ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Rom, Simone; Massolle, Julia

Research Report

Zukunftssicherung und gute Arbeit: Eine Sonderauswertung eingereichter Projekte für den Deutschen Betriebsrätepreis der Jahre 2018-2023

Mitbestimmungspraxis, No. 62

Provided in Cooperation with:
Institute for Codetermination and Corporate Governance (I.M.U.) of the Hans-Böckler-Stiftung

Suggested Citation: Rom, Simone; Massolle, Julia (2024) : Zukunftssicherung und gute Arbeit: Eine Sonderauswertung eingereichter Projekte für den Deutschen Betriebsrätepreis der Jahre 2018-2023, Mitbestimmungspraxis, No. 62, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/305303

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

MITBESTIMMUNGSPRAXIS

Nr. 62, November 2024

ZUKUNFTSSICHERUNG UND GUTE ARBEIT

Eine Sonderauswertung eingereichter Projekte für den Deutschen Betriebsrätepreis der Jahre 2018–2023

Simone Rom und Julia Massolle

PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

Mitbestimmung – ein Thema der Zukunft. Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Anhand ausgewählter Betriebs- und Dienstvereinbarungen möchten wir aufzeigen, wie Mitbestimmungsakteure den digitalen Transformationsprozess mitgestalten.

https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454.htm

AUTORENSCHAFT

Simone Rom
M. Sc. Social Entrepreneurship and Management, ist seit 2022 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Helex Institut in Bochum. Sie studierte zuerst „Interkulturelles Management und Kommunikation“ an der Karlshochschule International University in Karlsruhe und anschließend „Social Entrepreneurship and Management“ an der Roskilde University in Dänemark.
simone.rom@helex-institut.de

Julia Massolle
M. A. Sozialwissenschaft, ist seit 2016 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Helex Institut in Bochum. Sie studierte Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität in Bochum und an der University of Helsinki in Finnland.
julia.massolle@helex-institut.de

MITBESTIMMUNGSPRAXIS

Nr. 62, November 2024

ZUKUNFTSSICHERUNG UND GUTE ARBEIT

Eine Sonderauswertung eingereichter Projekte für den Deutschen Betriebsrätepreis der Jahre 2018–2023

Simone Rom und Julia Massolle

ABSTRACT

Die diesjährige Publikation zum Deutschen Betriebsrätepreis beleuchtet das Thema Zukunftssicherung und Gute Arbeit. Es werden acht Beispiele guter Praxis dargestellt, die in den vergangenen fünf Jahren beim Betriebsrätepreis zu diesem Themenbereich eingereicht wurden. Das Ziel dieser Publikation ist die Vermittlung von Handlungs- und Orientierungswissen für die Betriebsratsarbeit. Die Projekte erläutern Lösungen und Gestaltungsweisen rund um die Themen Zukunftssicherung und Gute Arbeit: von Betriebsvereinbarungen zum Umgang mit künstlicher Intelligenz oder dem betrieblichen Umweltschutz über die Initiierung und Begleitung großer Umstrukturierungen bis hin zur Verhinderung von Werksschließungen.

INHALT

1 Einleitung 5

2 Blick in die Praxis: Die Zukunft der Unternehmen sichern 6

2.1 Commerzbank AG:
Abbau von 10.000 Stellen ohne Kündigung 8

2.2 GE Grid GmbH:
Verhinderung der Werkschließung 12

2.3 Hauni Maschinenbau GmbH:
Wir bauen die Fabrik der Zukunft – der Hauni-Weg 17

2.4 Die Hüttenwerke Königsbronn:
653 Jahre Tradition dürfen nicht sterben 24

2.5 IBM Central Holding GmbH:
Konzernbetriebsvereinbarung zum Umgang mit Systemen der künstlichen Intelligenz . . . 28

2.6 KBF gGmbH:
Betriebsvereinbarung „Betrieblicher Umweltschutz“ 32

2.7 K+S Minerals and Agriculture GmbH:
Zukunftssicherung Werk Werra – „Werra 2060“ 36

2.8 Siemens Energy Compressors GmbH:
Der Plagwitzer Weg 41

ÜBER UNSERE ARBEIT 46

Impressum 48

1 EINLEITUNG

Die Gesellschaft und die Wirtschaft kämpfen aktuell mit den Auswirkungen verschiedener Krisen, die politischer, umweltbezogener, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Natur sind. Besonders globale Krisen wie die Pandemien, Naturkatastrophen oder kriegerische Auseinandersetzungen nehmen zunehmend Einfluss auf Unternehmen. Gleichzeitig müssen Unternehmen die Herausforderungen der Digitalisierung, des Technologiewandels und der Nachhaltigkeit meistern, um langfristig Krisen vorzubeugen (Zell, 2023, S. 1–2). Das Allianz Risk Barometer (2023, S. 4) zählt Cyber-Angriffe, Handelskonflikte und Wirtschaftssanktionen, die Energieversorgung und die Energiepreise, den Klimawandel, den Fachkräftemangel und die Lieferkettenaufrechterhaltung als weitere derzeitige Risikofaktoren auf. Diese Krisen haben direkten Einfluss auf Unternehmen und die Situation ihrer Beschäftigten. Oftmals treten Unternehmen jedoch erst reaktiv kritischen Situationen entgegen und initiieren Restrukturierungs- oder Sanierungsmaßnahmen, um den negativen Effekten entgegenzuwirken. Diese Maßnahmen bringen häufig Kosteneinsparungen und damit verbundene Personalreduzierungen mit sich. Diese späte Reaktion der Unternehmen bewirkt in den meisten Fällen jedoch keine nachhaltige Krisenbewältigung und somit keine Neuorientierung hinsichtlich der Umwelt- und Wettbewerbsveränderungen. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen wichtig, potenzielle Ursachen von Krisen zu identifizieren und innovative Lösungen zu finden, um keine Krisen mit negativen Folgen für den Betrieb und die Beschäftigten entstehen zu lassen. Hierbei ist insbesondere die Einbindung der Mitarbeitenden und anderer Stakeholder wie Kapitalgeber und Businesspartner von Bedeutung (Zell, 2023, S. 2–3).

Vor dem Hintergrund dieser Vielzahl an Krisen ist die große Mehrheit der Unternehmen mit Veränderungen ihrer Anlagen, Einrichtungen und Infrastrukturen konfrontiert. Eine funktionierende Mitbestimmung kann den betrieblichen Erfolg der Transformation hin zu einer sozial gerechten und klimaneutralen Wirtschaft gewährleisten. Eine gute Sozialpartnerschaft bietet hierfür die Grundlage (Dingeldey et al., 2024, S. 8,10). Die Bewältigung dieser vielen Herausforderungen ist somit auch Aufgabe, die die Sozialpartner aktiv gestalten können. Hierbei kann es konkret darum gehen, die Optionen des mobilen Arbeitens zu definieren, klimafreundliche Produktionsverfahren einzuführen, die Beschäftigten für die neuen Tätigkeiten umzuschulen und weiterzubilden, Programme gegen den Fachkräftemangel zu erarbeiten oder neue Geschäftsmodelle zu entwickeln (Heller und Schroeder, 2024, S. 6). Für die dadurch benötigten Restrukturierungsprozesse ist die Akzeptanz der Mitarbeitenden ausschlaggebend dafür, ob das Unternehmen nach dem Transformationsprozess weiterhin produktiv und wettbewerbsfähig sein wird (Dingeldey et al., 2024, S. 10). In diesem Kontext wird auch die Frage gestellt, ob Sozialpartnerschaft und Mitbestimmung neu gedacht und Teil der planerischen Gestaltung der Transformation werden (Dingeldey et al., 2024, S. 7).

Aufgrund dieser Vielzahl an Krisen und betrieblichen Herausforderungen sowie der Bedeutung der Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft für deren Bewältigung liegt der Schwerpunkt der diesjährigen Publikation zum Deutschen Betriebsrätepreis auf dem Thema Zukunftssicherung und Gute Arbeit. Dabei wird der Frage nachgegangen, wie es Betriebsräte geschafft haben, aktiv und strategisch ihre Unternehmen für die Zukunft aufzustellen. Es werden acht Beispiele guter Praxis dargestellt, die in den vergangenen fünf Jahren beim Betriebsrätepreis zu diesem Themenbereich eingereicht wurden. Das Ziel dieser Publikation ist die Vermittlung von Handlungs- und Orientierungswissen für die Betriebsratsarbeit. Sie wird aufzeigen, wie Betriebsräte als starke Akteure ihr Unternehmen aus einer bestehenden Krise herausgeführt haben beziehungsweise aktiv wurden, um proaktiv Veränderungen im Unternehmen vorzunehmen, um auf lange Sicht Herausforderungen zu meistern. Die Projekte erläutern verschiedene Lösungen und Gestaltungsweisen: von Betriebsvereinbarungen zum Umgang mit künstlicher Intelligenz oder dem betrieblichen Umweltschutz über die Initiierung und Begleitung großer Umstrukturierungen bis hin zur Verhinderung von Werksschließungen.

In Interviews mit Betriebsräten wurden die Ausgangslagen und die Projekte ausführlich dargestellt. Ein herzlicher Dank gilt allen Beteiligten, die sich trotz ihrer alltäglichen starken Belastung die Zeit dafür genommen haben. Wir danken auch den Vertretern der Gewerkschaften, die die tolle Leistung der Betriebsräte kommentiert haben. Die Projekte präsentieren inspirierende Ideen rund um das Thema Zukunftssicherung und Gute Arbeit. Je nach betrieblicher Situation wurden Lösungen erarbeitet und ausgehandelt, die im Falle der angedrohten Werksschließungen das weitere Bestehen des Unternehmens gewährleisteten und somit Arbeitsplätze sicherten. Bei der Erarbeitung der Betriebsvereinbarungen bewirkte die erfolgreiche Betriebsratsarbeit eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens.

DEUTSCHER BETRIEBSRÄTETAG

Auch in diesem Jahr ist die Hans-Böckler-Stiftung wieder mit einem eigenen Stand (Nr. 11) auf der Messe vertreten! Dort erwarten Euch spannende Inputs und interessante Gäste.
Wir freuen uns darauf, Euch am Stand 11 zu begrüßen!

https://www.mitbestimmung.de/html/deutscher-betriebsratetag-45877.html

2 BLICK IN DIE PRAXIS: DIE ZUKUNFT DER UNTERNEHMEN SICHERN

Wie können Betriebsräte bei Trends wie Nachhaltigkeit und künstlicher Intelligenz proaktiv werden? Wie werden Mitarbeitende auf die neuen Tätigkeiten nach der Transformation vorbereitet? Wie wird nötiger Personalabbau sozialverträglich gestaltet? Wie können die Beschäftigten bei der Planung von Restrukturierungsmaßnahmen eingebunden werden? Welche Partner sind als Unterstützung wichtig, um eigene Ideen und Konzepte zu erstellen? Das sind nur wenige Problemstellungen zum Thema Zukunftssicherung, für die Lösungsvorschläge in dieser Publikation zu finden sind.

Die acht Praxisbeispiele bilden ein breites Spektrum ab und zeigen verschiedene Aspekte der Zukunftssicherung von Unternehmen: die Einbindung von nachhaltigen Themen für einen verbesserten betrieblichen Umweltschutz, die transparente Gestaltung des Umgangs mit Systemen der künstlichen Intelligenz oder Gegenentwürfe zu betrieblichen Umstrukturierungen inklusive sozialverträglicher Personalreduzierung und Qualifizierungsmaßnahmen.

