

Nachhaltige Standort- und Beschäftigungssicherung

 Hoffmann, Kischewski, Lerch

 Arbeitsrecht im Betrieb 2/2008

 Ab Seite 76

Schenkt man den Medien Glauben, hält der wirtschaftliche Aufschwung weiter an. Laut Presseinformation der Bundesagentur für Arbeit vom November 2007 setzte sich der positive Trend auf dem deutschen Arbeitsmarkt zum Jahresende 2007 weiter fort. So ist die Zahl der Erwerbslosen mit 3.378.000, was einer Arbeitslosenquote von 8,1 % entspricht, weiter rückläufig, während Beschäftigung und Erwerbstätigkeit weiter wachsen. Trotzdem sehen sich Betriebsräte vielfach weiterhin mit permanenten Umstrukturierungsplänen in ihren Unternehmen konfrontiert. Personalkostensenkungen, Standortverlagerungen und Massenentlassungen sind die oft gebrauchten Schlagworte. Dies ist insbesondere durch die sich rasch ändernden ökonomischen Rahmenbedingungen begründet.

Juristische Grundlagen und betriebswirtschaftliche Bausteine

Hier lesen Sie

- welche Rechte der Betriebsrat hat, sich über die Wirtschaftslage des Unternehmens zu informieren
- ob der Arbeitgeber sich mit wirtschaftlichen Vorschlägen des Betriebsrats auseinander setzen muss
- auf welche Vorzeichen Betriebsräte bei Unternehmenskrisen achten sollten

Unternehmen sind immer häufiger transnational vernetzt und orientieren sich dementsprechend an international gesetzten Renditebenchmarks. Durch die Liberalisierung der Märkte und Öffnung neuer Weltmarktreiche wie z.B. China und Osteuropa und das verstärkte Auftreten von Finanzinvestoren geraten selbst Unternehmen mit überdurchschnittlichen Betriebsergebnissen schnell unter wirtschaftlichen Druck.

Herausforderung für Betriebsräte?

Für Betriebsräte stellt sich daher zunehmend die Frage, welche konkreten Handlungsmöglichkeiten sich – gegebenenfalls im Zusammenwirken mit der zuständigen Gewerkschaft – zur Standortsicherung bieten. Hier ist zum einen an den Abschluss von Betriebsvereinbarungen zur Standortsicherung zu denken. Zum anderen stärken tarifvertragliche unternehmensbezogene Ergänzungsvereinbarungen zum Flächentarifvertrag – im Metall- und Elektrobereich auf Basis des so genannten Pforzheimer Abkommens – den Verantwortungsbereich auch von Betriebsräten. Eine nachhaltige Standort- und Beschäftigungssicherung ist deswegen für Betriebsräte von zentralem Interesse. Betriebsräte müssen sich mit eigenen Ideen und Strategien für eine Standort- und Beschäftigungssicherung einsetzen. Sie müssen selbst die Initiative für Verbesserungsprozesse ergreifen, um Beschäftigung langfristig sichern zu können. Dass solche Initiativen erfolgreich sein können, zeigt beispielsweise das von der IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen initiierte Projekt »besser statt billiger«, an dem rund 200 Betriebe beteiligt waren.¹ Diese Kampagne zielt nicht nur auf die qualitative Verbesserung von Standortvereinbarungen etwa durch Festlegungen von Innovationszielen ab, sondern ist vielmehr als »stilbildender Beteiligungsversuch« zu sehen, um betriebliche Verhandlungen mit einem organisationspolitischen Nutzen der Gewerkschaften zu koppeln.² Vor diesem Hintergrund beleuchtet der nachfolgende Beitrag die rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Grundlagen von Standort- und Beschäftigungssicherungsvereinbarungen.

Die aktuelle und zukünftige Situation des Unternehmens analysieren!

Trifft der Betriebsrat die Entscheidung im Hinblick auf eine Beschäftigungssicherung aktiv zu werden, ist unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg einer Standort- und Beschäftigungssicherung, dass diese auf ein festes Fundament gestellt wird. Nur so kann auch eine nachhaltige Standort- und Beschäftigungssicherung erreicht werden.

