeitnehmervertretung entwickelt. Dabei muss der Betriebsrat die Skepsis in der Belegschaft aufgreifen.

Die besondere Unsicherheit des Arbeitsplatzes in der Rüstungsindustrie ist vielen nicht bewusst, da in Industrie-Branchen Umstrukturierungen, Kurzarbeit oder Entlassungen an der Tagesordnung sind. Und die Folgen der Anwendung der Produkte werden oft nicht gesehen. Dazu trägt auch die radikale Arbeitsteilung bei, etwa durch just-in-time- oder Arbeit-on-demand-Produktion sind die Endprodukte für viele Arbeiter nicht erkennbar. Bei Rüstungsprodukten wird mit „dual use“ argumentiert, da manche Zwischenprodukte nicht nur militärisch nutzbar sind, sondern auch als Zivilgüter verwendet werden können.

Skepsis bei Alternativ-Vorschlägen zur Produktion ist erklärbar: Es gibt es keine Mitbestimmung bei der Frage, was produziert wird, deshalb sind Arbeitende oft zurückhaltend bei Forderungen in diese Richtung. Der Betriebsrat und gewerkschaftliche Vertrauensleute müssen also viel erklären, wenn die Vorschlagsrechte genutzt werden sollen.

Plant das Unternehmen auf Rüstungsproduktion umzustellen, haben Skeptiker aber auch Argumente auf ihrer Seite. Denn die Belegschaften haben häufig schlechte Erfahrungen mit Umstrukturierungen, die oft mit zunehmendem Stress am Arbeitsplatz, Arbeitsplatzabbau oder Lohnkürzungen verbunden sind. Mit einer geschickten Argumentation kann der Betriebsrat so die Belegschaft einbeziehen, um gemeinsam Alternativen zu Rüstungsprodukten zu erarbeiten.



## IV. Gegenvorschläge gemeinsam mit der Belegschaft erarbeiten

Alternativen zur Rüstungsproduktion und Ideen für neue Produkte können nur betrieblich entwickelt werden. Diese Ideen können in Sitzungen des Betriebsrates erarbeitet werden. Dabei ist auch die Belegschaft nicht zu vergessen, sie sollte motiviert werden, eigene Vorschläge einzureichen. Aufrufe können über eine Betriebsversammlung, persönliche Ansprache in betroffenen Abteilungen oder per Intranet erfolgen.

In welcher Form Ideen entwickelt werden, ist dem Betriebsrat überlassen:

- Er kann bei einer Klausurtagung das Thema eigenständig angehen und eigene Ideen entwickeln.
- Er kann gemeinsam mit Beschäftigten – die als Auskunftspersonen nach § 80 Abs. 2 Satz 3 BetrVG hinzugezogen werden – Innovationen erarbeiten.
- In einer Betriebsversammlung kann über die Planungen informiert werden, Alternativen zur Rüstungsproduktion zu entwickeln. Dabei sollte die Belegschaft aufgefordert werden, sich auch Gedanken zu machen und Vorschläge bei Betriebsratsmitgliedern einzureichen.

Den Beschäftigten sollte klar sein, welches Betriebsratsmitglied für Fragen vor Ort zur Verfügung steht. Über diese Vorschläge aus der Belegschaft kann dem Unternehmen deutlich gemacht werden, dass die vom Betriebsrat vorgetragenen Vorstellungen denen der Belegschaft entsprechen.

Bei diesen Alternativen, die die Belegschaft entwickelt, haben Innovationen eine besondere Bedeutung. Die Probleme vieler Unternehmen hängen nicht mit den Personalkosten zusammen, sondern sind von der Produkt- und Marktpolitik der Geschäftsleitung abhängig. Das Thema kann dem Betriebsrat die Chance bieten, sich aus der Defensive durch die Personalkostendiskussion

zu lösen und zukunftsweisende Vorschläge zu erarbeiten, die das Unternehmen weiter bringen und so Arbeitsplätze sichern.

## **Vorschläge aus der Belegschaft sammeln**

Vorschläge können aus unterschiedlichen Bereichen des Betriebes kommen: Beschäftigte im Verkauf kennen sich mit Kundenwünschen aus, Kollegen aus der Produktion haben spezifische Kenntnisse, auch Angestellte aus der Entwicklungsabteilung haben ein Interesse am Erhalt der Arbeitsplätze. Innovationen durch neue Produkte oder verbesserte Dienstleistungen sind für viele Betriebe Grundlage des Unternehmenserfolgs. Die Erwartungen von Kunden werden größer, auch ist häufig ein schnelles Reagieren auf geänderte Kundenwünsche von Bedeutung.