In jedem dieser Beispiele hat die Interessenvertretung auf Basis der betrieblichen Situation Ideen umgesetzt, um aktiv und strategisch die Unternehmen für die Zukunft aufzustellen. Die Betriebsräte sind in neue Gebiete vorgedrungen und haben Kompetenzen der Strategieentwicklung, des Managements und der Personal- sowie Qualifizierungsplanung erlangt und aktiv angewendet. Auf kreative Art und Weise – auch der Covid-19-Pandemie geschuldet – entwickelten die Betriebsräte neue Wege, um die Beschäftigten zu informieren, ihre Ideen einzuholen und sie am Transformationsprozess teilnehmen zu lassen.

Insbesondere die Projekte gegen Standortschließungen zeigen eindringlich, dass ein starkes Unterstützernetzwerk mit den Beschäftigten, den Gesamt- und Konzernbetriebsräten, der Gewerkschaft, den Kunden, Beratungsfirmen und der Politik Großes bewirken kann. So können Unternehmen revolutionäre Inventionen erschaffen und sich erfolgreich gegen Großkonzerne, Insolvenzen, Verkaufsverfahren und Entlassungswellen stemmen und somit ihre Zukunft und Arbeitsplätze sichern.

Ein Überblick der Praxisbeispiele:

Commerzbank AG:
Abbau von 10.000 Stellen ohne Kündigung

Im Jahr 2021 war die Commerzbank aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage der Bank mit einem Verlust in Milliardenhöhe konfrontiert. Der Arbeitgeber kündigte deswegen einen großen Filialabbau und eine Personalreduzierung um 10.000 Stellen an. Der Betriebsrat stellte daraufhin einen Gegenentwurf für die Umstrukturierung der Bank auf, entwickelte einen stufenweisen Lösungsansatz und erzielte durch eine groß angelegte Präferenzabfrage eine schnelle, konfliktarme und mitarbeiterbestimmte Reduzierung, Vermittlung und Versetzung aller Beschäftigten. Durch seine kreative Arbeit erreichte der Gesamtbetriebsrat, dass keine Kündigungen ausgestellt wurden. Er wurde mit diesem Projekt 2023 für den Deutschen Betriebsrätepreis nominiert.

GE Grid GmbH:
Verhinderung der Werksschließung

Aufgrund der Restrukturierungsabsicht des Europageschäfts des Konzerns General Electric wurde im Dezember 2017 die Schließung der GE Grid GmbH in Mönchengladbach verkündet. Durch einen großen Kraftakt des Betriebsrats konnte das Werk komplett erhalten werden. Der Betriebsrat genoss hierfür eine starke Unterstützung der IG Metall, der Landes- und Bundespolitik, der Kunden sowie eine große Solidarität der anderen europäischen Standorte im Europäischen Betriebsrat. Kaum war die Werksschließung in Mönchengladbach abgewendet, wurde die nächste nur zwei Jahre später angekündigt. Dieses Mal war der Standort in Kassel betroffen. Der Betriebsrat in Kassel konnte sehr von den Erfahrungen aus Mönchengladbach profitieren und erzielte eine Restrukturierung des Unternehmens. Die Errungenschaften der Betriebsräte zeigen eindrucksvoll, wie sich kleine Standorte erfolgreich gegen einen Weltkonzern stemmen konnten. Die GE Grid GmbH hatte sich 2019 mit ihrem Weg zur Verhinderung der Werksschließung beim Deutschen Betriebsrätepreis beworben.

Hauni Maschinenbau GmbH:
Wir bauen die Fabrik der Zukunft – der Hauni-Weg

Im Februar 2019 kündigte die Geschäftsführung der Hauni Maschinenbau GmbH an, das Unternehmen zu reorganisieren und in diesem Zuge die Fertigung und Montage stark reduzieren zu wollen. Insgesamt sollten 1.000 Stellen gestrichen werden. Bereits vier Jahre zuvor gab es eine Umstrukturierung. Mit dieser Erfahrung im Gepäck war der Betriebsrat dieses Mal gut vorbereitet. Er entwickelte ein Alternativkonzept, die „Fabrik der Zukunft". Die Beschäftigten waren von Beginn an durch beteiligungsorientierte Projekte am Transformationsprozess des Unternehmens beteiligt. Von 1.000 Beschäftigten verließen knapp 700 unter sozialverträglichen Konditionen das Unternehmen, die Kündigung von knapp 300 wurde verhindert. Bei der weiteren Personalplanung setzte der Betriebsrat auf innerbetriebliche Qualifizierung und erreichte letztendlich eine Beschäftigungssicherung. Das Projekt wurde 2021 beim Deutschen Betriebsrätepreis mit Gold ausgezeichnet.

Die Hüttenwerke Königsbronn:
653 Jahre Tradition dürfen nicht sterben

Das Traditionsunternehmen Hüttenwerke Königsbronn (heute HWK 1365 SE) war nach drei Insolven-

zen innerhalb von fünf Jahren mit dem Ruin und der Kündigung aller Beschäftigten konfrontiert. Der Betriebsrat entwickelte einen Businessplan und engagierte das Münchner Beratungshaus One Square als Bürge. Schlussendlich konnte das Unternehmen durch die Anlauffinanzierung der sehr loyalen Kunden sowie der Belegschaft aufgrund der Personalkosteneinsparung erfolgreich saniert werden. Diese und weitere Glücksfälle führten zum „Wunder von Königsbronn". Das Projekt erhielt 2020 den Preis in Silber beim Deutschen Betriebsrätepreis. Doch auch nach der erfolgreichen Sanierung gab es weitere Herausforderungen, um den Betrieb in eine sichere Zukunft zu führen.

IBM Central Holding GmbH: Konzernbetriebsvereinbarung zum Umgang mit Systemen der künstlichen Intelligenz

Der Konzernbetriebsrat der IBM Central Holding GmbH, einer Tochter des US-amerikanischen IT-Konzerns IBM, entwickelte eine Konzernbetriebsvereinbarung zum Umgang mit Systemen der künstlichen Intelligenz (KI). Die Ausgangslage für das Handeln des Konzernbetriebsrats war die Ankündigung des Arbeitgebers, eine KI-basierte Software zur Unterstützung der Führungskräfte durch Empfehlungen von Gehaltserhöhungen für Mitarbeitende einführen zu wollen. Das Ziel des Konzernbetriebsrats bestand darin, mithilfe der Konzernbetriebsvereinbarung für die Führungskräfte und die Mitarbeitenden den Umgang mit KI-Systemen und besonders die Nutzung personenbezogener Daten transparent zu gestalten und sie abzusichern. Das Projekt wurde 2021 mit dem Sonderpreis Digitalisierung beim Deutschen Betriebsrätepreis geehrt.

KBF gGmbH: Betriebsvereinbarung „Betrieblicher Umweltschutz"

Der Betriebsrat interessierte sich sehr für das Thema Nachhaltigkeit und wollte den betrieblichen Umweltschutz des Unternehmens fördern. Sein Ziel war es, Nachhaltigkeit strukturell im Unternehmen zu verankern und die Beschäftigten für das Thema zu sensibilisieren. Langfristig sollte das Unternehmen dadurch in Sachen Nachhaltigkeit zukunftsfest aufgestellt werden. Obwohl das Betriebsverfassungsgesetz Betriebsräten keine Mitbestimmungsrechte hinsichtlich der nachhaltigen betrieblichen Gestaltung ermöglicht, entdeckte der Betriebsrat dennoch Möglichkeiten, mithilfe des Gesetzes Nachhaltigkeit im Unternehmen zu fördern. Nach anfänglicher Ablehnung konnte die Geschäftsführung für das Thema gewonnen werden und es wurde eine freiwillige Betriebsvereinbarung für den betrieblichen Umweltschutz abgeschlossen. In diesem Zug wurde Nachhaltigkeit als eines der Unternehmensziele definiert und das Interesse der Belegschaft an nachhaltigen Themen gesteigert. Mehrere innovative und kreative Projekte zur Förderung von Nachhaltigkeit im Unternehmen sind bereits ins Leben gerufen worden. Im Jahr 2023 erhielt der Betriebsrat für die Betriebsvereinbarung zum betrieblichen Umweltschutz beim Deutschen Betriebsrätepreis den Sonderpreis für innovative Betriebsratsarbeit.

K+S Minerals and Agriculture GmbH: Zukunftssicherung Werk Werra

Die K+S AG ist das letzte deutsche Unternehmen, das für den Gewinn von Salz und Kali noch im Bergbau tätig ist. Das Verbundwerk Werra der K+S Minerals and Agriculture GmbH stand in den vergangenen Jahren vor großen wirtschaftlichen und ökologischen Herausforderungen. Sie wurden so groß, dass der Konzern Mitte 2021 die Schließung des Werks Werra in Erwägung zog. Der Betriebsrat stemmte sich gegen die Schließung und erarbeitete zusammen mit den Beschäftigten ein Maßnahmenpaket zur ökologischen und wirtschaftlichen Transformation des Unternehmens. In diesem Zuge wurden neue Abbauverfahren entwickelt, die die Kali-Industrie revolutionierten und die Zukunft des Werks bis 2060 sichern. Beim Deutschen Betriebsrätetag 2023 gewann der Betriebsrat für das Projekt „Werra 2060" Bronze.

Siemens Energy Compressors GmbH: Der Plagwitzer Weg

Im Zuge einer großen deutschlandweiten Abbauwelle seitens der Siemens AG im Jahr 2018 wurde die Schließung der Siemens Energy Compressors GmbH in Leipzig angekündigt. Dank eines starken Unterstützernetzwerks und der Erarbeitung eines alternativen Businessplans konnte die Schließung abgewendet werden. Dieser Einsatz war Teil der Bewerbung und der Nominierung des Betriebsrats für den Deutschen Betriebsrätepreis 2019. Doch auch in der Zeit danach war der Betriebsrat eine feste und ungemein wichtige Instanz am Standort, denn anschließend folgten Verkaufsverhandlungen. Der Betriebsrat übernahm hierbei weitere Managementaufgaben und entwickelte unter anderem eine Wertstromanalyse zur Darstellung der Prozessabläufe im ganzen Unternehmen.

Infobox 1

GUTE PRAXIS

Es gibt viele gute betriebliche Lösungen zu aktuellen Problemen – entwickelt von und mit Betriebsräten. Wir zeigen einige und liefern Erfahrungen mit, wie neue Ideen verhandelt und kreativ umgesetzt wurden. Unsere Praxisbeispiele können Euch und Eurer Betriebsratsarbeit als Inspiration dienen.

https://www.mitbestimmung.de/html/gute-praxis-8562.html

2.1 Commerzbank AG: Abbau von 10.000 Stellen ohne Kündigung

Im Jahr 2021 war die Commerzbank aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage der Bank mit einem Verlust in Milliardenhöhe konfrontiert. Der Arbeitgeber kündigte deswegen einen großen Filialabbau und eine Personalreduzierung um 10.000 Stellen an. Der Betriebsrat stellte daraufhin einen Gegenentwurf für die Umstrukturierung der Bank auf, entwickelte einen stufenweisen Lösungsansatz und erzielte durch eine groß angelegte Präferenzabfrage eine schnelle, konfliktarme und mitarbeiterbestimmte Reduzierung, Vermittlung und Versetzung aller Beschäftigten. Durch seine kreative Arbeit erreichte der Gesamtbetriebsrat, dass keine Kündigungen ausgestellt wurden. Er wurde mit diesem Projekt 2023 für den Deutschen Betriebsrätepreis nominiert.