Um dies zu erreichen, muss der Betriebsrat erst einmal den Ausgangspunkt ermitteln, also eine Bestandsaufnahme durchführen, wo denn das Unternehmen bzw. der Standort steht. Hierzu sollte auf der Grundlage der insbesondere im Wirtschaftsausschuss vorhandenen Informationsbasis und gegebenenfalls mit Unterstützung eines wirtschaftlichen Sachverständigen zunächst eine objektive und grundlegende Analyse der aktuellen und vor allem der zukünftigen wirtschaftlichen Situation des Unternehmens durchgeführt werden. Insbesondere das Instrument der Unternehmens- bzw. Wirtschaftsplanung ist neben klassischen Werkzeugen wie Jahresabschlussanalysen, Deckungsbeitragsrechnungen sowie Kapitalflussrechnungen zu analysieren und zu bewerten. Eine typische Unternehmensplanung gibt erste Auskünfte über die zukünftige Absatzentwicklung, die hieraus abgeleiteten Produktionsmengen sowie Personalbedarfe. Sie liefert ausführliche Informationen zur Ergebnis- und Finanzsituation des Unternehmens. Auch die Investitionsplanung, welche Bestandteil einer Unternehmensplanung ist, gibt wichtige Auskünfte über Art, Höhe und Ort der Investition sowie deren Auswirkung auf die Beschäftigung. Neben dieser eher kurzfristig orientierten Betrachtung der Unternehmenssituation sollte sich der Betriebsrat auch mit strategischen Instrumenten der Unternehmensanalyse auseinandersetzen. So spielt die Betrachtung des Produktportfolios und der Produkt- und Technologielebenszyklen eine besondere Rolle, da dies einen langfristigen Blick in die Zukunft ermöglicht.

Die Einflussfaktoren der Umwelt sowie die Chancen und Risiken abschätzen!

Zur Ermittlung des Ausgangspunktes gehört auch, dass der Betriebsrat analysiert, welche Einflussfaktoren von außen auf das Unternehmen einwirken. Da insbesondere die Materialkosten eine Haupteinflussgröße von Unternehmen der verarbeitenden Industrie darstellen, sind auch die Entwicklungen ausgewählter Rohstoffmärkte vom Betriebsrat im Auge zu behalten und deren Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens abzuschätzen. Beispielsweise hatten die Preisentwicklungen von Stahl und Kupfer in vergangener Zeit teilweise bedrohende Auswirkungen auf Zulieferer der 2. oder 3. Reihe. Um die Einflüsse von außen systematisch zu betrachten, bietet sich beispielsweise eine Branchenstrukturanalyse an. Diese betrachtet neben dem oben kurz skizzierten Lieferantenmarkt auch die Situation hinsichtlich der aktuellen und zukünftigen Wettbewerber sowie den Kundenmarkt, aber auch die Bedrohung durch potentielle Ersatzprodukte, beispielsweise bedingt durch technologische oder rechtliche Veränderungen. Auch bietet sich die so genannte SWOT-Analyse³ als Instrument zur Analyse der Umwelt- sowie der Unternehmenssituation an. Sie hilft Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken des Unternehmens zu identifizieren, um hieraus eventuelle Strategien abzuleiten.

Den Ausgangspunkt wahrnehmen und die Handlungsspielräume ausnutzen!

Neben der oben dargestellten Unternehmens- und Umweltanalyse, welche zunächst das Fundament einer darauf aufbauenden Strategie zur Standort- und Beschäftigungssicherung darstellt, ist weitere notwendige Bedingung, dass alle Beteiligten wie Management, Betriebsrat und Mitarbeiter die aktuelle Unternehmenssituation wahrnehmen und verstehen. Nur so kann es gelingen, die vorhandenen Handlungsspielräume zu nutzen. Hierbei ist eine offene, vertrauensvolle und sachbezogene Informations- und Kommunikationspolitik von hoher Bedeutung.⁴

Die unten dargestellte Abbildung zeigt, dass beim Wahrnehmen einer strategischen Krise der Handlungsbedarf zwar noch gering ist, jedoch der Handlungsspielraum sowie die vorhandene Zeit eine langfristige und nachhaltige Aktivität erlauben. Die Gefahr besteht in der Regel darin, dass aufgrund oftmals kurzfristig orientierter Ziele und Messinstrumente die Krisensymptome nicht früh genug wahrgenommen werden. Aus diesen Gründen werden leider aktiv eingeleitete Maßnahmen zur Krisenbewältigung erst gegriffen, wenn die zur Verfügung stehenden Handlungsspielräume stark eingeschränkt sind. Der Standardsanierungshebel ist in dieser Situation in der Regel Personalabbau. Eine Studie einer internationalen Unternehmensberatung kommt beispielsweise zu dem Ergebnis, dass Unternehmen im Schnitt 14 Monate verstreichen lassen, bis sie auf Krisensituationen reagieren.

Die Ausführungen machen deutlich, dass der Betriebsrat sich frühzeitig und aktiv mit den Signalen der Umwelt und auch mit der Unternehmensplanung beschäftigen sollte, um statt nur >>reagieren<< auch rechtzeitig >>agieren<< zu können.