Sich mit diesen Fragen auseinanderzusetzen ist klassische Aufgabe der Geschäftsführung. Innovationen sind Ideen, die einen Ausweg aus den häufig deaströsen Preiskämpfen am Markt darstellen können. Innovative Dienstleistungen oder Produkte mit Nutzvorteilen für die Kunden können die Basis für steigende Nachfrage und neue Umsätze sein. Während oftmals Veränderungen nur genutzt werden sollen, um Kosten zu senken, kann der Betriebsrat ein Innovationsmanagement vorschlagen, bei dem die Interessen der Beschäftigten berücksichtigt werden.

Vorschläge können den Klimaschutz umfassen, z.B. Komponenten für Windkraftanlagen oder den Gesundheitsbereich betreffen, z.B. medizinische Geräte. Die Beschäftigten beim Rüstungsunternehmen Lucas Aerospace haben in den 1970er sehr konkrete Konzepte für alternative Produkte erarbeitet. Dazu zählen Konzepte zu tragbaren Dialysegeräten, Wärmeaustauscher zur Verhinderung von Blutverdickung bei Operationen, Ultraschallapparate für die Krankheitsdiagnose, Solarzellentechnik oder Wärmepumpen.

Der Begriff „Innovation“ stammt aus dem Lateinischen und ist eine Ableitung des Wortes „innovatio“. Es bedeutet Einführung einer Neuerung. Innovationen sind spürbare Verbesserungen für den Anwender, beispielsweise eine Abteilung oder ein Unternehmen. Diese Verbesserungen sind geprägt durch eine besondere Eigenschaft oder einen besonderen Anwendernutzen. Auch der Grad der Neuigkeit, also die Originalität, ist dabei von Bedeutung.

## Vorgehen beim Ideenmanagement

Mit einzelnen Schritten kann der Betriebsrat das Ideenmanagement strukturieren:

- a) Ideen sammeln: Der erste Schritt ist die Ermittlung erster Ideen, die in der Belegschaft bereits vorhanden sind. Dies kann durch eine direkte Ansprache von Kollegen, Gesprächen in Gruppen oder durch Kreativtechniken gefördert werden.
- b) Ideen strukturieren: Die Ideen müssen sortiert und gegliedert werden. In dieser Phase erfolgt noch keine Bewertung der Vorschläge.
- c) Die Ideen bewerten: Anschließend erfolgt erst eine genaue Prüfung der Ideen. Die Vorschläge werden gewichtet und die Bedeutung der einzelnen Ideen diskutiert. Hierbei sind ansatzweise Kosten-Nutzen-Analysen zu erstellen.

Innovationen können gezielt gefördert werden, dabei können Kreativitätstechniken weiterhelfen. Die bekannteste Kreativitätstechnik ist das Brainstorming, das in den 1950er Jahren in den USA von Alex Osborn entwickelt wurde. Bei einer Brainstorming-Veranstaltung sollten alle Teilnehmer ihre Ideen äußern. Quantität geht dabei vor Qualität, denn Ziel ist es, Ideen zu produzieren. Diese Ideen werden nicht bewertet, nur gesammelt.

Brainwriting ist eine weitere Kreativtechnik, die auf Brainstorming beruht. Dabei soll jeder Teilnehmer in Ruhe Ideen sammeln und zu Papier bringen. Der Vorteil: Auch eher zurückhaltende Personen können die Ideen einbringen.



Eine besondere Form des Brainwriting ist die „Methode 6-3-5“:

- Dieses Vorgehen ist bei Gruppen mit 6 Personen möglich. Jeder Teilnehmer erhält dabei ein gleich großes Blatt Papier, das in 3 Spalten vertikal und 6 Reihen horizontal zu 18 Kästchen aufgeteilt ist.
- Jeder der 6 Teilnehmer wird dann aufgefordert im ersten Kästchen jeder Spalte eine Idee – also insgesamt 3 – zu formulieren. Jedes Blatt wird nach angemessener Zeit – etwa 5 Minuten – von allen gleichzeitig im Uhrzeigersinn weitergereicht.
- Der Nächste soll nun versuchen die bereits genannten Ideen aufzugreifen, zu ergänzen und weiter zu entwickeln.
- Die Bezeichnung der Methode ergibt sich aus den optimal sechs Gruppenmitgliedern, die je drei erste Ideen benennen und dann fünfmal jeweils drei daraus abgeleitete Ideen weiterentwickeln: 6 Teilnehmer mit je 3 Ideen, die 5 Mal weiter gereicht werden.