Commerzbank AG

Die Commerzbank mit Sitz in Frankfurt am Main ist die führende Bank für den deutschen Mittelstand und starke Partnerin von knapp 11 Millionen Privat- und Unternehmerkundinnen und -kunden in Deutschland. Das als Universalbank tätige Kreditinstitut wurde 1870 als „Commerz- und Disconto-Bank“ in Hamburg gegründet und 1940 in den heute bekannten Namen umbenannt. Sie ist zudem wichtiger Ansprechpartner für Wealth-Management, Private Banking und Unternehmerkunden und mit rund 30 Prozent Marktanteil führend bei der Abwicklung des deutschen Außenhandels. In Europa ist die Commerzbank eine der führenden Banken bei der Begleitung von Handelsgeschäften in der Eurozone und innovative Digitalbank mit rund 5,7 Millionen Privat- und Firmenkunden überwiegend in Polen, der Tschechischen Republik und der Slowakei. Zum Ende des Jahres 2023 beschäftigte die Commerzbank weltweit insgesamt etwa 42.000 Mitarbeitende, davon waren knapp 28.000 bei Geschäftsstellen und Filialen in Deutschland tätig. Die Commerzbank hat neben dem Gesamtbetriebsrat mit 52 Mitgliedern 23 Betriebsräte an den verschiedenen Standorten.

Fehlender Kündigungsschutz als Problem

Im Jahr 2021 sah sich die Commerzbank mit einer sehr schlechten wirtschaftlichen Lage in Form eines Milliardenverlusts ohne Aussicht auf eine Verbesserung konfrontiert. Der Plan des Vorstands war, über eine Milliarde Euro an Personalkosten einzusparen, was einer Reduzierung von 10.000 Stellen (einem Drittel der Belegschaft) gleichkäme. Die Commerzbank hatte in den vergangenen Jahren durch die Finanzkrise und die Integration anderer Banken bereits Personalreduzierungen in ähnlicher Höhe bewerkstelligt, aber dieser Personalabbau in 2021 stellte hinsichtlich der Größe der Bank den größten dar.

Hinzu kam, dass es in der Commerzbank keinen tariflichen Kündigungsschutz gab. Der Forderung des Betriebsrats, zukünftige Personalreduzierungen mit einem tariflichen Kündigungsschutz abzusichern, wurde vom Unternehmen bereits seit mehreren Jahren nicht nachgegangen. Zudem war der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Mitarbeitenden in der Commerzbank nicht hoch genug, um für die Durchsetzung dieser Forderung Druck auf den Arbeitgeber aufzubauen. Gleichzeitig lehnte das Unternehmen jegliche Verhandlungen mit der Gewerkschaft ver.di über einen Sozialtarifvertrag ab, da seiner Ansicht nach betriebliche Angelegenheiten nur durch den Betriebsrat verhandelt werden sollten. Dadurch hätte die Forderung nach einem Sozialtarifvertrag durch einen Streik erzwungen werden müssen.

Der Betriebsrat musste in diesem Kontext abwägen, ob er eher eine Absicherung der Belegschaft durchsetzen oder das Risiko einer Verschlechterung der Situation des Unternehmens durch einen langfristigen Arbeitskampf eingehen wollte. Der Betriebsrat entschied sich schlussendlich gegen den Arbeitskampf.

Neben dem Abbau von 10.000 Stellen wurden durch die Neuorganisation der Bank auch neue Positionen geschaffen, die wiederum besetzt werden mussten. Daraus resultierte ein Kreuz- und Querversetzen von weiteren 20.000 Beschäftigten.

Mit stufenweisem Lösungsansatz und Präferenzabfrage zum Erfolg

In den ersten Monaten nach der Ankündigung des Vorstands über den Personalabbau wurde durch ein separates Gremium, die „Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat“, verhandelt. In diesem Gremium versammelten sich zehn Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter, unter denen drei Gewerkschaftsvertreterinnen und Gewerkschaftsvertreter von ver.di waren. Die Runde analysierte die Ziele und das geplante Vorgehen des Arbeitgebers und beratschlagte über die Einstellung und die Einflussmöglichkeiten des Gesamtbetriebsrats. Zudem wurden Gespräche mit verschiedenen Vorstandsmitgliedern und dem Aufsichtsratsvorsitzenden über die gewählte Geschäftsstrategie geführt. Es wurde der Frage nachgegangen, ob eine notwendige inhaltliche Neuaufstellung hinsichtlich des Firmenkunden- und des Privatkundengeschäfts mit der Personalreduzierung zukunftsfähig sei. Die Arbeitnehmerbank konnte nicht alle strategischen Entscheidungen mitgehen und erreichte in Teilen Änderungen in der gewählten strategischen Aufstellung. Es folgten Verhandlungen zur Strategie und Aufstellung der Bank, die zum Teil von der Arbeitnehmerbank und zum Teil durch den Gesamtbetriebsrat in enger Abstimmung miteinander erfolgreich geführt wurden.

Ein Aspekt der Neuaufstellung war die Reduzierung des Filialgeschäfts von 1.000 auf rund 400 Filialen und die darauffolgende Installation von zwei Beratungscentern in Deutschland, an die sich Kundinnen und Kunden per Telefon oder per E-Mail zur Beratung wenden können sollten. Der Betriebsrat erreichte, dass zwölf dieser Beratungscenter deutschlandweit errichtet wurden, in denen die Kolleginnen und Kollegen qualitativ hochwertige Beratungsjobs annehmen konnten. Dadurch wurden einige Arbeitsplätze gesichert und der Verlust von wichtigem Know-how abgewendet.

Zudem entwickelte der Gesamtbetriebsrat einen stufenweisen Lösungsansatz mit verschiedenen Maßnahmen, um Kündigungen zu vermeiden. Es wurde im Interessenausgleich eine Kaskade mit Möglichkeiten festgeschrieben, die der Arbeitgeber zunächst ausprobieren sollte, bevor er im schlimmsten Fall zur Kündigung greifen könnte. Diese harte Kaskade bestand aus acht Stufen:

1. natürliche Fluktuation, Sozialplaninstrumente;
2. kollektive Arbeitszeitverkürzung;
3. Beschäftigungssicherung und Vermittlung;
4. Betroffene werden bei interner Besetzung bevorzugt;
5. Mitarbeitende werden am externen Markt vermittelt;
6. übergreifendes Standortkonzept;
7. Bildung von Versetzungsketten;
8. betriebsbedingte Kündigung.

Eine solch harte Kaskade war nötig, um die Möglichkeit des Arbeitgebers zur schnellen Kündigung einzugrenzen.

> *„Die Kaskade wirkt so gut wie ein Kündigungsschutz. Der Arbeitgeber kommt eigentlich kaum zum letzten Punkt, nämlich zur Kündigung, weil es davor viele Zwischenschritte gibt."*
>
> *Uwe Tschäge, Gesamtbetriebsratsvorsitzender, Konzernbetriebsratsvorsitzender und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender*

Die gute inhaltliche und konditionelle Ausstattung des Sozialplans spielte eine entscheidende Rolle. Eine wichtige Maßnahme war hierbei die Wiederbelebung des Vorruhestandes, die verschiedene Formen der Altersteilzeit ablöste. Der Gesamtbetriebsrat konnte eine Verlängerung des Vorruhestandes auf sieben Jahre erreichen. Zudem verhandelte er, dass die Mitarbeitenden 75 Prozent ihres Gehaltes in den ersten drei Monaten des Vorruhestandes und anschließend 70 Prozent des Gehalts sowie eine einmalige Abschlussprämie von 30.000 € erhielten. Diese Konditionen waren sehr attraktiv, wodurch ein starker Abbau der älteren Jahrgänge erzielt werden konnte. Die Commerzbank hatte ebenfalls zu Beginn des Umbaus Abfindungen für jede Altersgruppe inklusive Sprinterprämie angeboten. Insbesondere junge Mitarbeitende hatten dieses Angebot angenommen. Durch den niedrigen Berechnungsfaktor aufgrund der geringen Beschäftigungsdauer für diese Beschäftigtengruppe war die Höhe der Abfindungen für die Bank überschaubar. Der Gesamtbetriebsrat bewertete diese Maßnahme als „zweischneidiges Schwert", da vor allem viel Know-how und junges Personal für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens verloren ging. Aus diesem Grund hatte der Gesamtbetriebsrat dieser Maßnahme nur wegen des hohen Drucks auf den Personalabbau und der Möglichkeit auf friedliche Verhandlungen zugestimmt – jedoch mit begrenzten Kontingenten und nur für bestimmte Funktionen. Bezüglich der Abfindungen war die Versetzungskette eine weitere interessante Maßnahme. Eine Person, die nicht vom Stellenabbau betroffen war, hatte trotzdem Anspruch aus dem Sozialplan, wenn sie eine Abfindung annahm, denn durch diesen Schritt hatte eine andere Person die Möglichkeit, auf diesen frei gewordenen Arbeitsplatz zu wechseln und damit vor dem Verlust ihres Arbeitsplatzes bewahrt zu werden.

Ein weiterer wichtiger Baustein war die Beteiligung der Beschäftigten und die Ermöglichung der Selbstbestimmung. Mittels einer Präferenzabfrage wurde jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter die Möglichkeit geboten, über ihre und seine Zukunft zu entscheiden. Die Beschäftigten konnten zwischen mehreren Möglichkeiten wählen, zum Beispiel Altersregelung, Abfindung, Wechsel in ein anderes Tochterunternehmen, Umschulung innerhalb der Commerzbank, Standortwechsel, neue Funktion mit neuem Aufgabenbereich oder Teilzeit. Der elektronische Präferenzbogen unterbreitete zudem Vorschläge pro Funktion, jedoch konnten die Beschäftigten auch andere Wünsche angeben. Durch dieses Vorgehen wurde sichergestellt, dass nicht über die Beschäftigten hinweg bestimmt wurde, sondern dass sie sich selbst bei diesem Prozess einbringen konnten.

Nach dem Ausfüllen gingen die Präferenzbögen zuerst an die Vorgesetzten, die daraufhin versuchten, den größtmöglichen Match zu erreichen. Der Vorgesetzte oder die Vorgesetzte hatte auch die Möglichkeit, der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter einen anderen Vorschlag als den angegebenen Wunsch zu unterbreiten. Falls es auf diesem Weg zu keiner Einigung kommen sollte, gab es die Möglichkeit, Dissenzgespräche zu führen, bei denen ein Betriebsrat oder eine Betriebsrätin die Diskussion führte und vermittelte. Die Beteiligung eines Betriebsrats oder einer Betriebsrätin hatte den Vorteil, dass er oder sie eine besondere Sicht auf den Betrieb und somit einen besseren Überblick über das gesamte Vermittlungsverfahren hatte und selbst Vorschläge unterbreiten konnte. Dadurch konnte der Betriebsrat wie eine Arbeitsagentur quer vermitteln. Insgesamt wurde durch dieses Verfahren eine Vielzahl an Einigungen erzielt und es gab nur wenige komplizierte Konfliktfälle. Diese Leistung

war auch dem Interesse der Vorgesetzten zu verdanken, da sie mit großem Ehrgeiz an schnellen und zufriedenstellenden Lösungen interessiert waren, um es erst gar nicht zu Dissenzgesprächen mit dem Betriebsrat kommen zu lassen.

