

Gezielt hinterfragen!

Zum Umgang des Betriebsrats mit Managementkonzepten

Um sich mit Managementkonzepten der Arbeitgeberseite auseinandersetzen, diese bewerten und gegebenenfalls tragfähige Alternativkonzepte entwickeln zu können, ist betriebswirtschaftliches Wissen unverzichtbar. Dr. Christof Balkenhol informiert, worauf Betriebsräte achten sollten.

Wer das Ringen der Betriebsräte um ein Zukunftskonzept für Opel in der Presse verfolgt hat, der konnte vor allem strategisch-politische Fähigkeiten bei den Interessenvertretern beobachten. Gleichzeitig lässt sich erahnen, dass die Betriebsräte über ein hohes Maß an betriebswirtschaftlicher Kompetenz verfügen müssen, um alternative Management- und Investorenkonzepte auf ihre langfristige Tragfähigkeit und ihre Konsequenzen für die Arbeitsplätze untersuchen und bewerten zu können. Solche Fähigkeiten werden von den Betriebsräten nicht nur in Ausnahmesituationen – wie etwa bei Opel – verlangt, sondern gehören zur erforderlichen Grundausstattung jeder Interessenvertretung.

Keine Beschränkung auf akute Krisensituationen

In den letzten Jahren haben zahlreiche Unternehmen mit ihren Betriebsräten

und mit den Gewerkschaften über Konzepte verhandelt, die schwerwiegende Folgen für die Beschäftigten hatten: Standortschließungen, Produktionsverlagerungen und Outsourcing, verbunden mit der Diskussion über einen Lohnverzicht und/oder eine Ausweitung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich.

Diese Themen sind nicht auf akute Krisensituationen wie etwa bei der Sanierung von Karstadt und Opel oder auf die unmittelbaren Auswirkungen der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise begrenzt. Vielmehr entstehen mehr und mehr Dauerkonflikte, weil Unternehmen permanent und intensiv an der Verbesserung der Wettbewerbsposition arbeiten. Ein anschauliches Beispiel lieferte in 2009 die teilweise öffentlich geführte Auseinandersetzung zwischen dem Management und den Interessenvertretern um ein Sparprogramm bei dem Energiekonzern E.ON.

Zwei Kernfragen

Die Notwendigkeit zur Umsetzung von Einspar- und Restrukturierungskonzepten wird auf der Arbeitgeberseite fast immer betriebswirtschaftlich begründet. Deshalb ist es unverzichtbar und in Zukunft immer wichtiger, dass Betriebsräte die betriebswirtschaftliche Plausibilität der ihnen vorgelegten Konzepte insbesondere bei Restrukturierungen und Betriebsänderungen fun-

diert hinterfragen können. Wer dazu nicht in der Lage ist, der läuft Gefahr, bei den Verhandlungen über einen Interessenausgleich und/oder Sozialplan im Nebel zu stochern, weil er nicht in der Lage ist, zwei Kernfragen zu beantworten:

> Sind die vom Unternehmen geforderten Einschnitte tatsächlich eine notwendige Voraussetzung für eine langfristige Stärkung und Absicherung der Wettbewerbsposition oder handelt es sich um bloße „Mitnahmeeffekte“; das heißt, den Versuch, die Renditen in einem erfolgreichen Unternehmen durch einseitige Beiträge der Arbeitnehmer weiter zu optimieren?

> Ist das vorgelegte Konzept schlüssig, das heißt, kann die angestrebte Verbesserung mit den geplanten Maßnahmen tatsächlich erreicht werden; oder gibt es möglicherweise Alternativkonzepte? Hier ist insbesondere zu hinterfragen, ob nicht andere Maßnahmen eine ähnliche betriebswirtschaftliche Wirkung haben können.

Erst wenn beide Fragen beantwortet sind, kann der Betriebsrat verantwortungsvoll über eine anstehende Betriebsänderung beraten und einen Interessenausgleich und/oder Sozialplan verhandeln. Deshalb ist es besonders wichtig, sich zunächst in einer im Betriebsverfassungsgesetz ausdrücklich vorgesehenen Informationsphase auf diese beiden Fragen zu konzentrieren.