Der Betriebsrat sollte vorab ausführlich über dieses Ideenmanagement diskutieren. Denn Betriebsräte gehen mit diesem Thema über ihren klassischen Aufgabenbereich hinaus und mischen bei unternehmerischen Entscheidungen mit! Gegenvorschläge zur Rüstungsproduktion können so erarbeitet werden, deshalb macht dieses Vorgehen durchaus Sinn. Die Ideen müssen sich nicht nur auf neue Produkte beziehen. Auch Vorschläge für andere Dienstleistungen, die Kunden angeboten werden, oder Forschungsprojekte außerhalb des Militärischen können entwickelt werden.



# V. Informationsbeschaffung: Planungen des Unternehmens durchschauen

Die Informationsrechte sind für den Betriebsrat von großer Bedeutung. Die Interessen der Beschäftigten können nur zielgerichtet durchgesetzt werden, wenn ein Überblick über Planungen des Unternehmens besteht. Auch die Mobilisierung der Beschäftigten kann nur bei einem entsprechenden Wissensstand über Entwicklungen des Unternehmens gelingen. Dies ist in der Regel kein Selbstläufer – vielmehr müssen Betriebsräte oft genug Unterlagen einfordern. Sollte der Arbeitgeber jedoch Veränderungen planen, um auf Rüstungsproduktion umzustellen, müssen auch die Auswirkungen auf die Belegschaft dargestellt werden.

Wichtige Informationen umfasst die Personalplanung nach § 92 Abs.1 BetrVG. Kernstück der Personalplanung ist die Personalbedarfsplanung. Diese kann nur aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden und steht deshalb in engem Zusammenhang mit der Produktions-, der Absatz- und der Investitionsplanung. Diese Informationen sind deshalb auch für den Betriebsrat von Bedeutung. Die Höhe der geplanten Produktion kann großen Einfluss auf die erforderliche Anzahl der Beschäftigten haben. Sofern neue Herstellungsverfahren oder Arbeitsmethoden eingeführt werden, kann sich Qualifikationsbedarf für die Beschäftigten ergeben.

Die Personalplanung soll den Personalbedarf aus Sicht des Arbeitgebers aufzeigen, der den Gegebenheiten und dem Bedarf des Betriebes entspricht. Ziel ist dabei, dass die benötigten Arbeitskräfte

- in der erforderlichen Anzahl,
- zum richtigen Zeitpunkt,
- am richtigen Ort und
- mit der erforderlichen Qualifikation

zur Verfügung stehen. Wichtig ist für den Betriebsrat eine Personalprognose, aus der der voraussichtliche Personalbedarf zu ersehen ist, bezogen auf Investitionsmaßnahmen oder die Einführung neuer Produkte oder Produktionsverfahren.

Es wird unterschieden zwischen quantitativer und qualitativer Personalplanung: Quantitative Personalplanung ist die Vorausberechnung des künftigen Personalbedarfs und der quantitative, d.h. mengenmäßige, Einsatz des Personals. Qualitative Personalplanung dagegen erfasst

- die Ermittlung des zukünftigen Qualifikationsbedarfs,
- die Anforderungen an die Qualifikation des Personals und
- der Qualifikationsförderung.

Nach § 90 BetrVG ist der Betriebsrat rechtzeitig unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen über Planungen

- von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten von Fabrikations-, Verwaltungs- und sonstigen betrieblichen Räumen,
- von technischen Anlagen,
- von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder
- der Arbeitsplätze

zu unterrichten. Der Arbeitgeber hat dem Betriebsrat bereits im Planungsstadium die vorgesehenen Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf die Arbeitnehmer, insbesondere auf die Art ihrer Arbeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an die Beschäftigten darzustellen. Die Information hat so rechtzeitig zu erfolgen, dass Vorschläge und Bedenken des Betriebsrats bei der Planung noch berücksichtigt werden können.

Der Arbeitgeber hat auf Verlangen des Betriebsrats nach § 96 Abs. 1 BetrVG den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln. Die Feststellung des betrieblichen Berufsbildungsbedarfs ist nur möglich, wenn die Planung zukünftiger Veränderungen bekannt ist. Deshalb hat zunächst der Arbeitgeber die Pflicht, seine Planung technischer Anlagen, Änderungen der Arbeitsverfahren, der Arbeitsabläufe oder der Arbeitsplätze zu erläutern. Dazu zählt auch die Planung auf Rüstungsproduktion umzustellen. Die Qualifikationsanforderungen an die einzelnen Beschäftigten können aus Unternehmensplanung und Personalplanung abgeleitet werden. Es sind die Qualifikationsanforderungen festzustellen,

die zur Erreichung der Unternehmensziele erforderlich sind. Der Bildungsbedarf kann dann durch folgende Schritte ermittelt werden: Orientiert an der Auflistung der Anforderungen wird das Qualifikationsprofil des jeweiligen Arbeitsbereiches erstellt und ein Abgleich von Ist-Stand und Soll-Zustand vorgenommen.