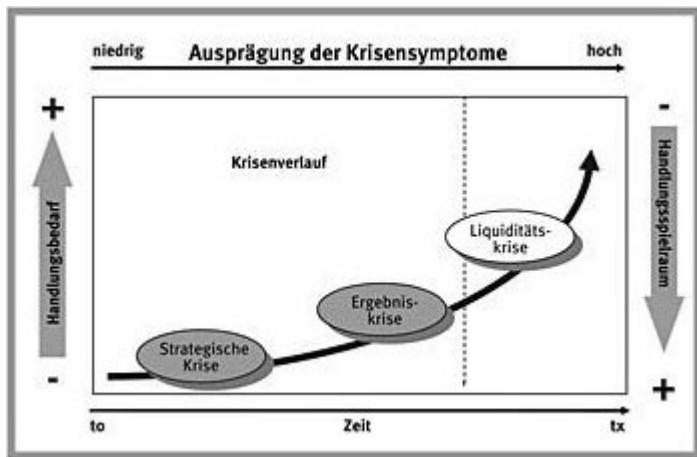


Schaubild Krisenverlauf

Die Förderung und Sicherung der Beschäftigung im Betrieb wurde 2001 durch das Betriebsverfassungs-Reformgesetz als allgemeine Aufgabe des Betriebsrats gemäß § 80 Abs. 1 Nr. 8 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) eingefügt. Der Betriebsrat soll sich entsprechend seiner sozialen Schutzfunktion im Interesse der Arbeitnehmer darum bemühen, dass Arbeitsplätze nach Möglichkeit erhalten bleiben und Stellenabbau vermieden wird.⁵ Um dieses Ziel zu erreichen, werden dem Betriebsrat im BetrVG zahlreiche Instrumente an die Hand gegeben, von denen einige nachfolgend dargestellt werden.

§ 92a BetrVG – Sicherung und Förderung der Beschäftigung

Nach § 92a BetrVG kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen. Sinn und Zweck dieser Vorschrift ist es, dem Betriebsrat die Möglichkeit zu geben, eigene Vorschläge und Lösungsalternativen zum Erhalt der vorhandenen Arbeitsplätze und auch zur Erhöhung der Zahl der Arbeitnehmer zu entwickeln und diese >>prozessorientiert umzusetzen<<.⁶ Dadurch soll dem Betriebsrat die Möglichkeit gegeben werden, präventiv Betriebsänderungen vorzubeugen und sich nicht allein mit der Abmilderung wirtschaftlicher Nachteile durch diese in Form von Sozialplänen befassen zu müssen.⁷ In § 92a Abs. 1 Satz 2 BetrVG sind einige Bereiche genannt, für die der Betriebsrat Vorschläge erarbeiten kann. Diese Aufzählung ist nicht abschließend. Zunächst aufgeführt sind >>eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit<< und >>die Förderung von Teilzeitarbeit und Altersteilzeit<<. Das bedeutet, dass der Betriebsrat Vorschläge entwickeln kann, um das vorhandene Arbeitsvolumen besser unter den beschäftigten Arbeitnehmern aufzuteilen. Dazu kann er zum Beispiel einen Abbau von Überstunden, das vorzeitige Ausscheiden von älteren Arbeitnehmern auf freiwilliger Grundlage, sowie den Verzicht auf Leiharbeit vorschlagen.⁸ Ferner können eine verstärkte Berücksichtigung von Teilzeitwünschen und Maßnahmen nach dem Altersteilzeitgesetz oder sogar eine Schaffung von Anreizen über die gesetzlichen Vorgaben hinaus, beispielsweise in Form von Zuschüssen des Arbeitgebers, Gegenstand von Vorschlägen sein.⁹

In § 92a BetrVG sind zudem >>neue Formen der Arbeitsorganisation, Änderungen der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe<< sowie der Bereich >>Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit oder ihre Vergabe an andere Unternehmen sowie zum Produktions- und Investitionsprogramm<< genannt. Unter anderem kann dies Vorschläge bezüglich der Einführung von Gruppenarbeit und Produktionssystemen, der Beschränkung oder Rückgängigmachung von Outsourcing oder der Vergrößerung der Zahl der Zulieferer und der

Abnehmer umfassen.¹⁰ Besonders wichtig ist der in § 92a BetrVG aufgeführte Bereich »Qualifizierung der Arbeitnehmer. Angesichts des technischen Fortschritts muss die Steigerung des Qualifikationsniveaus der Beschäftigten und die Ausarbeitung von dahingehenden Vorschlägen für den Betriebsrat Priorität haben, da nur so die Beschäftigten auch in Zukunft den an sie gestellten Anforderungen gewachsen sind. Weitere Themenfelder von möglichen Vorschlägen können auch die Verbesserung des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes und die Beschränkung oder der Ausschluss von Kündigungen sein, beispielsweise ein Vorrang der Kurzarbeit vor der Kündigung.¹¹ Nach dem Wortlaut des § 92a BetrVG ist nicht allein die Beschäftigungssicherung, sondern auch die Förderung von zusätzlicher Beschäftigung Aufgabe des Betriebsrats. Schließlich kann eine Förderung zusätzlicher Beschäftigung gleichzeitig der Sicherung der bereits bestehenden Beschäftigungsverhältnisse dienen. Daraus folgt, dass der Betriebsrat auch Initiative für Arbeitssuchende ergreifen kann und dadurch eine Aufgabe wahrnimmt, die über den eigentlichen Betrieb und seine Mitglieder hinausgeht.¹² Mögliche Vorschläge zur Beschäftigungsförderung sind beispielsweise die Erschließung neuer Geschäftsfelder, Investition in Zukunftstechnologien und eine innovationsfreundlichere Arbeitsorganisation.¹³