Dr. Christof Balkenhol ist Geschäftsführer der Matrix GmbH in München www.matrix-partners.de



Nicht übereilt handeln

In der betrieblichen Praxis ist diese Vorgehensweise oft gefährdet. Vielfach beziehen die Arbeitgeber ihren Betriebsrat relativ spät ein, nämlich dann, wenn es nur noch um die Umsetzung von Entscheidungen geht. Sie versuchen dann, mit Verweis auf Zeitdruck und Dringlichkeit, direkt in die Sozialplan- und Interessenausgleichverhandlungen einzusteigen. Auf diese Weise soll eine Auseinandersetzung mit dem Konzept des Arbeitgebers vermieden werden.

Da juristisches Know-how in vielen Betriebsratsgremien deutlich stärker ausgeprägt ist als betriebswirtschaftliche Detailkenntnisse, lässt sich die Interessenvertretung oft zu schnell auf die Verhandlungsebene der Sozialplandetails ziehen: Kriterien für die Sozialauswahl, Abfindungsregelungen und Umzugsvereinbarungen sind ohne Zweifel sehr wichtig, sollten aber erst dann verhandelt werden, wenn auch der Betriebsrat von der zwingenden Notwendigkeit der geplanten Maßnahmen überzeugt ist.

Ergänzend sollten Betriebsräte ihr Vorschlagsrecht im Hinblick auf beschäftigungssichernde und -fördernde Maßnahmen (vgl. § 92a BetrVG) nutzen. Auch diese Initiativen bedürfen meist einer soliden betriebswirtschaftlichen Basis. Um Missverständnissen vorzubeugen: Die Prüfung der betriebs-

wirtschaftlichen Plausibilität des vorgelegten Konzeptes kann natürlich keineswegs die „wirtschaftliche Mitbestimmung“ durch die Hintertür einführen. Wenn aber das Management von der Interessenvertretung eine konstruktive Zusammenarbeit gerade bei schwierigen Restrukturierungsvorhaben und Veränderungsprozessen fordert, dann sollte diese auch das Recht haben, sich eine fundierte eigene Meinung zu dem vorgelegten Konzept des Arbeitgebers bilden zu können.

Anforderungen an die Konzepte des Arbeitgebers

Bei der Einleitung grundlegender Restrukturierungen und Betriebsänderungen sollten die Konzepte des Arbeitgebers mindestens die vier folgenden Kernelemente enthalten, die die Grundlage für die Verhandlungen der Betriebsparteien darstellen:

- > Zielsetzung der geplanten Restrukturierung,
- > Analyse der Ausgangssituation,
- > Darstellung und Bewertung von Handlungsalternativen,
- > Fahrplan für die Umsetzung der Pläne des Arbeitgebers.

Ein Restrukturierungskonzept sollte von der Arbeitgeberseite so präsentiert werden, dass die zu verhandelnden Vorschläge etwa hinsichtlich einer Organisationsänderung und möglicher Personalmaßnahmen plausibel abgelei-

tet werden können.

Veraltete Datenbasis

Die betriebliche Praxis zeigt häufig, dass die in den Projektunterlagen dokumentierte Ausgangssituation zwar in ihren Grundzügen richtig ist, in ihren Details aber nicht den aktuellen Istzustand des Unternehmens widerspiegeln. Dies gilt beispielsweise für die Ableitung von Personalkapazitäten und deren Zuordnung zu einzelnen Unternehmensbereichen.

Gerade hier sollten Betriebsräte unbedingt genau hinsehen. Die Unstimmigkeiten sind in der Regel den Besonderheiten der Projektsituation geschuldet: Unter hohem Zeitdruck werden Daten beschafft und zu einem Stichtag ausgewertet. Dabei bleibt den Akteuren kaum ausreichend Zeit, die Daten im Detail zu überprüfen. Außerdem werden die Daten im Laufe eines Projekts häufig nicht aktualisiert. Gerade hier kann der Betriebsrat durch eine detaillierte Prüfung der Daten eine wichtige Funktion zur „Qualitätssicherung“ im Interesse der Beschäftigten übernehmen.

Kein Konzept ohne Alternativen

Bei einer geplanten Restrukturierung sollte das Management Alternativkonzepte entwickeln und anhand nachvollziehbarer Bewertungskriterien eine

Empfehlung für eine der Varianten ableiten.