## **Der Wirtschaftsausschuss als wichtiges Gremium des Betriebsrates**

Sofern das Unternehmen eine Umstellung auf Rüstungsproduktion plant, hat der Wirtschaftsausschuss eine wichtige Bedeutung. Der Ausschuss ist in allen wirtschaftlichen Angelegenheiten zu unterrichten und in Unternehmen mit in der Regel mehr als einhundert ständig beschäftigten Arbeitnehmern zu bilden. Der Wirtschaftsausschuss benötigt zumindest folgende Informationen über den Stand der Planungen:

- Welche Ziele verfolgt das Unternehmen mit der geplanten Umstrukturierung?
- Welche Kosten entstehen?
- Welche Kosten-Nutzen-Analysen anhand verschiedener Szenarien liegen vor?
- Welche Auswirkungen haben die Planungen auf die Beschäftigten?

Sämtliche wirtschaftlichen Planungen, die Auswirkungen auf die Beschäftigten haben können, sind dem Wirtschaftsausschuss zur Beratung vorzulegen.

Verweigert der Arbeitgeber die Vorlage von Unterlagen, kann der Wirtschaftsausschuss gezielt zur Informationsbeschaffung eingesetzt werden und die Vorlage der Informationen durch ein Einigungsstellenverfahren durchgesetzt werden.

## **Die Informationsrechte im Überblick**

- Die Information nach § 90 BetrVG umfasst auch die Planung von technischen Anlagen, Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen.
- § 92 BetrVG betrifft die Personalplanung.
- Nach § 106 BetrVG ist der Wirtschaftsausschuss über wirtschaftliche Angelegenheiten rechtzeitig zu unterrichten.

# VI. Verhandlungen zu Interessenausgleich und Sozialplan mit einem Gegenkonzept führen

Die geplante Umstellung der Produktion auf Rüstungsgüter kann eine Betriebsänderung darstellen. Die Betriebsänderung ist nach § 111 BetrVG definiert. Dazu zählt beispielsweise eine grundlegende Änderung des Betriebszwecks. Die Folge für den Betriebsrat können ein Anspruch auf Verhandlungen zum Interessenausgleich und zum Sozialplan sein.

In Unternehmen mit in der Regel mehr als zwanzig wahlberechtigten Arbeitnehmern hat der Unternehmer nach dieser Vorschrift den Betriebsrat über geplante Betriebsänderungen, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben können, rechtzeitig und umfassend zu unterrichten.

Verhandlungen über einen Interessenausgleich sind an enge rechtliche Vorgaben gebunden. Damit der Betriebsrat nach § 111 Satz 1 BetrVG solche Verhandlungen verlangen kann, muss der Arbeitgeber zuvor eine Betriebsänderung planen. Bei folgenden Maßnahmen handelt es sich um eine Betriebsänderung:

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

## **Mit einem Gegenkonzept agieren: Die unternehmerische Entscheidung hinterfragen**

Über die geplante Betriebsänderung hat der Arbeitgeber gemäß § 112 Abs.1 Satz 1 BetrVG mit dem Betriebsrat zu beraten und einen Interessenausgleich anzustreben. Die Verhandlungen beziehen sich vor allem auf die Fragen

- „ob“, d.h. die tatsächliche Durchführung der Maßnahme,
- „wann“, d.h. den Zeitpunkt der Durchführung,
- „wie“, d.h. die Umsetzung der Betriebsänderung.

Die Diskussion darüber, „ob“ und „wie“ die Planungen des Unternehmens umgesetzt werden sollen, kann der Betriebsrat nutzen, um eine Produktion ohne Rüstung vorzuschlagen. Vergleichbar mit dem Vorgehen nach § 92 a BetrVG kann der Betriebsrat gemeinsam mit Beschäftigten neue Ideen für Produktlinien oder Dienstleistungsangebote zu entwickeln. Dieses Gegenkonzept ist dann Thema in Verhandlungen zu Interessenausgleich und Sozialplan.

### **Sozialplan**

Bei jeder Betriebsänderung kommt nach § 112 Abs.1 BetrVG der Abschluss eines Sozialplans in Betracht, der die zu erwartenden wirtschaftlichen Nachteile aus Arbeitnehmersicht mildern oder ausgleichen soll. Zu Nachteilen zählen neben dem Verlust des Arbeitsplatzes auch Abgruppierungen oder eine Abqualifizierung der Tätigkeit. Die Erstellung eines Sozialplans kann der Betriebsrat nach § 112 Abs. 4 BetrVG durch den Spruch der Einigungsstelle erzwingen. Der Sozialplan umfasst verschiedene Regelungsaspekte, er kann auch Pflichten des Unternehmens beinhalten, das Beschäftigungsvolumen zu erhöhen. Dazu gehört möglicherweise die Entwicklung neuer Produkte wie ein Beispiel als Formulierungsvorschlag zeigt:

„Zum Ausgleich von personellen Überkapazitäten werden zusätzliche Arbeitsinhalte, soweit sie wirtschaftlich vertretbar sind, am Standort aufgenommen. Die zusätzlichen Arbeitsinhalte durch Produktion neuer Produkte und In-sourcing werden in der Anlage dokumentiert.“

Der weitgehendste Nachteil einer Betriebsänderung ist für den Arbeitnehmer die Kündigung. Die Arbeitnehmervertretung kann deshalb versuchen über den Sozialplan Kündigungen auszuschließen, z.B. wieder als Formulierungsvorschlag: „Der Ausspruch betriebsbedingter Beendigungskündigungen durch

den Arbeitgeber mit Wirkung vor dem 31.12.20XY ist unzulässig.“

Bedeutsam sind aber Regelungen zu Versetzungen, wenn die Arbeitnehmer infolge der geplanten Betriebsänderung auf andere Arbeitsplätze versetzt werden. Der Betriebsrat sollte auf Vereinbarungen bestehen, die Arbeitsplätze außerhalb der Rüstungsproduktion vorsehen. Die Betriebsparteien sollten Versetzungen nur auf zumutbare Arbeitsplätze zulassen, und dabei die Kriterien beschreiben:

- Die funktionelle Zumutbarkeit kann gegeben sein, wenn die Anforderungen des neuen Arbeitsplatzes der Qualifikation des Arbeitnehmers entsprechen. Oder wenn der Arbeitnehmer die erforderliche Qualifikation durch eine Qualifizierungsmaßnahme erwerben kann.
- Die materielle Zumutbarkeit ist gegeben, wenn das Einkommen am neuen Arbeitsplatz dem des bisherigen entspricht. Eine Versetzung, die mit Abgruppierung verbunden ist, kann als unzumutbar definiert werden.
- Die zeitliche Zumutbarkeit ist gegeben, wenn Dauer und Lage der Arbeitszeit des neuen Arbeitsplatzes unverändert bleiben. „Das Angebot eines Teilzeitarbeitsplatzes an einen bisher Vollzeitbeschäftigten ist unzumutbar; ebenso das Angebot eines Schichtarbeitsplatzes an einen bisher nicht im Schichtbetrieb Beschäftigten“, lautet die Formulierung aus einem Sozialplan.
- Die örtliche Zumutbarkeit ist gegeben, wenn der Arbeitsort unverändert bleibt.

Auch Informationsrechte der Arbeitnehmer vor einer Versetzung können festgeschrieben werden. Der Arbeitnehmer sollte mindestens Informationen erhalten über:

- die erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten (Qualifikationsprofil)
- die organisatorische Einordnung der Stelle in die Betriebsorganisation sowie
- die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten. Der Beschäftigte sollte Gelegenheit haben, sich vor Ort über den neuen Arbeitsplatz, den Vorgesetzten und die Kollegen während der Arbeitszeit umfassend zu informieren.

# VII. Betriebliche Diskussionen über ein Gegenkonzept zuspitzen

Vorschläge nach § 92 a BetrVG kann die Unternehmensleitung ablehnen. Diskussionen über sein Gegenkonzept zur Militarisierung der Produktion kann der Betriebsrat jedoch nutzen, um den Zusammenhang zwischen Rüstungsausgaben und Sozialabbau herzustellen. „Überhaupt halten sich die Gewerkschaften nach wie vor mehr als zurück, wenn es darum geht, den einfachen Zusammenhang zwischen schuldenfinanzierter Militarisierung und steigenden Lebenshaltungskosten zu thematisieren“, kritisiert Malte Meyer, Autor von „Lieber tot als rot. Gewerkschaften und Militär in Deutschland seit 1914“.<sup>8</sup>

Betriebsräte und gewerkschaftliche Vertrauensleute können die Diskussionen im Betrieb über eine andere Art der Produktion aufgreifen, um zu verdeutlichen: Alternativen sind möglich, der Weg der Militarisierung ist eine politische Fehlentscheidung, die auch rückgängig gemacht werden kann.

