

Zurück zur Zentrale

MITBESTIMMUNG Große Unternehmen werden wieder stärker zentralisiert. Betriebsräte sollten daher die Arbeitsteilung zwischen lokalen und zentralen Mitbestimmungsgremien überprüfen.

Von **CHRISTOF BALKENHOL**, Unternehmens- und Betriebsratsberater in München

Es scheint, als habe die weltweite Wirtschaftskrise mit einem jahrzehntealten Dogma aufgeräumt. Seit den 80er Jahren galt die Dezentralisierung als wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen. Berater, Vorstände und Aufsichtsräte waren davon überzeugt, dass die Aufgaben der Zentrale hauptsächlich in der Entwicklung strategischer Leitplanken und im Controlling der Ergebnisse bestehen. Damit ist nun erst einmal Schluss. Laut einer Studie der TU Berlin und der Unternehmensberatung Oliver Wymann mit dem Titel „Konzernorganisation 2010“ haben 90 Prozent der deutschen Konzerne in den vergangenen drei Jahren Entscheidungsstrukturen und -prozesse wieder stärker zentralisiert. Als prominentes Beispiel für diese Entwicklung kann etwa die Neustrukturierung des ThyssenKrupp-Konzerns im Jahr 2009 genannt werden.

Einerseits soll dadurch Geld gespart werden. Denn die Krise hat sichtbare Spuren in den Bilanzen der Unternehmen hinterlassen. In dieser Situation wollen sich die Verantwortlichen nicht ausschließlich auf die Erholung der Absatzmärkte verlassen. Sie suchen händeringend nach Möglichkeiten, die Ausgaben in den Griff zu bekommen. Budgets werden wieder zentral gesteuert, Verträge mit

IT-Dienstleistern oder Werbeagenturen, ja sogar Catering-Angebote werden zentral ausgeschrieben und dann national oder global an einen einzigen Partner vergeben. Zentralisierung ist auch angesagt für interne Servicefunktionen, etwa im Finanz- und Rechnungswesen, die mit dem Konzept der Shared-Service-Center zusammengelegt werden. In der Folge gehen oft Service-Arbeitsplätze verloren, weil Effizienzvorteile ausgeschöpft werden können. Die verbleibenden Arbeitsplätze werden häufig von dezentralen Standorten an einige wenige zentrale Standorte verlagert.

Neben dem Sparmotiv spielt sicher auch das Motiv eine Rolle, in großen Konzernen für übersichtliche, transparente Strukturen und schnellere Entscheidungswege zu sorgen. Manche Vorstände dürften wegen möglicher persönlicher Haftungsrisiken beunruhigt sein, die sich aus intransparenten und komplizierten Strukturen ergeben könnten. Aktuelle Korruptionsaffären in mehreren deutschen Großkonzernen deuten auf erhebliche Lücken in Sachen Compliance hin. Doch die neue Strategie ist nicht ohne Risiken zu haben. Die Fähigkeit, sich auf regionale Märkte oder auch nur auf unterschiedliche Geschäftssegmente einzustellen, schwindet mit zunehmendem Zentralismus. Der Niedergang der amerikanischen Automobilindustrie gilt manchem Beobachter als warnendes Beispiel. Denn viele Produkte, die für den amerikanischen Markt geeignet sind, finden bei Käufern in Europa oder Asien keinen Anklang. Eine Zentralisierung mag kurzfristig effizient sein, kann langfristig aber schnell in eine lebensbedrohliche strategische Sackgasse führen.

Wichtig für die Arbeitnehmervertreter ist, dass mit einer solchen Zentralisierungswelle fast immer auch die Kompetenzen des lokalen Managements beschnitten werden. Schnell ist man an dem Punkt angelangt, an dem

„Uns fehlt der Ansprechpartner vor Ort“

Waltraud Litzenberger, ver.di-Gewerkschafterin und Vorsitzende des Konzernbetriebsrats der Deutschen Telekom AG, über Zentralisierungen im Unternehmen und die Folgen für die Arbeitnehmervertretungen



Foto: Karsten Schöne

FRAU LITZENBERGER, IMMER MEHR KONZERNE HABEN IN DEN LETZTEN JAHREN ENTSCHEIDUNGEN ZENTRALISIERT – UND DER TREND GEHT WEITER. GILT DAS AUCH FÜR DIE TELEKOM? Für die Geschäftstätigkeiten trifft das nicht zu, aber für die sogenannten Querschnittsbereiche – also etwa Personalentwicklung oder Informationstechnik. Die Telekom bündelt diese Funktionen, nimmt sie aus den einzelnen Gesellschaften heraus und siedelt sie direkt beim Konzern an.