Unterstützung für den Betriebsrat

Um die genannten Vorschläge erarbeiten zu können, sind dem Betriebsrat gemäß § 80 Abs. 2 BetrVG alle erforderlichen Informationen zu geben.¹⁴ Hier kommt dem Wirtschaftsausschuss des Unternehmens eine wichtige Aufgabe zu, da er das Organ der Arbeitnehmervertretung ist, das die entsprechenden Informationen beim Unternehmen anfordert und für den Betriebsrat aufarbeitet. Die Rechte des Wirtschaftsausschusses sind in den §§ 106 ff. BetrVG ausgestaltet. Zur Auswertung der entsprechenden Informationen und zur Erarbeitung geeigneter Vorschläge kann der Betriebsrat Schulungs- und Bildungsveranstaltungen gemäß § 37 Abs. 6 BetrVG nutzen¹⁵ und zudem einen Sachverständigen nach § 80 Abs. 3 BetrVG einschalten.¹⁶

Beratungsanspruch des Betriebsrats

Der Arbeitgeber muss auf die Vorschläge des Betriebsrats insoweit reagieren, als dass er diese gemäß § 92a Abs. 2 BetrVG mit dem Betriebsrat zu beraten hat. Zu diesen Beratungen kann nach § 92a Abs. 2 Satz 3 BetrVG ein Vertreter der Agentur für Arbeit hinzugezogen werden, um zusätzlich externes Fachwissen einzubringen, insbesondere über Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen sowie deren Unterstützung durch die Arbeitsverwaltung. Die Möglichkeit der Hinzuziehung von Vertretern der Agentur für Arbeit steht indes einer Sachverständigenhinzuziehung gemäß § 80 Abs. 3 BetrVG nicht entgegen, weil die Agentur für Arbeit als neutrale Instanz erst zu den Beratungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat und nicht zur Beratung des Betriebsrats im Vorfeld der Verhandlungen über Vorschläge zur Beschäftigungssicherung hinzugezogen werden kann.¹⁷

Lehnt der Arbeitgeber die Vorschläge des Betriebsrats auf die Beratung hin ab, so hat er dies zu begründen; in Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern schriftlich. Die Begründungspflicht soll den Arbeitgeber dazu zwingen, sich mit den Vorschlägen des Betriebsrats inhaltlich auseinanderzusetzen. Zudem soll dem Betriebsrat die Möglichkeit gegeben werden, sich zu den Gründen der Ablehnung äußern zu können, so dass ein Dialog im Betrieb zu Fragen der Beschäftigungssicherung und -förderung entsteht. Um diese Zwecke zu

erreichen, muss die Begründung des Arbeitgebers erkennen lassen, warum der Arbeitgeber die Vorschläge des Betriebsrats ablehnt. Dabei hängt der Umfang der Begründung des Arbeitgebers auch davon ab, wie umfangreich die Vorschläge des Betriebsrats ausgearbeitet wurden.¹⁸

Verbindliche Vereinbarung

Soweit sich der Arbeitgeber und der Betriebsrat im Rahmen ihrer Beratungen auf konkrete Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung und -förderung einigen, können sie eine verbindliche Vereinbarung in Form einer Betriebsvereinbarung oder Regelungsabrede treffen. In der Vergangenheit wurden basierend auf § 92a BetrVG bereits zahlreiche so genannte »Betriebliche Bündnisse für Arbeit« zwischen Arbeitgebern und Betriebsräten geschlossen. Dabei wurden beispielsweise befristete Beschäftigungsgarantien durch einen Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen des Arbeitgebers vereinbart, während die Arbeitnehmer im Gegenzug Beiträge geleistet hatten, welche in der Unternehmenspraxis in stark unterschiedlicher Art und Weise zu finden sind.¹⁹

Jedoch ist bei solchen Absprachen zu beachten, dass zumindest für Betriebsvereinbarungen der § 77 Abs. 3 BetrVG eine Begrenzung der Regelungsmacht darstellt, denn nach diesem können Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein.²⁰

