

HERAUSFORDERUNGEN FÜR BETRIEBSRÄTE

Ausgabe Nr. 2/2022

LEER AUSGEHEN ODER PRO-AKTIV TRANSFORMIEREN?

Häufig werden Betriebsräte auf zwei Ebenen (Unternehmen und Betrieb) mit der Transformation konfrontiert. Auch wenn diese unweigerlich miteinander verknüpft sind, führen positive Aussichten auf Unternehmens- bzw. Konzernebene noch nicht zu einer „automatischen“ Transformation eines jeden Betriebs.

Ein strukturiertes Auseinandersetzen mit der Transformation auf Standortebene erfordert das Durchlaufen eines mehrphasigen Zielbildprozesses.

Beginnend mit der Analysephase stellt im Kontext der Transformation die **Transformations-Portfolioanalyse** ein starkes Werkzeug dar. Deutlich können hier die Risiken für die Beschäftigung aus der Gegenüberstellung von heutigem und künftigem Produkt- und Leistungsportfolio abgeleitet werden.

TRANSFORMATION UND ZIELBILDPROZESS

„Transformation“ kann als Schlüsselbegriff der aktuellen Zeit angesehen werden. Nahezu einzigartig erscheint das Nebeneinander von Digitalisierung, welche alle Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft tiefgreifend verändert, und der Umstellung des Wirtschaftens und Arbeitens auf Klimaneutralität und Nachhaltigkeit. Beides stellt fundamentale Veränderungen dar, die jeweils für sich disruptive Wirkung entfalten werden.

Greifbar am Beispiel der Automobilindustrie stellt der Übergang zur Elektromobilität eine tiefgreifende Veränderung dar, durch die nicht nur die bisherigen Produkte von den Unternehmen überdacht, sondern auch bestehende Prozesse und Abläufe in allen Funktionsbereichen verändert werden müssen. Aus der Reorganisation der Wertschöpfungsketten und Wettbewerbslandschaft erwachsen für bisherige sowie neue Marktteilnehmer gleichzeitig diverse Chancen sowie zahlreiche Herausforderungen.

Die Transformation des bisherigen Geschäftsmodells wird damit mitunter zur „Herkulesaufgabe“ für Management und Entscheidungsträger im Unternehmen, um nicht von den dynamischen Entwicklungen abgehängt zu werden. Denn so wie Tesla als Vorreiter und teils Vorbild in der Automobilindustrie wahrgenommen wird, bestehen ebenfalls prominente Beispiele wie Nokia, die binnen 5 Jahren einen Rückgang ihrer Marktanteile von anfänglich 50% auf später noch 3,5% erleben mussten, weil die Transformation des eigenen Geschäfts im Mobiltelefonmarkt verfehlt wurde.

Nicht minder herausfordernd gestaltet sich die Transformation allerdings auf Seiten der Mitbestimmung. Gerade bei Konzern- und Mehrbetriebs-Strukturen werden Betriebsräte häufig auf zwei Ebenen mit der Transformation konfrontiert. Einerseits ist es die Unternehmens- bzw. Konzernebene auf der die Transformation gelingen soll und die es auf Seiten der Mitbestimmung in Konzern- oder Gesamtbetriebsratsgremien zu begleiten gilt. Gleichzeitig ist es andererseits jedoch die betriebliche Ebene auf der die einzelnen Betriebsratsgremien an einer erfolgreichen Transformation arbeiten. Beide Ebenen sind in der Praxis unweigerlich eng miteinander verknüpft. Allerdings übertragen sich positive Aussichten auf Unternehmens- und Konzernebene nicht unmittelbar auf die einzelnen Standorte, womit zusätzliche Risiken für die Beschäftigung

in den jeweiligen Betrieben insbesondere aus der künftigen Ausgestaltung des internationalen Produktions-, Entwicklungs- und Dienstleistungsnetzwerks der Unternehmen entstehen.

Kurz: „Wo werden innovative und zukunftsfähige Produkte künftig gefertigt bzw. Dienstleistungen angeboten und welche Standorte gehen bei der Verteilung leer aus?“

Ein strukturiertes Auseinandersetzen auf Betriebs- oder Standortebeine mit der Transformation erfordert nach unserer Erfahrung vier Phasen, um basierend auf einer Transformations-fokussierten Analyse erst sukzessive ein eigenes (Standort-)Zielbild auf Seiten der Mitbestimmung aufbauen zu können und dieses anschließend in eine oder mehrere Betriebsvereinbarungen zur Mitgestaltung der Transformation zu überführen. In der Folge gilt es auch nach Abschluss dieser Vereinbarungen „unbedingt dran zu bleiben“ und die Umsetzung vereinbarter Inhalte zu kontrollieren, auf sich verändernde Umstände anpassend und korrigierend zu reagieren und gegebenenfalls Eskalationsmechanismen zur Anwendung zu bringen.