> *„Für mich ist immer ganz wichtig, dass nicht über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg bestimmt wird, sondern dass jeder Mitarbeiter beteiligt wird. Deswegen bin ich auf unsere Präferenzabfrage auch so stolz, und sie hilft auch total, um mit den Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen. Es soll sich keiner verloren fühlen."*
>
> *Uwe Tschäge,*
> *Gesamtbetriebsratsvorsitzender,*
> *Konzernbetriebsratsvorsitzender und*
> *stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender*

Ein weiterer wichtiger Eckpfeiler war der Entschluss des Gesamtbetriebsrats, keine Einzelversetzungen zu erlauben. Statt einzelne Genehmigungen zu erteilen, wurden Versetzungen von den örtlichen Betriebsräten nur als komplette Wanderungsbilanz akzeptiert. Das bedeutete, dass erst nachdem die Wünsche aller Mitarbeitenden besprochen und eine passende Lösung für alle gefunden worden war, die gesamte Wanderungsbilanz, sprich die gesamten Versetzungen in dem umzustrukturierenden Betrieb in Listenform, unterschrieben wurde. Diese Entscheidung war das Resultat von viel Druck auf die Verhandlung und beschäftigte die örtlichen Gremien und Personalabteilungen über mehrere Monate hinweg. Jeder Betrieb schloss seine eigene Wanderungsbilanz ab.

Abbildung 1

Commerzbank AG
Abbau von 10.000 Stellen ohne Kündigung

Ausgangslage: Hoher Stellenabbau aufgrund schlechter wirtschaftlicher Lage der Bank

Ziel des Gesamtbetriebsrats
- Vermeidung von Kündigungen
- Mitarbeiterbestimmte Personalreduzierung, -vermittlung und -versetzung

Lösung
- Präferenzabfrage im Besetzungsprozess
- Einflussnahme auf Geschäftsmodell durch Gesamtbetriebsrat

Herausforderung
- (Quer)Vermittlung von 26.000 Beschäftigten durch Neuorientierung der Bank
- Zeitdruck durch schlechte wirtschaftliche Lage der Bank

Ergebnis
- Kaskade an Maßnahmen des Sozialplans fungierte als Kündigungsschutz
- Wanderungsbilanz für alle Beschäftigten

Schneller, konfliktarmer und **mitarbeiterbestimmter Stellenabbau ohne Kündigungen**

Quelle: eigene Darstellung nach Helex Institut

I.M.U.

Geschlossenheit und Innovationskraft der Betriebsräte

Der Gesamtbetriebsrat sowie die Betriebsräte an den verschiedenen Standorten genießen ein hohes Vertrauen bei den Beschäftigten. Dieses Vertrauen und der Respekt wurden über die vergangenen 20 Jahre aufgebaut und kamen der Betriebsratsarbeit in dieser schwierigen Situation zugute. Neben diesem Vertrauen war auch die Einigkeit und Geschlossenheit der Betriebsratsmitglieder in den einzelnen örtlichen Betriebsräten sowie im Gesamtbetriebsrat sehr vorteilhaft. Durch den großen Erfolg des Projekts ist der Betriebsrat zu einer noch geschlosseneren Mannschaft zusammengewachsen. Alle Betriebsräte mussten selbst die Schließung von Filialen oder den Verlust von Standortteilen verkraften oder wurden für die neuen Beratungscenter nicht berücksichtigt. Durch ein gleiches Grundverständnis, dass nicht einer dem anderen etwas neidet oder einer dem anderen etwas abnimmt, gab es keinen gegenseitigen Konkurrenzkampf oder ein unkollegiales Abwerben von Beschäftigten. In dieser Hinsicht ist es auch gelungen, dass alle Betriebsräte gleichmäßig verteilte Verluste von 20–30 Prozent hinnehmen mussten, und somit keine Verlierer entstanden.

Alle Betriebsrätinnen und Betriebsräte des Gesamtbetriebsrats sind zudem bei ver.di organisiert, wodurch der Betriebsrat immer eng mit ver.di zusammenarbeitete. Diese Geschlossenheit trug auch dazu bei, dass sich die Betriebsrätinnen und Betriebsräte gewappnet fühlten, mit dem Arbeitgeber in den Konflikt zu treten. Neben der Geschlossenheit innerhalb des Betriebsrats waren die Geschlossenheit und starke Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft ein hohes Gut, das auch in Zukunft gepflegt werden soll.

Zudem stellte es sich als erfolgreich heraus, dass der Gesamtbetriebsrat neue Maßnahmen für diesen Personalabbau entwickelte. Durch die verschiedenen Umstrukturierungen und Neuorientierungen des Unternehmens und die damit verbundenen Personalreduzierungen in den vergangenen Jahren hatte der Gesamtbetriebsrat bereits Erfahrung und kannte verschiedene bewährte Instrumente und Maßnahmen. Dennoch schaute er sich die aktuelle Situation an und dachte neu über passende Maßnahmen nach. Ein Beispiel dafür war die überraschende Wiederbelebung des Vorruhestands. Der Gesamtbetriebsrat wagte es, über diese veraltete Maßnahme neu nachzudenken und sie anzugehen und hatte damit großen Erfolg.

„Es ist wichtig, dass man sich nicht in einem Standardverfahren verfängt, sondern dass man immer wieder aufgrund der neuen Lage neu sucht, neu überlegt und auf neue Ideen kommt. Also die Lage wirklich analysiert und nicht in einen Reflex verfällt und die gleichen Dinge wie in der Vergangenheit macht. Sondern man sollte unbedingt von vorne alles neu durchdenken und vielleicht auch ungewohnte Ideen entwickeln."

Uwe Tschäge, Gesamtbetriebsratsvorsitzender, Konzernbetriebsratsvorsitzender und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender

Ein Beispiel für die Innovationskraft waren auch die virtuellen Informationsveranstaltungen der örtlichen Betriebsräte. Trotz der Covid-19-Pandemie und der daraus resultierenden Versammlungseinschränkungen konnten die Beschäftigten über Microsoft Teams auch digital mobilisiert und informiert werden. Die Betriebsversammlungen fanden zudem virtuell in Form einer „Radiosendung" statt, zu der sich die Mitarbeitenden einwählen konnten. Der Zulauf war an allen Standorten riesig, wie das Beispiel von Düsseldorf zeigt, wo sich 1.200 von 1.500 Mitarbeitenden einwählten. Während des Verhandlungsprozesses wurden die Beschäftigten somit virtuell über die Art der Verhandlungen, die betroffenen Bereiche und das Ausmaß der Veränderungen informiert. Die Beschäftigten wurden dadurch immer auf dem Pfad der Verhandlungen mitgenommen, was dem Betriebsrat sehr wichtig war.

Besonders hervorzuheben ist auch die kurze Prozessdauer, denn der ganze Prozess dauerte nur eineinhalb Jahre. Ein Grund für diese kurze Zeitspanne war das Konzept „Schnelligkeit gegen Preis": Der Betriebsrat versprach dem Arbeitgeber, die Verhandlungen schnell durchzuführen und somit zügig für Klarheit für das Unternehmen und die Beschäftigten zu sorgen, wenn das Management gleichzeitig Sozialpläne, Konditionen und Verhaltensregeln einhalte.

„Wir haben dieses strenge Verfahren mit dem Druck durchgekriegt, dass wir auf der einen Seite gesagt haben, dass wir höchst konfliktbereit sind. Auf der anderen Seite sind wir auch bereit, mit Sondersitzungen und schnellen Abschlüssen rasch Klarheit für den Arbeitgeber und die Mitarbeiter zu schaffen. Aber dafür muss der Preis stimmen. Der Preis ist nicht nur in Euros zu sehen. Der Preis ist auch: Wie verhalte ich mich als Arbeitgeber? Halte ich mich an das, was ich eben alles erklärt habe?"

Uwe Tschäge, Gesamtbetriebsratsvorsitzender, Konzernbetriebsratsvorsitzender und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender

Finaler Ratschlag an andere Betriebsräte

Betriebsräten, die mit ähnlichen Situationen konfrontiert sind, rät Uwe Tschäge trotz Schock einen Schritt zurückzutreten und sich nicht in den Details und Sorgen zu verlieren. Man sollte stattdessen eher in einer Gruppe alle wichtigen Funktionen wie Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat und Arbeitnehmervertretungen zusammenbringen und sich in Ruhe eine ordentliche Sicht über die Lage verschaffen. In einem weiteren Schritt sollten Aufgaben verteilt, Ziele für die Diskussion in verschiedenen Ausschüssen besprochen und die Gewerkschaft kontaktiert werden. Bei einer Doppelfunktion als Betriebsrat und Gewerkschafter kann man auch die Rollen wechseln, denn als Gewerkschafter kann man mehr Druck auf den Arbeitgeber ausüben. Anschließend steht die Information der Beschäftigten mit der Absicht an, mit ihnen eine Einigkeit zu erzielen, indem der Betriebsrat seine Einschätzung und seine Ideen und sein Vorgehen bezüglich der Pläne des Arbeitgebers äußert. Für die Bestimmung der Maßnahmen ist es außerdem wichtig, die Zusammensetzung der Belegschaft zu kennen und ein Gefühl für die Stimmung in den verschiedenen Standorten zu erhalten. Dadurch sichert man sich als Betriebsrat die Zustimmung und das Vertrauen der Belegschaft für das weitere Vorgehen und der Druck auf den Arbeitgeber wird erhöht.

„Es nützt ja nichts, wenn man im Kampf vorne mit der Fahne steht und hinter einem steht keiner mehr. Es ist deswegen sehr wichtig, dass man den Rückhalt der Mitarbeiter hat. Und das macht natürlich einen großen Druck auf den Arbeitgeber, wenn er weiß, dass die Mitarbeiter hinter den Verhandlungen stehen."

Uwe Tschäge, Gesamtbetriebsratsvorsitzender, Konzernbetriebsratsvorsitzender und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender

Fazit

In nur eineinhalb Jahren wurden auf der Grundlage einer Präferenzabfrage alle 30.000 Beschäftigten der Commerzbank entweder vermittelt oder versetzt. Vor allem für ältere Beschäftigtengruppen wurden Vorruhestandsregelungen umgesetzt oder für Jüngere Abfindungen beschlossen, um so durch sozialverträgliche Maßnahmen Personal abzubauen. Dadurch erreichte der Betriebsrat, dass keine Kündigungen ausgesprochen wurden. Auch auf das Geschäftsmodell und die Anzahl der neuen Beratungscenter konnte erfolgreich Einfluss genommen werden.

Die Geschlossenheit der Betriebsräte, das Vertrauen der Beschäftigten in die Betriebsratsarbeit, die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft und die Mitbestimmung der Beschäftigten durch die Präfe-

renzabfrage spielten eine große Rolle für den Erfolg dieses Projekts.

„Im Endeffekt hat der Arbeitgeber natürlich die Kosteneinsparung und den Personalabbau erreicht, die er erreichen wollte. Aber im Inhaltlichen, also, wie man das Firmenkundengeschäft oder das Privatkundengeschäft aufstellt, da haben wir sehr viel erreicht."