Auf Probleme verweist Nicole Mayer-Ahuja, Professorin an der Universität Göttingen: „Zudem geht die rasante Militarisierung der Gesellschaft auf Kosten abhängig Beschäftigter. Wer die eigene Arbeitskraft verkaufen muss, um die Existenz zu sichern, verzichtet im Betrieb ohnehin auf demokratische Standards: Dort entscheidet nicht die Mehrheit, sondern das Management. Bei der Arbeit im Militär wird besonders deutlich: Befehl und Gehorsam sind keine demokratischen Werte. Je mehr Menschen das Parieren lernen, desto schwerer fällt die Demokratisierung der Arbeitswelt.“<sup>9</sup>

## Abbau des Sozialstaats

Der erste Bundeshaushalt der Regierung von Friedrich Merz sieht für Militär etwa 100 Milliarden Euro vor, ungefähr 20 Prozent des Haushaltes. Bis 2029 soll der jährliche Betrag auf 168 Milliarden Euro wachsen.<sup>10</sup> Hinzu sollen noch

Gelder für militärrelevante Infrastruktur kommen, wodurch der Betrag auf rund 240 Mrd. Euro steigen würde - bei einem für 2029 geplanten Gesamthaushalt von 573,8 Mrd. Euro!

Gleichzeitig kündigt Kanzler Friedrich Merz Kürzungen bei Bürgergeld und Entwicklungshilfe an. Staatliche Zahlungen an die Rentenkasse und Zuschüsse für die Krankenversicherungen werden in Frage gestellt, Arbeitszeiten sollen ausgeweitet werden, Universitäten und Schulen müssen sparen. Der Präsident des ifo-Wirtschaftsforschungsinstituts Clemens Fuest will die fortschreitende Militarisierung durch weitreichende Kürzungen im sozialen Bereich finanzieren. „Kanonen und Butter, es wäre schön, wenn das ginge, aber das ist Schlaffenland, das geht nicht“. Er bezieht sich damit auf eine Formulierung, die im faschistischen Deutschland verbreitet wurde. Goebbels warb 1936 für Aufrüstung: „Wir werden zu Not auch einmal ohne Butter fertig werden, niemals aber ohne Kanonen.“<sup>11</sup>

Es ist bezeichnend, dass Fuest nicht sagte „Kanonen statt Profite“. Ein anderes Zitat erklärt mehr: „Die Dividenden steigen und die Proletarier fallen“, hat Rosa Luxemburg 1916 festgestellt und hat damit heute noch Recht: Rüstungs-



aktionäre profitieren von der derzeitigen Entwicklung. Bestes Beispiel ist die Rheinmetall-Aktie: Ende 2020 stand sie bei 86 Euro, Ende März 2025 kostete sie mehr als 1300. Der Zulieferer Renk aus Augsburg baut unter anderem Getriebe für Panzer. Im Februar 2024 wagte er den Schritt an die Börse, eine Aktie kostete rund 17 Euro. Gut ein Jahr später steht sie bei über 40, meldet der Bayerische Rundfunk.<sup>12</sup>

Auf diese Zusammenhänge kann der Betriebsrat bei Berichten über seine Initiativen nach § 92 a BetrVG hinweisen. Auch sollte die Situation branchenübergreifend dargestellt werden. In der Initiative „VW heißt Verkehrswende“ diskutieren etwa Umweltaktivisten und einzelne Arbeiter über zukunftsweisende Produktion.<sup>13</sup> Sie definieren Arbeit und Produktion als zentrales Feld des Wandels genauso wie Demokratie- und Eigentumsfragen. Sie halten sichere Arbeitsplätze für realistisch, wenn die Produkte einen gesellschaftlichen Nutzen haben. Deshalb diskutieren sie über Straßenbahn-Produktion, statt über neue SUV-Modelle.

Die Satzung der IG Metall beinhaltet eine klare Positionierung. Die Gewerkschaft soll sich einsetzen „für die Sicherung und den Ausbau des sozialen Rechtsstaates und die weitere Demokratisierung von Wirtschaft, Staat und Gesellschaft, für Frieden, Abrüstung und Völkerverständigung und den Schutz der natürlichen Umwelt zur Sicherung der Existenz der Menschheit“.<sup>14</sup>

Diese Logik gilt auch bei Rüstungsproduktion.

Auf die Folgen der Militarisierung nicht nur für Beschäftigte verweist das Sozialforum Dortmund. Für „soziale Angelegenheiten und für Maßnahmen gegen die Klimakatastrophe“ ist immer weniger Geld da: „Wenn immer größere Teile des regulären (Bundes-) Haushalts von Zins- und Tilgungszahlungen aufgezehrt werden, dann werden das alle zu spüren bekommen, die ihren Lebensunterhalt nicht aus Aktien oder Mieteinnahmen bestreiten. Die Reichen bleiben geschont. Eine neue Steuer, etwa auf Vermögen und Erbschaften, ist im neuen Koalitionsvertrag nicht vorgesehen“.<sup>15</sup>

In einer Betriebsversammlung hat der Betriebsrat über seine Arbeit zu berichten. Dazu gehört auch ein Bericht über die aktuelle Arbeit, Themen können gemäß § 45 BetrVG betriebliche Angelegenheiten einschließlich sozialpolitischer, umweltpolitischer und wirtschaftlicher Art sein. Der Bericht über Alternativen zur Rüstungsproduktion kann so auch gesamtgesellschaftliche Themen umfassen.