Tarifvorrang und tarifliche Ergänzungsvereinbarungen

Das heißt, eine Regelung ist in diesem Fall nur dann rechtlich zulässig, wenn der Tarifvertrag diesbezüglich eine Öffnungsklausel (§ 77 Abs. 3 Satz 2 BetrVG) vorsieht oder aber, wenn der Mitbestimmungskatalog des § 87 Abs. 1 BetrVG berührt ist und ein Tarifvertrag die Angelegenheit nicht abschließend regelt oder sich nur noch in der Nachwirkung befindet.²¹ Zunehmende Bedeutung in der Praxis gewinnen tarifliche unternehmensbezogene Ergänzungsvereinbarungen zum Flächentarifvertrag. Im Zuständigkeitsbereich der IG Metall beruht dies auf der »Pforzheimer Vereinbarung« vom 12.2.2004. Dabei können Regelungen getroffen werden, durch die befristet von tariflichen Mindeststandards abgewichen wird, sofern dies unter Abwägung der sozialen und wirtschaftlichen Folgen zur Sicherung oder Schaffung von Arbeitsplätzen erforderlich ist. In die Ergänzungstarifverträge wird regelmäßig auch eine Gegenleistung des Unternehmens aufgenommen. Diese kann finanzieller Natur sein, etwa eine Erfolgsbeteiligung bei entsprechend positivem Geschäftsergebnis. In der Mehrzahl der Fälle wird eine Beschäftigungssicherung, beispielsweise der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen, vereinbart. Auch Standort- und Investitionszusagen stellen eine häufig vereinbarte Zusage dar. Ebenfalls wird seitens der IG Metall von der Arbeitgeberseite ein umfangreiches und nachhaltiges Unternehmenskonzept gefordert, welches Fundament für eine sichere Zukunft der Arbeitnehmer sein soll. Für den Betriebsrat bedeutet diese Entwicklung eine verstärkte Einwirkungsmöglichkeit, welche eine besondere Herausforderung darstellt. Die Gewerkschaft bleibt jedoch weiterhin bei der tariflichen Ergänzungsvereinbarung Vertragspartner der Arbeitgeberseite. Durch diese so genannte Verbetrieblichung von Tarifpolitik bestehen neben Risiken auch Chancen für den Betriebsrat, so kann sich der Betriebsrat gezielt im Sinne der von ihm vertretenen Beschäftigten einbringen. In der betrieblichen Praxis hat sich eine enge Kooperation zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft durchgesetzt.

Betriebsänderungen

Im Zusammenhang mit dem Thema Standortsicherung kann es auch zu Betriebsänderungen kommen, so dass die in §§ 111 ff. BetrVG normierten Rechte des Betriebsrats Anwendung finden. Der Begriff der Betriebsänderung wird in § 111 Satz 3 BetrVG durch fünf Fälle von Betriebsänderungen definiert, wobei diese Aufzählung nicht abschließend ist. Insbesondere die Tatbestände der Nr. 4 »grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen« sowie Nr. 5 »Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren« können im Fall der Standortsicherung erfüllt sein und gehen unter Umständen sogar auf oben dargestellte Vorschläge des Betriebsrats gemäß § 92a BetrVG zurück. § 111 BetrVG gewährt dem Betriebsrat bei geplanten Betriebsänderungen ein umfassendes Unterrichtungs- und Beratungsrecht. Mit § 92a BetrVG hängt § 112 Abs. 5 Satz 2 Nr. 2a BetrVG zusammen, der ebenfalls durch das BetrVG-Reformgesetz eingeführt wurde. Danach soll die Einigungsstelle bei der Aufstellung eines Sozialplans insbesondere die im Dritten Buch des Sozialgesetzbuchs III vorgesehenen Förderungsmöglichkeiten zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit berücksichtigen. Der Sozialplan soll dadurch nicht mehr reines Abfindungsinstrument sein, sondern als Mittel zur Beschäftigungssicherung und -förderung in und außerhalb des Unternehmens genutzt werden.²²

Aktuelle BAG-Entscheidung zu Tarifsozialplänen

Das BAG hat mit Beschluss vom 24.4.2007²³ entschieden, dass Gewerkschaften ihre betrieblichen Mitglieder zum Streik für einen Tarifvertrag aufrufen dürfen, in dem wirtschaftliche Nachteile aus einer Betriebsänderung gemäß §§ 111 ff. BetrVG ausgeglichen oder gemildert werden sollen. Dies bedeutet, dass das betriebliche Interessenausgleichs- und Sozialplanverfahren – gegebenenfalls durch Anrufung der Einigungsstelle – und das Verfahren über den Abschluss eines Tarifvertrags unabhängig voneinander parallel laufen können. Der Betriebsrat kann also selbst dann noch die Aufstellung eines betrieblichen Sozialplans verlangen, wenn bereits ein Tarifsozialplan vereinbart wurde. Umgekehrt steht der Tarifforderung der Gewerkschaft nicht der Abschluss eines betrieblichen Sozialplans entgegen. Im Interesse eines bestmöglichen Ergebnisses der Beschäftigten sollte gleichwohl eine Abstimmung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft stattfinden. Dabei ist insbesondere zu berücksichtigen, dass sich der Betriebsrat gemäß § 74 Abs. 2 BetrVG im Gegensatz zur Gewerkschaft jeglicher Arbeitskampfmaßnahmen zu enthalten hat.