Uwe Tschäge,
Gesamtbetriebsratsvorsitzender,
Konzernbetriebsratsvorsitzender und
stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender

Kommentierung durch ver.di

Auch aus Sicht von Stefan Wittmann, Bundessekretär Fachgruppe Bankgewerbe der Gewerkschaft ver.di und Mitglied im Aufsichtsrat der Commerzbank, ist dieses Projekt besonders:

„Die vorgestellte Arbeit macht eindrücklich klar, wie erfolgreich die Zusammenarbeit von Gewerkschaft und Betriebsrat sein kann, wenn man geschlossen und als Einheit agiert. Der GBR der Commerzbank hat diese Aufgabe in einen großen Rahmen eingebettet, in dem wir nun auch Themen wie altersphasengerechtes Arbeiten, digitale Transformation, Workation und mobiles Arbeiten gemeinsam mitgestalten und im Sinne der Beschäftigten begleiten. Am Ende ist der entscheidende Erfolgsfaktor neben dem hohen Engagement der Betriebsräte die Zusammenarbeit zwischen GBR, ver.di und der Hans-Böckler-Stiftung. Der hohe Organisationsgrad in ver.di ist Ausdruck dieses vertrauensvollen Zusammenarbeitens."

Stefan Wittmann,
Bundessekretär Fachgruppe
Bankgewerbe der Gewerkschaft ver.di und
Mitglied im Aufsichtsrat der Commerzbank

KONTAKT

Uwe.Tschaege@Commerzbank.com
stefan.wittmann@verdi.de

2.2 GE Grid GmbH: Verhinderung der Werkschließung

Aufgrund der Restrukturierungsabsicht des Europageschäfts des General-Electric-Konzerns wurde im Dezember 2017 die Schließung der GE Grid GmbH in Mönchengladbach verkündet. Durch einen großen Kraftakt des Betriebsrats konnte das Werk komplett erhalten bleiben. Der Betriebsrat genoss hierbei eine starke Unterstützung der IG Metall, der Landes- und Bundespolitik, der Kunden sowie eine große Solidarität der anderen europäischen Standorte im Europäischen Betriebsrat. Kaum war die Werksschließung in Mönchengladbach abgewendet, wurde die nächste nur zwei Jahre später angekündigt. Dieses Mal war der Standort in Kassel betroffen. Der Betriebsrat in Kassel konnte sehr von den Erfahrungen aus Mönchengladbach profitieren und erzielte eine Restrukturierung des Unternehmens. Die Errungenschaften der Betriebsräte zeigen eindrucksvoll, wie sich kleine Standorte erfolgreich gegen einen Weltkonzern stemmen konnten. Die GE Grid GmbH hatte sich 2019 mit ihrem Weg zur Verhinderung der Werksschließung beim Deutschen Betriebsrätepreis beworben.

Die zwei GE-Standorte in Mönchengladbach und Kassel

General Electric (kurz GE) ist ein US-amerikanischer Mischkonzern und eines der größten Unternehmen weltweit. Es entstand 1892 aus der Fusion der Thomson-Houston Company und der Edison General Electric Company, dem Unternehmen des Glühbirnenerfinders Thomas Edison. Anfang der 2020er-Jahre spaltete sich General Electric in die drei unabhängigen Sparten GE Healthcare, GE Aerospace und GE Vernova (2024) auf. GE arbeitet an regenerativer Energiegewinnung, innovativen Medizinlösungen und effizienten Flugzeug- und Transportmöglichkeiten. Das Unternehmen ist in 100 Ländern vertreten und beschäftigte 2023 weltweit rund 125.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In Deutschland ist GE an 50 Standorten mit über 7.000 Beschäftigten aktiv.

Die GE Grid GmbH am Standort in Mönchengladbach baut Transformatoren hauptsächlich für den deutschen und französischen Raum. Das Produktportfolio umfasst die Landübertragung und -verteilung von Strom über klassische Umspannwerke in kleinen Städten bis hin zu großen (Atom) Kraftwerken oder Windparks. Die Stromautobahnen machen einen großen Teil der Auftragslage aus. Das Unternehmen beschäftigt 306 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Betriebsrat hat 9 Mitglieder.

GE Grid Solutions am Standort in Kassel produziert Komponenten, die in Umspannwerken für die Energieverteilung benötigt werden. Aktuell ist das Hauptprodukt der Hypact, ein Hybrid-Kompaktmodul, das in Umspannwerken auf geringem

Platz genutzt werden kann. Ebenfalls in Kassel ist der Sitz des Service für die komplette Produktreihe für Zentraleuropa. Von hier aus werden die Außenmonteure für den Aufbau, die Installation und die Reparatur der Produkte entsendet. An diesem Standort sind rund 196 Beschäftigte angestellt und der Betriebsrat hat 7 Mitglieder.

Der erste Kampf fand in Mönchengladbach statt

Im Jahr 2017 ging es dem GE-Konzern wirtschaftlich nicht gut. Die Energiesparte verzeichnete aufgrund einer Auftragsflaute und des Preisdrucks Umsatzeinbußen. Mäßige Gewinne und der fallende Börsenwert zwangen den Konzern zu einem Schrumpfkurs. Zu diesem Zeitpunkt besaß das Unternehmen weltweit zu viele Werke. Trotz einer fantastischen Auftragslage sollte die GE Grid GmbH in Mönchengladbach infolge dieses Schrumpfkurses geschlossen werden. Die Konzernentscheidung basierte auf den zu hohen Personalkosten im Vergleich zum Konkurrenzstandort in der Türkei. In der Türkei stehen die gleichen Produktionshallen, in denen unter anderem das gleiche Produkt wie am Standort in Mönchengladbach hergestellt wird. Da dort die volle Auslastung nicht erreicht wurde und die Löhne deutlich geringer waren als in Deutschland, sollte die Produktion von Mönchengladbach in die Türkei verlagert werden.

Am 7. Dezember 2017 stand der Beschluss über die Standortschließung in der Zeitung. Das Management hatte am Abend zuvor den Oberbürgermeister der Stadt Mönchengladbach über den Entschluss informiert, der daraufhin die Presse kontaktierte. Am Morgen dieses Tages wurden der Betriebsrat und die Beschäftigten im Werk von der Geschäftsführung offiziell über die Schließung informiert. Der Betriebsrat registrierte nach dem erstmaligen Schock einen großen Tatendrang in der Belegschaft – niemand hörte trotz der großen Enttäuschung auf zu arbeiten.

> *„Ich habe direkt gemerkt, dass sich hier etwas tut. Ich habe gespürt, dass hier der Betriebsrat nicht alleine steht. Die Beschäftigten sollten nach Hause geschickt werden, aber sie haben gesagt: ‚Nein, wir gehen nicht. Wir arbeiten, wir haben Arbeit. Wir haben heute auch noch eine Spätschicht, die muss auch noch Überstunden machen.‘ Schlussendlich haben wir von dem Tag an nicht eine Schicht ausfallen lassen.“*
>
> *Falk Hoinkis,*
> *ehemaliger Betriebsratsvorsitzender*
> *am Standort Mönchengladbach,*
> *Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats,*
> *stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender*

Diese Einstellung der Beschäftigten war beeindruckend. Die gleiche Stärke zeigte die Unterstützung der Betriebsräte der anderen deutschen GE-Niederlassungen und des Gesamtbetriebsrats (GBR) für das Gremium in Mönchengladbach. Der Betriebsrat positionierte sich und verteilte die Aufgaben neu. Der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende Frank Peeters übernahm die Aufgaben am Standort, die Vertrauenskörperleitung Holger Weber und Guido Hiepen informierten die Vertrauensleute und der stellvertretende Gesamtbetriebsratsvorsitzende Benjamin Heinicke übernahm die GBR-Aufgaben von Falk Hoinkis, der die Position als Verhandlungsführer einnahm. Alle standen 24 Stunden bereit, um die Werksschließung mit allen Mitteln zu verhindern. Die Neuaufstellung im Gremium hatte einen taktischen Vorteil: Falk Hoinkis konnte sich dadurch knapp zehn Monate lang ausschließlich um das Verhindern der Schließung kümmern.

> *„Das ist wirklich auch eine gesamtdeutsche Leistung, denn der Gesamtbetriebsrat war gleichfalls sehr aktiv. Berlin, Dresden, Frankfurt, Kassel – alle standen hinter uns. Zu Demos in Mönchengladbach sind alle angereist.“*
>
> *Falk Hoinkis,*
> *ehemaliger Betriebsratsvorsitzender*
> *am Standort Mönchengladbach,*
> *Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats,*
> *stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender*

Der Betriebsrat erhielt für sein Vorhaben von vielen Seiten große Unterstützung. Von Beginn an hatte er die Politik auf Landes- und Bundesebene auf seiner Seite. Durch den Kontakt zur Bundestagsabgeordneten Gülistan Yüksel hatte der Betriebsrat Zugang zum Bundestag und konnte dort in verschiedenen Sitzungen vorsprechen. Dadurch war es für Falk Hoinkis möglich, ein großes Netzwerk aufzubauen. Die Landespolitikerinnen und Landespolitiker stellten dem Unternehmen weitere Anwälte zur Seite, die tolle Konzepte ausarbeiteten, sodass sogar mehrere Investoren und Käufer ihr Interesse bekundeten. Diese Entwicklung wurde dem Konzernmanagement mitgeteilt. Landtagsabgeordnete waren so sehr in den Verlauf involviert, dass sie sich regelmäßig vor Ort einfanden und von der Geschäftsführung wöchentlich einen Rechenschaftsbericht erhalten wollten. Ein Minister meinte in diesem Zusammenhang, er habe noch nie zuvor gesehen, wie eine Belegschaft vom Arbeiter bis zum Angestellten so zusammenhalte und wie alle an einen Strang zögen. Nicht nur im Deutschen Bundestag durfte Falk Hoinkis vorsprechen, sondern er wurde auch von der damaligen Finanzministerin Christine Lagarde persönlich ins französische Parlament eingeladen. Da die französischen GE-Niederlassungen auch von den Umstrukturierungen des Konzerns betroffen waren, interessierte sich Frankreich sehr für die Ereignisse in Deutschland.

Das Unternehmen war seit der Schließungsankündigung auch immer in den Medien präsent. Mehrere Zeitungen, etwa das Handelsblatt, stellten die Vorgänge regelmäßig dar. Das lokale Radio be-

richtete wöchentlich, das Fernsehen zeigte ebenfalls Berichte. Es wurden sogar Interviews mit Falk Hoinkis live aus Paris übertragen. Die Stadt war dadurch mobilisiert und immer über den neusten Stand der Verhandlungen informiert.

Zudem erhielt der Betriebsrat über die Vertriebsmitarbeiterinnen und Vertriebsmitarbeiter des Mönchengladbacher Standortes die Kontaktdaten der Kunden und kontaktierte sie. Vor allem die Großkunden stellten sich sogleich auf die Seite des Betriebsrats und schrieben der Konzernleitung in den USA. Sie drohten mit einer Auflösung aller Verträge mit GE, falls es zur Werksschließung kommen sollte. Das Konzernmanagement unterschätzte, dass die Kunden nicht bereit waren, Transformatoren zu kaufen, die im türkischen Werk gebaut wurden. Das ist bis heute noch der Fall.

Falk Hoinkis reiste nach Kanada, um dem Konzernmanagement Dokumente zu übergeben, da dieses zu jenem Zeitpunkt nicht mehr mit dem Betriebsrat sprechen wollte. Bei dieser Reise traf er sich auch mit amerikanischen und kanadischen Gewerkschaften.

Es zeigte sich: Der gesamte Standort zog an einem Strang. Mithilfe des Drucks der deutschen Politik und der loyalen Kunden auf das Konzernmanagement konnte sich der Betriebsrat in eine immer bessere Verhandlungsposition manövrieren.