## VIII. Das kann nicht alles sein: Der Blick nach vorne

„Wenn Beschäftigte den Job von Managern machen“, kommentiert „Metall“, das Mitglieder magazin der IG Metall, beispielhafte Konzepte zur Arbeitsplatzsicherung. Beim Siemens-Werk in Rastatt haben Beschäftigte auf der Betriebsversammlung dem neuen Standortleiter einen Plan übergeben: ein 50-seitiges Strategiepapier mit möglichen neuen Geschäftsfeldern und Produkten. Rund 50 Personen – Expertinnen und Experten aus allen Abteilungen – waren daran beteiligt. „Wir haben geschaut: Wofür können wir unsere Technologie und unser Know-how hier bei uns am Standort noch einsetzen?“, erklärt Betriebsrat Ulrich Mörmann. „Wir haben hier ein breites Spektrum an Fachleuten, die Möglichkeiten erkennen, die das Management eben nicht sieht.“<sup>16</sup>

Das Beispiel GKN Florenz zeigt, wie engagierte Beschäftigte um Arbeitsplätze und sinnvolle Produktion kämpfen. Der britische Autozulieferer GKN produziert Achswellen. 2021 informierte das Management über die sofortige Schließung des Standorts Campi Bisenzio in der Provinz Florenz. 450 Arbeiter verloren somit von einem Tag auf den anderen ihren Job. Die Belegschaft will die Massenentlassungen aber nicht hinnehmen: Die Arbeiter besetzten daraufhin die Fabrik.

Die Arbeiter diskutierten, wie sie eine ökologisch und sozial sinnvolle Produktion aufbauen können. Es bildete sich eine solidarische Forschungsgruppe: Mit einem „Reindustrialisierungsplan“ von Forschern der Universität Pisa wurde deutlich, dass Arbeitsplatzertret und ökologische Transformation möglich sind. Auf 55 Seiten zeigen die Wissenschaftler Alternativen auf, wie der Industriestandort in der Toskana als Forschungszentrum für einen ökologischen Wandel dienen kann.<sup>17</sup> Konkret planen die Fabrikbesetzer die Produktion von Lastenrädern. Statt um einen Sozialplan mit Abfindungen kämpfen sie um die Kontrolle der Produktion.

Die Wirkung dieses Praxisbeispiels der Transformation von unten darf nicht unterschätzt werden. Gerade in der heutigen Zeit führt die Perspektivlosigkeit

vieler Menschen und die Angst um Arbeitsplätze oft dazu, Rechtsradikale zu wählen und so rechte Kräfte in ganz Europa zu stärken. Die Beschäftigten bei GKN wollen über die Ziele der Produktion entscheiden und zeigen, dass es keinen Widerspruch von Interessen der Industriearbeiter und klimagerechtem Umbau geben muss.

## **Selbststeuerung durch Beschäftigte wird immer wichtiger für Unternehmen**

Viele Arbeitsprozesse sind in der digitalen Arbeitswelt nicht mehr mit einer zentral durchdachten Steuerung regelbar. Oftmals wird deshalb Verantwortung auf Beschäftigte übertragen, die in selbststeuernden Teams gemeinsam Führungsaufgaben übernehmen. Viele Beispiele zeigen, dass

- die Eigenverantwortung, die Beschäftigte bei selbststeuernden Teams in der Praxis haben,
- die Kontakte gegenüber Kunden und
- das Spezialwissen

einen hohen Wert für das Unternehmen darstellen. Dieses Wissen nutzen Firmen, um unternehmerische Entscheidungen zu treffen. Wenn Beschäftigte als Experten eigenverantwortlich immer mehr Entscheidungen treffen sollen, ist es nur konsequent, wenn sie fordern, dies auf die Produktplanung, Investitionsentscheidungen und Gewinnentnahme auszuweiten. „Kriegsproduktion funktioniert auch deshalb, weil es im Kapitalismus eine Entfremdung zwischen dem Produzenten und den von ihm hergestellten Produkten gibt“, sagt die IG Metall-Gewerkschafterin Ulrike Eifler.<sup>18</sup> Deshalb sollte nicht nur die Frage, „wie“ produziert wird, also die Arbeitsbedingungen, ein Thema sein. Sondern es muss auch diskutiert werden, „was“ produziert wird: Welche Produkte, welche Dienstleistungen sollen angeboten werden? Warum soll Kunden Software zur Überwachung angeboten werden? Warum sollen Maschinen hergestellt werden, die Militärs dienen?