WAS STECKT HINTER DEM NEUEN TREND? Den Unternehmen geht es um Synergien und Kostensenkungen. Mein Eindruck ist aber auch, dass die Konzerne voneinander „lernen“ und sich gegenseitig imitieren. Damit werden wir leben müssen. Das Ende der Zentralisierung haben wir noch längst nicht erreicht.

WELCHE FOLGEN HAT DAS FÜR DIE MITARBEITER? Für bestimmte Anliegen haben wir dann vor Ort plötzlich keinen Ansprechpartner mehr. Die Personalabteilung ist nur noch über E-Mail oder Telefon zu erreichen. Als Betriebsrätin habe ich am eigenen Leibe erlebt, wie es ist, eine Niederlassung und damit alle Ansprechpartner auf der Arbeitgeberseite zu verlieren. Das waren schwierige Erfahrungen. Kein Kollege freut sich, wenn die Telekom ihren Standort schließt.

WERDEN AUCH LEUTE ENTLASSEN ODER MÜSSEN DEN STANDORT WECHSELN? Wenn Standorte geschlossen werden, bekommt normalerweise jeder Mitarbeiter einen neuen Arbeitsplatz angeboten. Manchmal sind die neuen Arbeitsorte aber so weit entfernt, dass man da täglich nicht mehr hinpendeln kann. Die Mitarbeiter sehen dann nur noch die Möglichkeit, Angebote zum Ausscheiden aus dem Betrieb anzunehmen. Daher versuchen wir Betriebsräte, Schließungen zu vermeiden. Sie sind immer mit Einbußen für die Mitarbeiter verbunden.

WAS BEDEUTET DIE ZENTRALISIERUNG FÜR DIE ARBEIT DER BETRIEBSRÄTE? Ihre Arbeit wird schwieriger, denn der Arbeitgeber versucht, die Mitbestimmung auf der Konzernebene zu konzentrieren. Im Gegensatz dazu folgt das Betriebsverfassungsgesetz dem Grundsatz, dass die Mitbestimmung vorrangig am Arbeitsort stattfindet. Der Konzernbetriebsrat ist nach der Rechtslage nur zuständig, wenn die Gesamtbetriebsräte keine Regelungen vereinbaren können.

WAS HAT DAS UNTERNEHMEN VON DIESEM VORGEHEN?

Statt mit mehreren Gesamtbetriebsräten zu verhandeln, was zeitaufwendig und störend ist, will der Arbeitgeber lieber mit dem Konzernbetriebsrat verhandeln. Wir müssen daher stets aufpassen: Sind nun wir als Konzernbetriebsrat zuständig, oder können das die Betriebsräte vor Ort übernehmen?

KÖNNEN SIE UNS EIN BEISPIEL NENNEN? Der Arbeits- und Gesundheitsschutz ist ein originäres Mitbestimmungsthema der örtlichen Betriebsräte. Wir verfolgen da eine klare Linie: Der Konzernbetriebsrat ist nicht zuständig. Ich war selbst lange Zeit Betriebsrätin an einem Standort und weiß, dass da die Kompetenz vor Ort gefordert ist. Heute, als Konzernbetriebsrätin, kann ich nicht alle Telekom-Gebäude in der Republik begutachten, dazu fehlt mir einfach die Detailkenntnis. Wir müssen die Zuständigkeiten bei denen lassen, die sie auch ausüben können.

WELCHE LANGFRISTIGEN FOLGEN HAT DIE ZENTRALISIERUNG?

Der Arbeitgeber höhlt die Mitbestimmung vor Ort und in den Gesamtbetriebsräten aus. Am liebsten wäre den Vorständen ein riesengroßer Konzernbetriebsrat, der für alles zuständig ist. Diesen Eindruck könnte man manchmal gewinnen. Aber welchen Stellenwert hätten dann noch die Gesamtbetriebsräte? Manche Themen kann das Management nicht an den Konzernbetriebsrat delegieren. Das ist vom Gesetz her auch überhaupt nicht möglich. Damit stoßen wir beim Arbeitgeber aber oft auf Unverständnis.

DARAUS FOLGT DOCH SICHER EIN KOMPETENZGERANGEL?