Die Wende für den Standort Mönchengladbach

Die entscheidende Wendung trat schlussendlich ein, als Falk Hoinkis mit dem Europa-Chef von GE sprechen konnte. Dieses Vier-Augen-Gespräch brachte den Ball dann richtig ins Rollen. Der Europa-Chef stimmte den Argumenten des Betriebsrats zu und sprach sich für ein Umdenken des Konzernmanagements aus. Falk Hoinkis konnte ihn davon überzeugen, dass eine hervorragende Produktqualität hohe Personalkosten mit sich bringt. Daraufhin wurde ein konkretes Konzept erstellt. Der Betriebsrat erreichte, dass der Standort komplett erhalten blieb und nur ein paar Maßnahmen umgesetzt werden mussten. Eine dieser Maßnahmen war eine Personalreduzierung um 71 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sozialverträglich verlief. Die meisten von der Kündigung betroffenen Kolleginnen und Kollegen schieden über eine Arbeitsteilzeitregelung von bis zu sechs Jahren Freistellung aus. Ebenfalls trennte sich das Unternehmen von vielen Leiharbeitenden.

Im Anschluss zeigte sich schnell, dass die Konzernleitung einer Fehleinschätzung gefolgt war: Denn schon bald gab es zu viel Arbeit, sodass keine Personalreduzierung notwendig gewesen wäre. Die Beschäftigten, die wegen der Altersteilzeitregelungen das Unternehmen verließen, lernten zuvor noch schnell neue Kolleginnen und Kollegen an – eine groteske Situation. Heute sind fast eins zu eins die Positionen wieder so besetzt, wie es vor der Restrukturierung der Fall war. Der neue Geschäftsführer von GE Vernova bestätigte rückblickend, dass die Schließungsintention und die darauffolgende Personalreduzierung große Managementfehler waren.

Mittlerweile steht der Konzern wirtschaftlich wieder besser da und investiert kräftig in seine Standorte, auch in den Standort in Mönchengladbach. Die Auftragsbücher sind bereits bis 2029 voll und das Unternehmen platzt aus allen Nähten. Diese wirtschaftliche Entwicklung zeigt deutlich, dass sich der Kampf für eine Verhinderung der Standortschließung mehr als gelohnt hat.

Der Kampf in Kassel folgte zwei Jahre später

Die GE Grid Solutions in Kassel war dann Ende 2019 mit einer Schließungsankündigung konfrontiert. In den Jahren zuvor hatte der Standort in Kassel öfters ein negatives Betriebsergebnis gehabt, was einzelnen Produkten geschuldet war, deren schlechtes Abschneiden die Bilanz des ganzen Standorts herunterzog. Andere Produkte, etwa der Leistungsschalter und der Hypact und vor allem der Service waren immer profitabel. Aufgrund der Absichten der Konzernverschlankung und Produktverlagerung auf einzelne Standorte entschied sich der Konzern dazu, den Standort in Kassel zu schließen. Dadurch, dass der Betriebsratsvorsitzende des Standorts in Kassel, Benjamin Heinicke, in die Vorgehensweise am Standort in Mönchengladbach zwei Jahre zuvor intensiv eingebunden gewesen war, hatte der Betriebsrat in Kassel einen großen Vorteil: Er entschied sich schnell dazu, die gleiche Vorgehensweise wie in Mönchengladbach zu nutzen. Zu dieser Entscheidung trug auch die Erfahrung von anderen Standorten mit bei. Dort hatte man als Protest über Wochen die Arbeit stillgelegt und demonstriert. Das Management reagierte wenig kooperativ und setzte letztendlich seine Absichten um. Der Betriebsrat in Kassel entschied sich weiterzuarbeiten, um die Kunden weiterhin zufriedenzustellen und damit indirekt Druck auf das Konzernmanagement auszuüben.

Das taten die Kunden auch umgehend. Einige wichtige Kunden bezeugten dem deutschen Management, dass sie die Auftragsabwicklung mit dem Werk in Kassel im Vergleich zu Werken in anderen Ländern sehr zufriedenstelle und dass sie hinsichtlich einer Werksschließung nicht positiv gestimmt seien. Daraufhin merkte das Management schnell, dass von Kundenseite der gleiche Druck kam, wie es zwei Jahre zuvor in Mönchengladbach der Fall gewesen war. Neben der sofortigen Unterstützung der Kunden war zudem von großem Vorteil, dass die Türen in die Politik aufgrund der Geschehnisse in Mönchengladbach bereits offen waren. Somit gelang es dem Betriebsrat sehr schnell, namhafte Politikerinnen und Politiker auch an den kleinen Standort in Kassel zu bringen. Besonders war vor allem, dass diese sich parteiübergreifend für den Standort einsetzten und unter anderem ein

Schreiben an das Konzernmanagement unterzeichneten. Auch im Fall von Kassel waren die Politiker immer über den aktuellen Stand informiert.

„Wir haben wöchentlich E-Mails an die Landesregierung und an die Bundesregierung geschickt, um sie zu informieren. Ich glaube, es war wichtig, die Politiker komplett mitzunehmen. Einige Politiker hatten schnell den eigenen Anreiz, etwas zu bewegen. Der Produktionsstandort in Kassel existiert bereits seit 75 Jahren und fast jeder Politiker hatte seine eigene Geschichte zum Standort."

Benjamin Heinicke,
Betriebsratsvorsitzender am Standort Kassel

Konzernabsicht war es, das Kassler Werk in die Schweiz, nach Italien und Frankreich zu verlagern. Besonders bei der Verlagerung in die Schweiz konnte der Betriebsrat schnell den Kostenfaktor bei den höheren Gehältern aufzeigen. Auch die Solidarität des Schweizer Managements und der dortigen Betriebsräte spielte eine wichtige Rolle: Sie verdeutlichten dem europäischen Management, dass am Standort in der Schweiz das spezifische Produkt-Know-how fehlte, um den Hypact zu produzieren. Diese Solidarität eines Konkurrenzstandortes war neben der Unterstützung durch die Politik und der Kunden ein weiteres wichtiges Puzzleteil, um den Kassler Betriebsrat Stück für Stück in eine bessere Verhandlungsposition zu bringen.

Die große Solidarität unter den Ländern mit GE-Niederlassungen zeigte sich auch bei einer Besprechung des Europäischen Betriebsrats mit dem Konzernmanagement. Als die Diskussion immer hitziger wurde, forderte ein Manager die anderen GE-Managerinnen und Manager auf, den Raum zu verlassen, sollte Falk Hoinkis (der auch für den Standort in Kassel Verhandlungsführer war) weiterhin am Meeting teilnehmen. Daraufhin drohten die anderen 28 Betriebsrätinnen und Betriebsräte, ebenfalls den Raum zu verlassen, sodass keinerlei Besprechungen mehr möglich gewesen wären. Dadurch stand das Management alleine da.

„Da haben wir gezeigt, dass wir eine Einheit sind. Die Franzosen, die Arbeit erhalten sollten, haben nie gegen uns argumentiert. Sie haben uns Unterlagen über ihr Vorhaben geschickt. Die Finnen haben uns unterstützt, die Engländer, also dieser Zusammenhalt war ein unheimlicher Brocken fürs Management, an dem sie sich die Zähne ausgebissen haben. Ich glaube, in dieser Phase habe ich alle sechs Richtigen im Lotto gezogen. Das gibt es eigentlich nicht, dass alle Zahnräder ineinanderpassen."

Falk Hoinkis,
ehemaliger Betriebsratsvorsitzender
am Standort Mönchengladbach,
Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats,
stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender

Unterstützer von vielen Seiten für den Standort Kassel

Auch die IG Metall sicherte von Beginn an ihre Unterstützung zu. Sie organisierte Demos und Großkundgebungen, gleichfalls organisierte und bezahlte sie die Busse, die die Kolleginnen und Kollegen aus Mönchengladbach zur Demo nach Kassel fuhren. Das war bereits zwei Jahre zuvor in die andere Richtung auch der Fall gewesen. Bei diesen Demonstrationen liefen Führungskräfte mit Kappe und Fahne der IG Metall ausgestattet ganz vorne mit.

Speziell war in Kassel auch die Unterstützung durch die Stadt und die umliegenden Unternehmen. Als bei der ersten organisierten Demonstration die Kassler Beschäftigten aus dem Werk kamen, standen bereits fünfzig Beschäftigte von Volkswagen, Daimler, Bode und anderen Unternehmen der Stadt vor den Werkstoren. Das gab dem Betriebsrat das Gefühl, dass die Anstrengungen gegen die Werksschließung in der ganzen Stadt wahrgenommen wurden und andere Betriebe am Vorgehen interessiert waren. Daraus entwickelte sich eine Dynamik, die die Betriebsrätinnen und Betriebsräte immer wieder motivierte, trotz extremer Belastung weiterzumachen.

„Es war eine sehr intensive Zeit. An einen 7- oder 8-Stunden-Arbeitstag war gar nicht mehr zu denken. Es gab Wochen, da konnte man zwischen Arbeitszeit und Freizeit nicht mehr unterscheiden. Ohne die vielen Unterstützer von außen und den Rückhalt der eigenen Familie wäre das alles so nicht möglich gewesen."

Benjamin Heinicke,
Betriebsratsvorsitzender am Standort Kassel

Der Betriebsrat erhielt auch wichtige Unterstützung des INFO-Instituts, eines Beratungsunternehmens, das das Unternehmen bereits seit mehreren Jahren begleitete. Nach der Durchsicht aller Zahlen des Standorts kam es zu dem Ergebnis, dass eines der Produkte dauerhaft keine positiven Zahlen liefern würde. Die Betriebsräte mussten dann die schwere, aber notwendige Entscheidung treffen, den Fokus auf andere Bereiche zu legen. Daraufhin wurde das Wachstum der anderen Bereiche skizziert und ein Konzept für eine Weiterführung von nur zwei Produkten am Standort entwickelt. Ein großer Ansatz dieses Konzepts war, dass die Basiskosten vor allem hinsichtlich der Nutzung der verfügbaren Räumlichkeiten gesenkt werden mussten. Über die Jahre hatte das Unternehmen bereits mehrere Personalreduzierungen am Standort vollzogen, jedoch blieben die Räumlichkeiten und die Infrastruktur gleich. Nun war es wichtig, die Fertigung auf einen komprimierten Platz zu verlagern und Gebäudeteile abzugeben.

Wie es in Mönchengladbach durch das entscheidende Gespräch mit dem Europa-Chef von GE der Fall gewesen war, brachte auch für den Standort

in Kassel ein bestimmter Kontakt die entscheidende Wendung: Falk Hoinkis bekam die Möglichkeit, mit einem der Top-Manager aus den USA über die Standortschließung in Kassel zu sprechen. Während des ersten Gesprächs konnte ihn Falk Hoinkis mit dem erarbeiteten Konzept der Betriebsräte und des INFO-Instituts überzeugen und erhielt bereits hier die Zusage, dass der Service sowie der Hypact am Standort bleiben würden. Im Anschluss fand ein regelmäßiger Austausch statt.