In der betrieblichen Praxis ist es aus Betriebsratssicht wichtig, dass tatsächlich mehrere Alternativen geprüft worden sind und nicht von Anfang an nur eine einzige Variante zur Diskussion steht. Deshalb sollte der Arbeitgeber unbedingt auf mögliche Alternativen angesprochen werden. Bei Bedarf sollte der Betriebsrat in Erwägung ziehen, eigene Alternativvorschläge zu erarbeiten. Das bestätigt Dieter Rüster, der in seiner Funktion als Betriebsratsvorsitzender der TUIfly GmbH, die zum Touristikonzern TUI in Hannover gehört, in den letzten Jahren mehrere Restrukturierungsprogramme verhandelt hat: „Für uns hat es sich sehr bewährt, dass wir immer bemüht waren, eigene Alternativvorschläge zu erarbeiten und in die Verhandlungen einzubringen. Dadurch lässt sich der Verhandlungsspielraum deutlich erweitern.“

Intensive Diskussion der Annahmen des Arbeitgebers

Bei einem Vergleich der Konzepte ist es wichtig, die Annahmen zu hinterfragen, die den einzelnen Szenarien zu Grunde liegen. Denn diese haben wesentliche Auswirkungen auf die betriebswirtschaftliche Ergebnisrechnung. Eine Veränderung der Annahmen führt häufig auch zu einer Veränderung der wirtschaftlichen Bewertung. Wenn etwa bei einer Standortentscheidung ein inländischer Standort mit einem ausländischen Standort verglichen wird, sind zahlreiche Prognosen notwendig (z.B. über die erwartete Entwicklung der Personalkosten oder über die zukünftige Belastung durch Steuern und Abgaben). Gleichzeitig müssen Annahmen über die Einmalaufwendungen einer Standorterschließung sowie über die Kosten einer Standortstilllegung getroffen werden. Darüber hinaus muss eine Abschätzung vorgenommen werden, in welchem Zeitraum ein neuer Standort produktiv wird und mit welchem Koordinations- und Managementaufwand

eine solche Anlaufphase verbunden ist (vgl. zu alledem: „... und andere Lügen. Zu den angeblichen Vorteilen einer Verlagerung ins Ausland“; dbr 3/2009, Seite 17).

Die Erfahrung aus zahlreichen Beratungsprojekten zeigt, dass eine intensive Diskussion über diese Annahmen die Qualität des Entscheidungsprozesses auf der Managementseite sichtbar macht. Darüber hinaus hilft die Diskussion dem Betriebsrat, wirtschaftliche Argumente für eine abweichende Bewertung des vorgelegten Konzepts zusammenzutragen.

Eine typische Schwachstelle: Der Umsetzungsfahrplan

Wenn das Restrukturierungskonzept in seinen Eckpunkten plausibel ist, bedarf es eines Umsetzungsfahrplans:

- > In welchen Zeitabschnitten werden welche Maßnahmen umgesetzt, um das Konzept in den Betriebsalltag zu übertragen?
 - > Welche internen und externen Ressourcen sind für die Umsetzungsphase eingeplant?
- Hier liegt eine wichtige Schwachstelle bei vielen Restrukturierungskonzepten: Die Umsetzungsfahrpläne sind einerseits oft vage und unpräzise und geben damit zu wenig Auskunft über das „Wie“ der Umsetzung. Darüber hinaus sind viele Umsetzungsfahrpläne zu optimistisch. Der Zeit- und Ressourcenbedarf wird oftmals unterschätzt und die Umsetzung stellt sich in der Praxis langwieriger und aufwendiger dar, als zunächst geplant.
- Die umfassende Kenntnis der Arbeitssituation im Betrieb versetzt den Betriebsrat in die Lage, die Umsetzungspläne einem Realitätstest zu unterziehen und bei Bedarf darauf zu drängen, dass nur praxistaugliche „Baupläne“ verabschiedet werden. Hierzu zählen übrigens auch systematische Ansätze, um den notwendigen Veränderungsprozess zu begleiten:
- > Wie werden die Mitarbeiter über die anstehenden Veränderungen informiert?
 - > Wie werden die Beschäftigten auf die neuen Anforderungen vorbereitet?
 - > Wie werden die Arbeitnehmer für neue Aufgaben qualifiziert und motiviert?

Betriebsräte sollten darauf achten, dass es auf diese Fragen schlüssige Antworten gibt. Andernfalls ist das Risiko sehr groß, dass das Projekt in der

Implementierungsphase „Schiffbruch“ erleidet und dann zu einer Dauerbaustelle für die tägliche Betriebsratsarbeit wird.