Elemente einer nachhaltigen Standort- und Beschäftigungssicherung

Natürlich sind je nach Unternehmenssituation, zum Beispiel, wenn sich das Unternehmen in einer Liquiditätskrise befindet, auch umfangreiche kurzfristig orientierte operative Maßnahmen wie beispielsweise Sachkostenreduzierungsprogramme oder Umsatzsteigerungsaktionen erforderlich. Dennoch sollten diese typischen operativen Restrukturierungsmaßnahmen unbedingt um Elemente der Nachhaltigkeit erweitert werden. Hier haben sich in der Unternehmens- und Beratungspraxis verschiedene Bausteine als wichtige Garanten von Nachhaltigkeit herausgestellt, von denen einige nachfolgend kurz dargestellt werden.

Produkte entwickeln und ansiedeln sowie Investitionen tätigen

Investitionen sind in Zeiten schnell fortschreitender technologischer Weiterentwicklungen von großer Bedeutung. Werden keine ausreichenden Investitionen getätigt, können damit mehrere Risiken verbunden sein. Der Maschinenpark droht zu veralten, neue Produkte können gar nicht, bzw. nur umständlich und damit oftmals nicht mehr zu wettbewerbsfähigen Herstellungskosten gefertigt werden. Weiter droht die Gefahr, dass durch unzureichende Investitionen in Forschung und Entwicklung der Anschluss an Mitwettbewerber verloren geht und Technologiesprünge verpasst werden. Bei den Investitionen ist ein entscheidender Faktor, ob es sich um Ersatz-, Rationalisierungs- oder Erweiterungsinvestitionen handelt. Je nach Art der Investition hat dies starke Auswirkungen auf die Beschäftigung, aber auch auf das technische und mengenmäßige Potential des Unternehmens. Ein weiterer wichtiger Baustein ist die Entwicklung von Produkten im Sinne einer Neuentwicklung, bzw. dem Technologiefortschritt angepasste Weiterentwicklungen der bestehenden Produkte.

»Durch die Zusage des Unternehmens, dass in Rothenburg o.d.T. die neue Herdplattform entwickelt und anschließend mit hoher eigener Wertschöpfung produziert wird, hat unser Werk nun ein ausgewogenes und nachhaltiges Produktportfolio. Zuvor hatte das Werk zwar aufgrund ausgereifter Produkte und hohen Produktivitätssteigerungen ein gutes operatives Ergebnis erzielt, sich dennoch in einer strategischen Krise befunden. Aufgrund der frühzeitigen Beschäftigung des Betriebsrats mit der strategischen Ausrichtung des Konzerns und der Produktlebenszyklen der vorhandenen Produkte konnte der Betriebsrat rechtzeitig agieren. Dadurch ist es dem Betriebsrat gelungen, die Beschäftigung und den Standort nicht nur kurzfristig, sondern für die nächsten Jahre nachhaltig zu sichern. Hierfür hat der Betriebsrat hart verhandelt und sich mit den Zahlen und Fakten sowie der Strategie des Unternehmens erfolgreich auseinandergesetzt«.

Rainer Kretschmer, Betriebsratsvorsitzender AEG Hausgeräte GmbH, Rothenburg o.d.T.

Kompetenzen durch Qualifizierung ausbauen

Unabdingbare Voraussetzung ist weiter eine kontinuierliche Weiterqualifizierung der Mitarbeiter. Sie sorgt für ein hohes Niveau der Produktqualität und Ausbau und Erhalt der bestehenden Kompetenzen. Insbesondere durch das hohe Know-how sind deutsche Werke nach wie vor in der Lage zu wettbewerbsfähigen Bedingungen technologisch anspruchsvolle Produkte zu fertigen und übernehmen in Konzernen in der Regel wesentliche Entwicklungs- und Leitwerkfunktionen. Um diese Stellung weiter auszubauen, ist eine wesentliche Voraussetzung, weiterhin in die Mitarbeiter des Unternehmens und deren Qualifizierung zu investieren.