Die Zentralisierung der Mitbestimmung birgt viel Konfliktstoff. Ich würde keinem Konzernbetriebsrat empfehlen, sich Themen anzunehmen, für die er nicht zuständig ist. Damit kann er nur Schiffbruch erleiden und in Konflikt mit den Gesamtbetriebsräten kommen. Manchmal vergisst man, dass die Betriebsräte nach dem Gesetz gleichwertig sind. Doch der Arbeitgeber suggeriert, der Konzernbetriebsrat sei das Leitgremium. Das stimmt aber nicht: Er ist nur beim Konzern angesiedelt.

GIBT ES DARÜBER AUCH MEINUNGSVERSCHIEDENHEITEN IM AUFSICHTSRAT?

Damit hat der Aufsichtsrat grundsätzlich nichts zu tun. Dennoch sprechen wir die Dinge an, die uns wichtig sind. Bei der Zusammenlegung der Festnetz- und Mobilfunksparte der Telekom haben wir in mehreren „Letters of Intent“ vereinbart, dass sich die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter nicht verschlechtern und die Telekom, bedingt durch die Zusammenlegung der Gesellschaften, keine Standorte schließt. Solche Grundsatzklärungen sieht weder das Mitbestimmungsgesetz noch das Betriebsverfassungsgesetz vor. ■

Die Fragen stellte **INGMAR HÖHMANN**

► auch arbeitsplatz- und beschäftigungsrelevante Entscheidungen in der fernen Zentrale getroffen werden. Für deutsche Tochtergesellschaften ausländischer Konzerne bedeutet dies, dass Managemententscheidungen, die in Frankreich, in Großbritannien oder in den USA getroffen werden, mit sehr detaillierten Vorgaben zur Umsetzung ausgerufen werden. Diese Entwicklung ist gleich in doppelter Hinsicht problematisch. Erstens, weil die Spielräume des deutschen Managements immer enger werden. Zweitens, weil das deutsche Betriebsverfassungsgesetz im Kern auf die Mitbestimmung im Betrieb setzt, nicht auf eine Beeinflussung der zentralen Entscheidungsinstanzen in der Konzernzentrale.

NEUE ROLLE FÜR DEN KONZERNBETRIEBSRAT

Auch die Gesamtbetriebsräte und Konzernbetriebsräte, die in zentral gesteuerten Unternehmen an Bedeutung gewinnen, wurzeln in den örtlichen Betriebsräten. Von dort aus werden die Mitglieder in die überörtlichen Gremien delegiert. Dieses Verfahren orientiert sich nicht an einem Effizienzprinzip, sondern an der demokratischen Legitimierung der Interessenvertreter durch die Beschäftigten. Es führt allerdings auch dazu, dass örtliche Betriebsratsgremien in Großunternehmen den Konzernbetriebsrat mitunter nicht als profilierte Mitbestimmungsinstanz betrachten, sondern eher als einen Treffpunkt zum regelmäßigen, aber weitgehend unverbindlichen Informationsaustausch.

Doch es wäre unklug, als Betriebsrat die Zentralisierungsstrategien des Arbeitgebers zu ignorieren und zu versuchen, nur durch örtliche Mitbestimmungsrechte die Umsetzung zentraler Entscheidungen im Betrieb zu beeinflussen. Diese Strategie kann zwar im Einzelfall erfolgreich sein. Echte Chancen auf die Mitgestaltung zentraler Vorgaben wird man so kaum erkämpfen können. Die Mitbestimmung würde sich dann immer mehr der Möglichkeiten berauben, Einfluss auf strategisch bedeutsame, zentrale Vorgaben zu nehmen. Sie würde mehr und mehr abgekoppelt von den Entscheidungszentren auf der Managementseite. Wer dieses Risiko vermeiden will, muss sich um eine klare Profilierung zentraler Mitbestimmungsgremien kümmern. Dazu ist eine Balance zwischen der zentralen Aushandlung von Rahmenbedingungen und der konkreten, dezentralen Mitbestimmung notwendig, was wiederum eine klare und strategische Ausrichtung der Arbeit des Konzernbetriebsrates erforderlich macht. Nur so kann eine starke Mitbestimmungsinstanz etabliert werden. Aber Vorsicht – wer immer jetzt mit verstärkter Zentralisierung auf die Mängel dezentraler Organisationskonzepte reagiert, der sollte dabei die alte Einsicht bedenken: „Das Gegenteil eines Fehlers ist wieder ein Fehler.“ Das gilt für Manager ebenso wie für die Interessenvertreter. ■