Die Standortsicherung war in Kassel jedoch auch mit einem Personalabbau verbunden. Er wurde wie in Mönchengladbach gestaltet, wodurch ein Großteil der Kolleginnen und Kollegen über Altersteilzeit das Unternehmen verließ. Über ein Freiwilligenprogramm mit Abfindungen und eine Transfergesellschaft schieden weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Unternehmen aus. Die Abfindungsregelung, die die IG Metall zusammen mit dem INFO-Institut ausgearbeitet hatte, gilt für Benjamin Heinicke als ein Best-Practice-Beispiel. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gingen in die Transfergesellschaft über, die ein sehr gutes Qualifizierungsbudget hatte, wodurch viele Beschäftigte umschulen und sich weiterqualifizieren konnten. Dieser gut ausgearbeitete Sozialplan ermöglichte es, dass keine einzige betriebliche Kündigung ausgesprochen wurde.

Abbildung 2

GE Grid GmbH
Verhindern der Werksschließung

Ausgangslage: Ankündigung der Werksschließung

Ziel des Betriebsrats
- Verhinderung der Werksschließung

Lösung
- Standortübergreifende BR-Unterstützung
- Solidarität anderer Nationen im Europäischen Betriebsrat
- Politische Unterstützung auf Landes- und Bundesebene
- Kunden drohen dem Konzern mit Vertragskündigungen
- Entwicklung eines Konzepts mit Beratungsunternehmen

Herausforderung
- Konflikte mit Konzernmanagern

Ergebnis
- Abwendung der Werksschließung
- Sozialverträgliches Ausscheiden von nur wenigen Beschäftigten

Verhinderung der Werksschließung durch Teamwork, Unterstützernetzwerk und Solidarität

Quelle: eigene Darstellung nach Helex Institut

I.M.U.

Das Management hatte zum großen Teil das neue Standortkonzept des INFO-Instituts angenommen. Die Umsetzung läuft noch, im dritten oder vierten Quartal 2024 wird ein Unternehmen auf das Gelände ziehen und in den alten GE-Fertigungshallen seine Produkte herstellen. Der zweite Ansatz des Konzepts war die Umsetzung eines Entgeltsystems mit der Ablösung des Akkordsystems. Das Unternehmen war eines der letzten Werke in Deutschland mit einem Gruppen-Akkordsystem. Im Vergleich zum Flächentarifvertrag war das Entgelt der Produktionsmitarbeiterinnen und Produktionsmitarbeiter sehr hoch. Im Zuge des neuen Gesamtkonzepts wurde die Entlohnung in ein Beurteilungssystem umgewandelt, wie es an den anderen GE-Standorten bereits seit mehreren Jahren der Fall war. Im Interessenausgleich konnte eine Einmalzahlung zum Ausgleich verhandelt werden.

Schlussendlich konnte der Betriebsrat eine Werksschließung auch am Standort in Kassel abwenden. Jedoch verlor der Standort durch die Restrukturierung zwei Produkte (den Leistungsschalter und den Messwandler), wodurch er massiv verkleinert wurde. Mittlerweile wurden bereits fast zehn ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder in den Betrieb zurückgeholt.

> *„Ich glaube, dass das Gesamtbild eine wichtige Rolle gespielt hat. Es haben nämlich alle gemerkt, dass die Arbeitnehmerfront sehr stark zusammengerückt ist, dass sich das Management gedacht haben muss, wenn wir den Plan eins zu eins durchziehen, gibt es einen Riesenknall und wir als GE verlieren nicht nur nach außen unser Gesicht, sondern auch viel Vertrauen beim Kunden."*
>
> *Benjamin Heinicke, Betriebsratsvorsitzender am Standort Kassel*

Erfolgreiches Aufbäumen gegen einen Weltkonzern

Die Betriebsratsvorsitzenden von beiden Standorten sind sich einig, dass das keine One-Man-Show von Falk Hoinkis war, denn die große Stärke beim Kampf gegen das Konzernmanagement war, dass die Belegschaft und die Betriebsräte eine zusammengeschweißte Gruppe waren. Neben der starken Zusammenarbeit zwischen den Betriebsräten in Mönchengladbach und Kassel waren auch der Zusammenhalt zwischen den anderen Betriebsräten in Deutschland, dem GBR und dem Europäischen Betriebsrat sowie die Vernetzung mit der IG Metall, die Verbindung zur Politik und die Unterstützung der Presse und der Öffentlichkeit entscheidend für die erfolgreiche Verhinderung der Werkschließungen an beiden Standorten. Dieser Erfolg gegenüber dem großen Weltkonzern lässt die Gremien weiterhin begeistert zurück.

„Wir sind immer noch fasziniert davon, dass so ein kleiner Standort und so eine kleine Stadt wie Mönchengladbach gegen den Weltkonzern aufwiegeln konnten. Wir hatten gesagt: ‚Egal ob ihr die Größten der Welt seid, wir lassen uns das nicht gefallen.'"

Falk Hoinkis,
ehemaliger Betriebsratsvorsitzender
am Standort Mönchengladbach,
Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats,
stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender

Falk Hoinkis erkennt auch eine Veränderung im Vorgehen des Konzerns bei Entlassungswellen, die er auf die Vorkommnisse und die Erfolge der Betriebsräte in Mönchengladbach und Kassel zurückführt. Zuvor waren Kündigungen eiskalt durchgezogen worden und die Betriebsräte konnten nie mehr als 30 Beschäftigte retten, doch das scheint nun anders zu sein.

„Ich glaube, dass der Konzern nach den zwei Restrukturierungen in Deutschland gelernt hat, sich anders aufzustellen. Für mich ist das auch der große Erfolg von uns, dass ein Weltkonzern wie GE durch uns umdenkt."

Falk Hoinkis,
ehemaliger Betriebsratsvorsitzender
am Standort Mönchengladbach,
Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats,
stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender

Eine große Ehre und Anerkennung für die Leistung des Betriebsrats war für das Gremium die Einladung des Bundestages zum Festakt am Tag der Deutschen Einheit in Berlin am 3. Oktober 2020. Falk Hoinkis wurde stellvertretend für die deutschen Betriebsräte von General Electric eingeladen.

KONTAKT

benjamin.heinicke@ge.com
guido.hiepen@ge.com

2.3 Hauni Maschinenbau GmbH: Wir bauen die Fabrik der Zukunft – der Hauni-Weg

Im Februar 2019 kündigte die Geschäftsführung der Hauni Maschinenbau GmbH an, das Unternehmen zu reorganisieren und dabei die Fertigung und Montage stark reduzieren zu wollen. Insgesamt sollten 1.000 Stellen gestrichen werden. Bereits vier Jahre zuvor hatte es eine Umstrukturierung gegeben. Mit dieser Erfahrung im Gepäck war der Betriebsrat nun gut vorbereitet. Er entwickelte ein Alternativkonzept, die „Fabrik der Zukunft". Die Beschäftigten waren von Beginn an durch beteiligungsorientierte Projekte am Transformationsprozess des Unternehmens beteiligt. Von 1.000 Beschäftigten verließen knapp 700 unter sozialverträglichen Konditionen das Unternehmen, die Kündigung von knapp 300 wurde verhindert. Bei der weiteren Personalplanung setzte der Betriebsrat auf innerbetriebliche Qualifizierung und erreichte letztendlich eine Beschäftigungssicherung. Das Projekt wurde 2021 beim Deutschen Betriebsrätepreis mit Gold ausgezeichnet.

Hauni Maschinenbau GmbH
(heute Körber Technologies GmbH)

Die Geschichte des Unternehmens beginnt im Jahr 1946, als Kurt A. Körber in einer kleinen Werkstatt im Hamburger Stadtteil Bergedorf alte Zigarettenmaschinen reparierte und später die Firma Hanseatic Universelle (kurz: Hauni) gründete. Im Unternehmen entstanden unter anderem die Zigarettenmaschine „Garant" und die Filtermaschine „Max", die dem Unternehmen zum internationalen Durchbruch verhalfen. Über die Zeit wuchs das Unternehmen zur Hauni Group heran, die der weltweit führende Anbieter von Technologien sowie dem technischen Service für die internationale Tabakindustrie war. Die Hauni Group bestand aus der Hauni Maschinenbau GmbH mit ihren damaligen drei Tochterunternehmen Universelle Engineering U. N. I. GmbH, Hauni Primary GmbH und Baltic Metalltechnik GmbH, die jeweils einen Betriebsrat hatten. Der Betriebsrat der Hauni Maschinenbau GmbH bestand aus 19 Mitgliedern.

Im Zuge der Unternehmenstransformation, die Mittelpunkt dieses Textes ist, verschmolzen im September 2022 die Hauni Maschinenbau GmbH und ihre drei Tochterunternehmen wieder zu einem Unternehmen, das in die Körber Technologies GmbH umbenannt wurde und seitdem Teil der Körber AG ist. Die Körber AG beschäftigt weltweit an mehr als 100 Standorten rund 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und hat neben dem Geschäftsfeld Technologies noch die drei Sparten Digital, Pharma und Supply Chain. Im Geschäftsfeld Technologies werden Maschinen und Anlagen hergestellt, die hauptsächlich für die Tabakaufbereitung und die Produktion von Filtern, Zigaretten und Spezialprodukten benötigt werden. Zum Portfolio gehören zu-

dem die Qualitätsmessung, der technische Service, die Beratung sowie Software-Lösungen für die Fabrik- und Prozessoptimierung.

Erfahrungen aus der Umstrukturierung im Jahr 2015

Bevor es zur Reorganisation der Hauni Maschinenbau GmbH im Jahr 2021 und der daraus folgenden Entwicklung der „Fabrik der Zukunft" kam, war die Hauni Group bereits im Jahr 2015 im Zuge einer Umstrukturierung mit einer Personalreduzierung in großem Stil konfrontiert gewesen. In jenem Jahr sank unternehmensübergreifend der Auftragseingang. Gleichzeitig waren die Auftragsbücher gut gefüllt und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machten täglich Überstunden. Eine Steigerung des Auftragseingangs war auch wieder in Sicht. Nichtsdestotrotz entschied sich das Management, 500 Stellen abzubauen. Diese Ankündigung traf den Betriebsrat und die Belegschaft gleichermaßen hart und kam sehr überraschend. Es gab kaum Vorbereitungen auf eine solch akute Maßnahme des Arbeitgebers.

„Unsere Manager kannten nichts anderes, als – wenn der Druck von der Körber AG kam –, einfach nur Köpfe zu zählen. Leute raus, Leute rein. Das Unternehmen hatte keine Erfahrung mit Mechanismen wie Kurzarbeit oder darin, über eine gewisse Zeit den Mitarbeitern treu zu bleiben. Aus dieser Managementroutine heraus werden Menschen einfach entlassen, wenn der Druck zu viel wird."

Uwe Zebrowski, Konzernbetriebsratsvorsitzeder und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Körber AG

Für den Personalabbau wurden harte Maßnahmen ergriffen, durch die viele Beschäftigte freiwillig das Unternehmen verließen. Eine Maßnahme war die Gründung einer Transfergesellschaft, in die einige Beschäftigte wechselten. Rückblickend erkannte der Betriebsrat, dass verschiedene Faktoren dazu beigetragen hatten, dass er der Managemententscheidung nicht entschiedener entgegentreten konnte. So lag etwa zum damaligen Zeitpunkt der Organisationsgrad bei nur knapp 15 Prozent, weshalb es nicht möglich war, über die Gewerkschaft Druck auf die Geschäftsführung aufzubauen. Zudem arbeiteten damals die Betriebsräte der drei Tochtergesellschaften nicht eng zusammen. Das nutzte das Management aus, es versuchte auch, die Betriebsräte gegeneinander auszuspielen.