DIE TRANSFORMATIONSANALYSE ALS ERSTER SCHRITT ZUR PROAKTIVEN GESTALTUNG DER EIGENEN STANDORTSTRANSFORMATION

Gemäß unserem ganzheitlichen Ansatz eines standortspezifischen Zielbildprozesses stützen sich die Zielbilddefinition, Umsetzung und nachfolgende Kontrolle auf die Durchführung einer auf die Transformation fokussierten Analyse des Standorts. Zu

Abb.: Zielbildprozess
Quelle: INFO-Institut Beratungs-GmbH

dieser gilt es die wirtschaftliche Ausgangssituation, die Unternehmensentwicklung und -struktur, die Marktentwicklung sowie die Positionierung im Wettbewerbsumfeld zu erfassen und zu analysieren. Ferner bilden die Bestandteile der integrierten Unternehmens- bzw. Standortplanung wie bspw. die Investitionsplanung einen wesentlichen Bestandteil der Analyse, um die planerischen Aussichten seitens des Unternehmens für den Standort zu kennen und bewerten zu können. In diesem Kontext werden ebenfalls Sensitivitäten betrachtet, womit vereinfacht der Frage nachgestellt wird: „Was passiert, wenn aufgrund verschiedener Einflussfaktoren von der bestehenden Planung abgewichen wird und welche Konsequenzen hätte dies für die Zukunft des Standorts sowie dessen Beschäftigten?“ Daneben ist die Kompetenzanalyse des Standorts zwingender Teil einer Standortanalyse, in die das heutige und künftige Kompetenz- und Qualifikationsprofil der Beschäftigten einzubeziehen ist.

Gesamtheitlich zeigt sich bereits die Analysephase als umfangreich und komplex in ihren Bestandteilen. Im Detail stehen zur Bearbeitung der einzelnen Analysesphären dabei zahlreiche Methoden und Werkzeuge zur Verfügung. Ein starkes Werkzeug um die Transformationsaussichten mit seinen Chancen und Risiken für den Standort sichtbar, transparent und damit gestaltbar zu machen, bildet indessen die **Transformations-Portfolioanalyse**.

Ausgehend des heutigen Produkt- und Leistungsportfolios am Standort werden „Classic-“ und „Zukunftsprodukte“ sowie Dienstleistungsfunktionen am Standort (wie bspw. Entwicklungsbereiche) gemäß ihrer heutigen Beschäftigungswirkung als Portfoliodarstellung abgebildet. Dem wird auf Basis heutiger Aussichten (Planungsdaten, Markterwartung, ...) die erwartete Beschäftigungswirkung der Produkte und Bereiche fünf bis acht Jahre in der Zukunft gegenübergestellt. Produktneuanläufe sowie –ausläufe, erwartete Rationalisierungs- oder

Digitalisierungsmaßnahmen sowie weitere Faktoren mit entsprechendem Einfluss auf die Beschäftigungsentwicklung werden in der Gegenüberstellung berücksichtigt.

Visuell leicht erkennbar zeigt die Transformations-Portfolioanalyse das Risikoprofil des Standorts abgeleitet aus der Gegenüberstellung von heutigem und künftigem Produkt- und Leistungsportfolio auf. Nicht selten stellt sich dabei für von der Transformation stark betroffene Standorte in dieser Betrachtung das Bild ein, dass bisher beschäftigungsintensive „Classic“-Produkte im Rahmen der Transformation sukzessive auslaufen oder bspw. zum Ende ihres Lebenszyklus nochmals an Niedriglohnkostenstandorte verlagert werden und demgegenüber kaum innovative und zukunftsfähige Produkte zum An- und Hochlauf am jeweiligen Standort geplant sind. Dies zudem meist unabhängig davon ob unternehmens- bzw. konzernweit generell solche Zukunftsprodukte in Planung sind. Ebenfalls bisherige Dienstleistungsbereiche am Standort sollen häufig nicht auf dem bisherigen Beschäftigungsniveau erhalten bleiben, sondern sollen in eine koordinative, steuernde Rolle entwickelt werden, in der operative – zumeist beschäftigungsintensivere- Arbeitsinhalte an anderer Stelle außerhalb des Standortes abgebildet werden. Gesamtheitlich führen solche Aussichten zu nicht unerheblichen Risiken für die Beschäftigung und den Standort als solchen. Aufbauend auf einer fundierten Analysephase gilt es daher ein eigenes Zielbild aus Sicht der Mitbestimmung für den Standort zu erarbeiten und dies in sich anschließenden Verhandlungen mit Unternehmens- und Standortleitung in die Form einer zukunftsgestaltenden Betriebsvereinbarung zu gießen.

Deren Umsetzung muss kontinuierlich durch die Mitbestimmung mit begleitet, gesteuert, kontrolliert und damit konsequent nachgehalten werden. Auf unvorhergesehene Veränderungen muss flexibel und korrigierend reagiert werden können. Ein entsprechendes Umsetzungscontrolling, auch unter Beteiligung eines externen Sachverständigen, sowie entsprechende Eskalationsmechanismen zu Klärung von Konflikten und Meinungsverschiedenheiten sollten daher ebenfalls wesentlicher Bestandteil der betrieblichen Vereinbarung sein.

Hinweis und Haftungsausschluss:

Dieser Newsletter ist sorgfältig zusammengestellt. Er soll den Kunden der INFO-Institut Beratungs-GmbH einen Überblick über das aktuelle Handlungsfelder von Arbeitnehmervertretungen bieten und einen Einblick in unsere Beratungsfelder geben. Er erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Wir weisen weiter darauf hin, dass in der Praxis auftretende Sachverhalte daher immer nur unter konkreter und differenzierter Betrachtungsweise zu bewerten sind. Die INFO-Institut Beratungs-GmbH kann deshalb für Schäden, die aus der Anwendung oder Übernahme von in diesem Newsletter gefundenen Inhalten in der Praxis resultieren, keine Haftung übernehmen.