»Die ständige Weiterqualifizierung unserer Mitarbeiter war ein Hauptanliegen des Betriebsrats in den Verhandlungen mit dem Arbeitgeber. Die Mitarbeiter sowie deren Know-how sind das wichtigste Potential unseres Standortes und der Garant für eine sichere Zukunft. Hier profitieren alle Seiten. Dadurch, dass sich die Mitarbeiter bereit erklären, einen begrenzten Beitrag zur Qualifizierung zu leisten, hat uns das Unternehmen neben Beschäftigungs-, Investitions- und Produktzusagen unsere Kompetenzzentren und die Leitwerksfunktionen für ABS und Airbag vertraglich bis Mitte des nächsten Jahrzehnts zugesichert.«

Robert Heumann, stv. Betriebsratsvorsitzender Robert Bosch GmbH, Ansbach

Optimierungspotentiale und vorhandene Ressourcen nutzen!

In jedem Unternehmen bestehen zahlreiche Optimierungspotentiale. Diese werden in der Regel von klassischen Beratungskonzepten leider nicht ausreichend genutzt, da diese sich stark auf das Herunterbrechen von pauschalen Kostensenkungspotentialen, wie beispielsweise Reduzierung der Personalkosten um 15 %, konzentrieren. Deswegen sollten hier Betriebsräte ganz genau hinschauen. Durch Mitarbeiterbefragungen und die Integration von »Mitarbeitern der Front« können beispielsweise viele Ideen für Optimierung in Arbeitsablauf und – organisation generiert und praxisgerecht umgesetzt werden. Zudem lohnt eine Analyse, ob die im Betrieb bestehenden Arbeitszeitmodelle noch angemessen sind. Durch ein effizientes

»Dem Betriebsrat war klar, dass er der vom Arbeitgeber angestoßenen Restrukturierung nicht einfach nur zusehen darf, sondern selbst die Initiative ergreifen muss. Er hat deswegen ein Projekt mit dem Namen STOFF (Standortoffensive) ins Leben gerufen, um eigene Vorschläge und Alternativen zu entwickeln. Dort beschäftigen sich aus dem Betriebsrat heraus gebildete Arbeitsgruppen mit den Themen Arbeitszeit und Arbeitszeitorganisation, Restrukturierung und Wirtschaftlichkeit sowie Entgeltfragestellungen. Durch die fachliche Unterstützung unseres Sachverständigen, dem INFO-Institut in Saarbrücken, haben wir es geschafft mit dem Unternehmen mehrere Betriebsvereinbarungen zu neuen Schichtmodellen in verschiedenen Bereichen zu schließen. Dies hat zu einer deutlichen Verbesserung der Situation unserer Kollegen geführt und auch dem Unternehmen genutzt, indem Stückzahlabrufe unserer Kunden besser und schneller bedient werden können.«

Dieter Braun, Betriebsratsvorsitzender, Eberspächer GmbH & Co. KG, Neunkirchen/Saar

Arbeitszeitmodell kann die Betriebsmittelnutzungszeit optimal genutzt und die Mitarbeiter können in einer arbeitsmedizinisch sinnvollen Schichtfolge mit ausreichend Erholungsphasen im Rahmen der tariflichen Arbeitszeit eingesetzt werden. Hierdurch reduzieren sich nicht nur die Kapitalkosten des Unternehmens sondern in der Regel sind auch hohe Produktivitätssteigerungen zu verzeichnen.

Fazit

In Sachen nachhaltiger Standort- und Beschäftigungssicherung gibt es für Betriebsräte viel zu tun. Das Thema gewinnt aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung – nicht nur in der Industrie – laufend an Aktualität. Der 2001 vom Gesetzgeber durch die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes geöffnete Weg findet deshalb zunehmend praktischen Niederschlag im Alltag der Betriebsratsarbeit. Schließlich ist zu beachten, dass auch die Gewerkschaften die betriebliche (Zukunfts-)Perspektive zunehmend zu ihrem Thema machen und damit die Verbindung zur Betriebsratsarbeit stärken wollen.²⁴ Oft wird der Betriebsrat bei diesen Anforderungen Neuland betreten und sich großen Herausforderungen stellen müssen, was nicht selten auch damit verbunden ist, dass der Betriebsrat mehrere unterschiedliche Blickwinkel einnehmen muss.

Eine nachhaltige Standort- und Beschäftigungssicherung kann nur erfolgreich sein, wenn die Betriebsräte dieses Unterfangen motiviert und strukturiert angehen. Außerdem muss von Beginn an neben einer umfangreichen Informationsbeschaffung und -analyse eine offene und vertrauensvolle Kommunikation zwischen allen Beteiligten, insbesondere gegenüber den Beschäftigten, geführt werden.

Das fehlende nötige Fachwissen kann durch Schulungen und Bildungsseminare erworben werden. Zudem können wirtschaftliche und juristische Sachverständige unterstützen und den Prozess begleiten. Die entsprechenden Rechte stellt das Betriebsverfassungsgesetz zur Verfügung.