Dass Alternativen möglich sind, zeigt nicht nur das Beispiel „GKN“. Die PT-Regierung in Brasilien installierte ein Staatssekretariat für Solidarische Ökonomie im Ministerium für Arbeit und Beschäftigung (SENAES / MTE), das auch Genossenschaften fördern soll. Eine verbesserte Förderung und Beratung potentieller Genossenschaftsgründer auf staatlicher Ebene kann dazu beitragen, dass diese Form der „Übernahme von Produktionsmitteln“ aus dem Nischendasein herauskommt.<sup>19</sup>

# IX. Nachweise

- <sup>1</sup> Lelek, Christian: IG Metall zur Zeitenwende: Abrüsten, ausrüsten, aufrüsten, Neues Deutschland, 25.4.2025.
- <sup>2</sup> Frieden sichern, Verteidigungsfähigkeit erhöhen, Militarisierung stoppen!, Erklärung des DGB zu den Ostermärschen 2025, 1.4.2025.
- <sup>3</sup> Flughafenbeschäftigte in Pisa weigern sich als ‚humanitäre Hilfe‘ getarnte Waffen in die Ukraine zu verladen, Blockaden im Hafen von Genua, labournet.de, 29.9.2022.
- <sup>4</sup> Volkswagen als Panzerbauer? Kontroverse Debatte nach Äußerungen von Bundeswehr-Chefeinkäuferin, Wolfsburger Allgemeine Zeitung, 18.8.2025.
- <sup>5</sup> Schwarzbach, Marcus: Basis gegen Vorstände – Gewerkschafter suchen Schulterchluss mit Friedensbewegung, Telepolis, 9.6.2024. Das ursprünglich bei betriebundgewerkschaft.de auffindbare Zitat wurde inzwischen gelöscht.
- <sup>6</sup> Die Zeitenwende ist ein Klassenangriff, betriebundgewerkschaft.de, 23.5.2025.
- <sup>7</sup> Eine ausführliche Darstellung findet sich auf der Homepage des Journalisten Pit Wuhrer, langjähriger Autor der WOZ, Der Lucas-Plan: Sie plant die bessere Zukunft, [https://www.pit-wuhrer.de/kapital/ka\\_07\\_02\\_15\\_lucas.html](https://www.pit-wuhrer.de/kapital/ka_07_02_15_lucas.html), 15.2.2007.
- <sup>8</sup> Meyer, Malte: Nachhut der Mobilmachung, analyse & kritik, 17.6.2025.
- <sup>9</sup> Mayer-Ahuja, Nicole: Weltweite Rüstungsausgaben: »Drecksarbeit« und Dividenden, Neues Deutschland, 24.6.2025.
- <sup>10</sup> Der Betrag soll sich 2029 zusammensetzen aus: Verteidigungshaushalt: €152,8 Mrd. plus weitere militärrelevante Posten für Zivil- und Bevölkerungsschutz (2,3 Mrd.), Nachrichtendienste (2,4 Mrd.), IT-Sicherheit (1,7 Mrd.) und Waffenlieferungen insbesondere an die Ukraine (8,5 Mrd.).
- <sup>11</sup> Kanonen statt Butter, IMI-Aktuell 2024/139.
- <sup>12</sup> Milliarden für Waffen: Wer profitiert vom Rüstungsboom? BR24, 7.4.2025.
- <sup>13</sup> <https://vw-fuer-alle.de/>
- <sup>14</sup> IG Metall, Satzung gültig ab 1. Januar 2024.
- <sup>15</sup> Nach der Ermächtigung zu höheren Rüstungsausgaben drohen Sozialkürzungen, Sozialforum Dortmund, o.J.
- <sup>16</sup> Metall – Dein Magazin, Jahrgang 77 | 4/2025.
- <sup>17</sup> Un piano multilivello per la stabilità occupazionale e la reindustrializzazione del sito produttivo ex-GKN: proposte per la mobilità pubblica e la sostenibilità ambientale: [https://www.popoffquotidiano.it/wp-content/uploads/2022/03/Piano\\_FINALE\\_10.03.pdf](https://www.popoffquotidiano.it/wp-content/uploads/2022/03/Piano_FINALE_10.03.pdf)
- <sup>18</sup> Die Zeitenwende ist ein Klassenangriff, betriebundgewerkschaft.de, 23.5.2025.
- <sup>19</sup> [www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/economia-solidaria](http://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/economia-solidaria).





Informationsstelle  
Militarisierung (IMI) e.V.  
Hechinger Str. 203  
72072 Tübingen  
[www.imi-online.de](http://www.imi-online.de)