Chancen nutzen

Wer sich auf die Diskussionsebene der Betriebswirtschaft begibt, der hat die Chance, mit sachlichen Argumenten Einfluss auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen zu nehmen, wie ein Beispiel aus der betrieblichen Praxis deutlich macht: Ein Unternehmen plante den Umbau seines Finanz- und Rechnungswesens. In diesem Zuge sollte ein Teilbereich der Buchhaltung nach Osteuropa verlegt werden. Eine betriebswirtschaftliche Analyse des Betriebsrats machte deutlich, dass die dadurch eingeplanten Einsparungen auf optimistischen Annahmen beruhten und mit einem unrealistischen Umsetzungsfahrplan unterlegt waren. In Verbindung mit eigenen Vorschlägen zur Verbesserung der Kostenstruktur im Inland konnte der Betriebsrat schließlich den Vorstand davon überzeugen, die Verlagerungspläne aufzugeben. Wichtige Voraussetzung dafür war allerdings, dass der Betriebsrat während des gesamten Projekts nicht nur wirtschaftliche Argumente vorgebracht, sondern auch eine politische Diskussion über das Verlagerungsprojekt geführt hat. Die Flankierung mit wirtschaftlichen Argumenten hatte die Schlagkraft der politischen Argumente deutlich erhöht.

Ähnliche Erfahrungen hat auch Oliver Zühlke als Betriebsratsvorsitzender der Bayer AG in Leverkusen gemacht: „Politische Argumente bleiben für uns im Mittelpunkt, aber wir können uns nicht mehr ausschließlich auf die Durchsetzungskraft dieser Argumente verlassen. Deshalb müssen wir auch als Betriebsräte betriebswirtschaftliches Know-how aufbauen und weiterentwickeln. Wir wollen nicht die besseren Manager sein. Trotzdem müssen wir uns auch in die betriebswirtschaftliche Diskussion bei Betriebsänderungen einklinken. Es gibt gute Beispiele, wo wir mit unseren Alternativvorschlägen auch mit wirtschaftlichen Argumenten am Ende den Vorstand überzeugen konnten.“

Keine Management-Besserwisserei

Auch bei einem intensiven Einstieg in betriebswirtschaftliche Diskussionen sollte sich der Betriebsrat folglich im-

mer seiner politischen Rolle bewusst sein und nicht in die Rolle des „Management-Besserwissers“ schlüpfen. Die Prüfung der betriebswirtschaftlichen Plausibilität dient vielmehr dazu, im Interesse der Beschäftigten den sachlichen Hintergrund geplanter Veränderungen systematisch zu hinterfragen. Auf dieser Basis kann man dann mit dem Arbeitgeber um Alternativvorschläge ringen.

Dieses Vorgehen wird umso notwendiger, je mehr sich die Selbstverständlichkeiten eines etablierten Sozialpartnerschaftsverständnisses auflösen scheinen. Nach Einschätzung vieler Betriebsräte sind Manager vielfach kaum noch durch politische Argumente zu überzeugen, sondern sehr viel eher durch wirtschaftliche. Bei diesen Verhandlungspartnern werden sich vor allem diejenigen Betriebsräte Gehör verschaffen können, die eine intelligente Kombination von wirtschaftlichen und politischen Argumenten aufbauen können.

Risiken und Nebenwirkungen

Betriebsräte sollten sich stets vor Augen führen, dass auch betriebswirtschaftliche Herangehensweisen mit erheblichen Risiken verbunden sein können. So wurde beispielsweise im Jahr 2004 die geplante Verlagerung der Handy-Produktion des Siemens-Werkes Kamp-Lintfort nach Ungarn von der Mitbestimmung durch eine Mischung aus politischen Argumenten und einem wirtschaftlichen Alternativkonzept (mit Zugeständnissen insbesondere bei der Arbeitszeit und bei der Vergütung) im Jahr 2004 verhindert.

Das Siemens-Beispiel macht allerdings schmerzhaft deutlich, dass die Halbwertszeit solcher Erfolge mitunter sehr kurz sein kann. Anfang 2005 wurde die gesamte Siemens-Handysparte an BenQ verkauft. Im September 2006 folgte der Schock für die Belegschaft: BenQ zog sich aus der Fertigung in Deutschland vollständig zurück und stellte einen Insolvenzantrag für seine deutsche Tochter. Das Magazin „Der Spiegel“ titelte dazu: „Gekauft, getäuscht, geschlossen“.

Mit diesem Beispiel vor Augen sollten sich Betriebsräte bewusst machen, dass eine Beurteilung von Managementkonzepten einerseits immer wichtiger, andererseits aber stets mit erheblichen Unsicherheiten behaftet sein wird. ■