Dr. Sascha Lerch ist Rechtsanwalt in der Kanzlei Schneider:Schwegler, Berlin und berät Betriebs- und Personalräte sowie Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten in arbeits- und gesellschaftsrechtlichen Fragen. Dipl.-Kfm. Dipl.-Betr.w. (FH) **Sven Kischewski** ist Geschäftsführer beim INFO-Institut/INFO-Beratungs-GmbH, Saarbrücken sowie Lehrbeauftragter an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes und als Sachverständiger für betriebswirtschaftliche Fragestellungen tätig. **Michael Hoffmann** ist Rechtsanwalt und Projektberater beim INFO-Institut/INFO-Beratungs-GmbH, Saarbrücken.

[1] <http://netkey40.igmetall.de/homepages/bezirksleitung-hrw/themen/besser-statt-billiger.html>

- [2] Dörre, »Neue Töne im alten Apparat«, *Mitbestimmung*, Heft 12/2007, S. 39, 40.
- [3] Die SWOT-Analyse (engl. Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren)) ist ein Werkzeug des strategischen Managements, wird aber auch für formative Evaluationen und Qualitätsentwicklung von Programmen (z.B. im Bildungsbereich) eingesetzt.
- [4] Vgl. Gerkhardt/Frey »Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen«, *OrganisationsEntwicklung*, 4/2006, S. 49 ff.
- [5] Reg. Begr. BT-Drucks 14/5741, S. 46.
- [6] Reg. Begr. BT-Drucks 14/5741, S. 24.
- [7] HaKo-BetrVG/Kothe, 2. Aufl, § 92a Rdnr. 9; Wendeling-Schröder/Welkoborsky, NZA 2002, 1370, 1374.
- [8] Vgl. DKK-FB/Däubler, *BetrVG*, § 92a Rdnr. 2.
- [9] Schwarzbach, AiB 2003, S. 468.
- [10] Vgl. DKK-FB/Däubler, *BetrVG*, § 92a Rdnr. 2.
- [11] Vgl. DKK-FB/Däubler, *BetrVG*, § 92a Rdnr. 3.
- [12] DKK/Däubler, *BetrVG*, 10. Aufl. § 92a Rdnr. 2; HaKo-BetrVG/Kothe, 2. Aufl., § 92a Rdnr. 5.
- [13] Vgl. DKK-FB/Däubler, *BetrVG*, § 92a Rdnr. 3.
- [14] BAG v. 8.6.1999, NZA 1999, 1345, 1346; LAG Mecklenburg-Vorpommern v. 17.01.2006 – 5 TaBV 3/05 (juris).
- [15] Siehe LAG Hamm v. 31.5.2006, AiB Newsletter 2007, Nr. 12. Die Orientierungssätze der Entscheidung lauten: 1. Schulungen zum Bereich Beschäftigungssicherung und Innovation können für die Arbeit des Betriebsrats erforderliche Kenntnisse vermitteln. 2. Ein konkreter betriebsbezogener Anlass, der Voraussetzung für die Erforderlichkeit einer speziellen Schulungsveranstaltung im Sinne des § 37 Abs. 6 BetrVG ist, besteht auch dann, wenn der Betriebsrat eine entsprechende Initiative ergreifen will. Die Möglichkeit hierzu hat er nicht nur im Bereich seiner Mitbestimmungsrechte nach § 87 BetrVG, vielmehr kann er sich in diesem Zusammenhang auch seines Vorschlagsrechts nach § 92a BetrVG oder seiner Anregungsbefugnis nach § 80 Abs. 1 BetrVG bedienen.
- [16] DKK/Däubler, *BetrVG*, 10. Aufl., § 92a Rdnr. 11; Fischer, DB 2002, S. 323.
- [17] ArbG Essen v. 16.12.2003, AiB 2004, 436 ff. mit zust. Anm. Welkoborsky.
- [18] GK-BetrVG/Kraft/Raab, 8. Aufl., § 92a, Rdnr. 30.
- [19] Wieland, AiB 2007, S. 713, 716; Mustervereinbarungen siehe DKK-FB/Däubler, *BetrVG*, § 92a, Rdnr. 7 ff.
- [20] Zum Streitstand, ob § 77 Abs. 3 BetrVG auch bei Regelungsabreden Anwendung findet vgl. DKK/Berg, *BetrVG*, 10. Aufl., § 77, Rdnr. 78 mit weiteren Nachweisen.
- [21] BAG v. 3.12.1991, AiB 1992, S. 575.
- [22] Reg. Begr. BT-Drucks 14/5741, S. 52,
- [23] 1 AZR 252/06, EzA Art. 9 GG Arbeitskampf Nr. 139.
- [24] Vgl. z.B. die Zeitschrift »Mitbestimmung« mit dem Schwerpunkttheft 12/2007 (»Die Entdeckung der Mitglieder«).

– Grundlagen der Betriebsratsarbeit