Die Betriebsräte der Tochterunternehmen beschlossen daraufhin, dass eine Personalreduzierung dieses Ausmaßes nicht noch einmal passieren darf. Da sie aufgrund des bisherigen Handelns des Managements eine erneute Entlassungswelle antizipieren konnten, entschieden sie sich dazu, sich darauf vorzubereiten. Zuerst stellten sich die Betriebsräte neu auf. Der aktuelle Konzernbetriebsratsvorsitzende Uwe Zebrowski erstellte 2018 eine Liste mit neuen Personen für die Betriebsratswahl und wurde zum neuen Betriebsratsvorsitzenden gewählt. Ehemalige Betriebsratsmitglieder mit wichtigen Erfahrungen und Positionen im Unternehmen sowie langer Betriebszugehörigkeit wurden gebeten, sich wieder für die Wahl zur Verfügung zu stellen. Des Weiteren systematisierte Uwe Zebrowski die eigene Betriebsratsarbeit, um an Effizienz zu gewinnen.

„Wir haben in den letzten Jahren die Betriebsratsarbeit sehr stark systematisiert, weil ich davon überzeugt bin, dass mit der Betriebsratsarbeit, so wie ich sie mal ganz gut kennengelernt habe, du heute dem Management, den Herausforderungen einer Matrixorganisation und der Komplexität der Wirtschaft mit dem klassischen Betriebsverfassungsrecht nicht mehr entgegentreten kannst."

Uwe Zebrowski, Konzernbetriebsratsvorsitzeder und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Körber AG

Als Vorbereitung für eine mögliche zukünftige Entlassungswelle steigerten die Betriebsräte den Organisationsgrad von 15 Prozent im Jahr 2015 auf über 50 Prozent im Jahr 2020. Die IG Metall hatte den Gremien bereits nach 2015 ihre Unterstützung bei einer kommenden Krise zugesichert. Die Präsenz der Gewerkschaft im Unternehmen wurde auch für die Geschäftsführung sichtbar erhöht.

Der zweite Teil der Vorbereitung bezog sich auf die Betriebsräte selbst. Die einzelnen Gremien der verschiedenen Tochterunternehmen arbeiteten an ihrem Zusammenhalt über alle Standorte hinweg. Alles wurde seitdem untereinander besprochen und Aktionen wurden zusammen geplant. Die verschiedenen Betriebsräte agierten solidarisch als ein Gremium und kämpften für die Arbeitsplätze der anderen Tochterunternehmen, als wären es ihre eigenen.

Der Ursprung des Hauni-Wegs

Im Frühjahr 2019 war es dann so weit – was sich schon lange angekündigt hatte, wurde Realität. Alle Betriebsräte und die IG Metall wurden an den Stammsitz der Körber AG gerufen. Der CEO des Konzerns berichtete dort von der Entscheidung, an den Standorten Bergedorf und Schwarzenbek knapp 1.000 Stellen abzubauen, was 40 Prozent der gesamten Belegschaft ausmachte. Die Idee war, die Produktionsfertigung in eine kleine Versuchsfertigung mit nur noch 21 Beschäftigten umzuwandeln. Zudem sollte die Montage halbiert werden. Die Betriebsräte schlussfolgerten, dass der Konzern mittelfristig das Tochterunternehmen Universelle schließen sowie die Forschungsabteilung und die Konstruktion halbieren würde. Für die Betriebsräte war das ein Ausdruck von „reinem Köpfe zählen", wie es bereits 2015 der Fall gewesen war.

Nur waren dieses Mal die Dimensionen um einiges größer. Der Grund für den Stellenabbau war wie vier Jahre zuvor ein Rückgang der Nachfrage auf dem konventionellen Tabakmarkt. Laut Betriebsrat spielte auch die Ideologie mit, dass deutsche Arbeitsplätze grundsätzlich teurer sind und Wachstum nur im Ausland stattfinden kann.

Dieses Mal waren die Betriebsräte gewappnet.

> *„Wir haben bereits 2018 die ersten Anzeichen gesehen, dass die Auftragszahlen runtergehen. Da haben wir schon angefangen, uns richtig vorzubereiten auf das, was kommen wird. Das heißt, wir konnten immer die Schritte der Arbeitgeberseite vorausahnen. Und das war auch immer zutreffend. Wir haben agiert und nicht reagiert."*
>
> *Josip Mikulic, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender und damaliger Betriebsratsvorsitzender der Universelle*

Die Betriebsräte wollten auf jeden Fall eine Wiederholung des Restrukturierungsmusters von 2015 abwenden. Sie wollten verhindern, dass die Mitarbeiteranzahl und die Neuorganisation des Unternehmens den Umsatzplanungen angepasst und betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen wurden. Es war klar, dass sie dafür einen neuen Weg gehen mussten. Sie erklärten der Geschäftsführung, dass es bei einer Wiederholung der Herangehensweise von 2015 maximalen Widerstand der Gremien geben werde. Sie signalisierten auch, dass sie ein eigenes Konzept ohne Entlassungen als Gegenentwurf zum Reorganisationsvorhaben der Geschäftsführung erarbeiteten. Die Betriebsräte hatten den Vorteil, dass Uwe Zebrowski aus seiner früheren Position als Leiter des Qualitäts- und Prozessmanagements an vielen Audits beteiligt war und somit die Schwachstellen des Unternehmens kannte. Darauf konnten die Betriebsräte ihr Alternativkonzept aufbauen. Dafür zogen sie alle Ressourcen aus dem Betriebsverfassungsgesetz und holten verschiedene Berater wie die Organisationsberatung Gruppe 7 mit ins Boot, die die Ideen und Forderungen der Betriebsräte mit betriebswirtschaftlichen Nachweisen und Berechnungen unterstützten. Auch eine Kanzlei begleitete den gesamten Prozess intensiv.

Die Eckpfeiler des Hauni-Wegs – die Entwicklung der „Fabrik der Zukunft"

Der Entwicklungsprozess für die „Fabrik der Zukunft" wird als Hauni-Weg bezeichnet. Im Juni 2019 starteten die drei Betriebsräte der Hauni Maschinenbau GmbH mit einer Klausurtagung, um die Situation zu analysieren, Szenarien zu entwerfen und eine Strategie zu entwickeln. Im Dezember folgte eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Analyse), für die die Betriebsräte eine Online-Umfrage erstellten, um die Erfahrungen der Beschäftigten einzuholen. Diese wurden damit von Beginn an bei der Entwicklung des Alternativkonzepts eingebunden. Auf der Basis der Ergebnisse der SWOT-Analyse entwickelte ein Lenkungskreis (bestehend aus Mitgliedern der drei Betriebsgremien, Vertreterinnen und Vertretern der IG Metall und externen Beraterinnen und Beratern) zuerst ein grobes Konzept für die „Fabrik der Zukunft", bevor durch die Detaillierung ein Feinkonzept und schlussendlich das Alternativkonzept entstanden. Das übergeordnete Ziel dieses Alternativkonzepts war eine wirkliche Reorganisation, bei der alle Betriebe zusammengeführt werden sollten, um Geld zu sparen und Synergien zu nutzen. Das war die erste Forderung der Betriebsräte.

Im nächsten Schritt vereinbarten der Konzern, die Betriebsräte und die IG Metall im März 2020 die Eckpunkte für eine akzeptanz- und beteiligungsorientierte nachhaltige Unternehmensentwicklung, die „Fabrik der Zukunft". Im Sinne der Standortentwicklung sollten die Geschäftsprozesse reorganisiert und digitalisiert werden. Hierfür sollten die Prozesslandschaft optimiert und Schnittstellen besser genutzt werden. Zudem sollten die Kundenorientierung erhöht, das Kerngeschäft gesteigert sowie Umsatz- und Ergebnisziele für das Geschäftsfeld definiert werden. Für die Umsatzsteigerung wurde angestrebt, das Unternehmen von einem Maschinen- und Anlagenbauer zu einem Servicedienstleister umzuwandeln. Im Personalwesen sollte ein Konzernarbeitsmarkt entstehen und eine qualitative strategische Personalplanung angewendet werden. Zudem wurde ein Stammbelegschaftskonzept entwickelt. Infolgedessen verpflichtete sich das Unternehmen dazu, die Organisation so aufzustellen, dass 1.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesichert beschäftigt sind. Zudem sollten die Kapazitäten der Beschäftigten für mehr Innovation genutzt und mehr Mitbestimmung durch beteiligungsorientierte Change-Projekte erreicht werden. Mit diesem Konzept sollte vor allem auch erreicht werden, dass die Fertigung und die Montage in den Standorten Bergedorf und Schwarzenbek zukünftig erhalten bleiben. Die dahinter liegende Absicht war es, die eigene Position als Marktführer zu stärken und damit das Unternehmen für die zukünftigen Anforderungen bis 2030 vorzubereiten. Für diese Ziele wurde ein Zukunftstarifvertrag unterschrieben, der einen Rahmen- und Teilinteressenausgleiche beinhaltete. Zusätzlich wurden mehrere Betriebsvereinbarungen abgeschlossen.

Zur gleichen Zeit startete eine gemeinsame Projektarbeit zwischen den Betriebsräten und der Geschäftsführung. In zwei Lenkungskreisen — einmal Körber AG/IG Metall und einmal Geschäftsfeld — wurden Ziele und Ressourcen sichergestellt, die Umsetzung von Ergebnissen beschlossen, die Eckpunkte bestimmt und Empfehlungen für Projektergebnisse ausgesprochen. Ein paritätisch besetztes Projektmanagement-Team übernahm die Steuerung, Kommunikation und Strategieentwicklung.

Des Weiteren wurden in fünf Projektgruppen mit Arbeitgeber- und Betriebsratsvertreterinnen und -vertretern auf agile Weise verschiedene Aufgaben im Rahmen des gemeinsamen Zielbildes selbstständig bearbeitet. Dafür setzten die Betriebsräte ihre zweite Forderung für den Entwicklungsprozess um, die sich auf die Beteiligung der Beschäftigten bezog. Die Betriebsräte verbanden somit Projektarbeit und Mitbestimmung.

In diesen beteiligungsorientierten Projekten kamen seit März 2020 fünf Arbeitgebervertreterinnen und -vertreter (in der Regel Führungskräfte), fünf Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter und ein externer Moderator aus dem Qualitäts- oder Prozessmanagement zusammen, um Prozesse in verschiedenen Bereichen neu zu denken und zu gestalten. Ein Projekt fand zum Beispiel in der Konstruktion statt, dabei wurde über neue Produkte nachgedacht. Für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens war es nämlich wichtig, das Produktportfolio zu diversifizieren, da die Nachfrage nach konventionellem Tabak in Zukunft sinken könnte. Für solche Projekte war viel Selbstvertrauen der Beschäftigten nötig, nicht jeder hatte den Mut, daran teilzunehmen. Bei einer zukünftigen Wiederholung wäre es ratsam, Change Manager oder geschulte Moderatoren als objektive Schiedsrichter zu beteiligen, da es bei manchen Projekten eine gewisse Behinderung durch die Führungskräfte gab. Fast alle beteiligungsorientierten Projekte hatten einen signifikanten Einfluss auf das Alternativkonzept im Sinne der Beschäftigten und im Sinne des Unternehmens hinsichtlich Effizienz und Schnelligkeit. Ein positiver Effekt war zudem, dass man den Beschäftigten die Reorganisation nahebringen konnte.

> *„Wir haben die Rückmeldung von Kolleginnen und Kollegen bekommen, dass sie sich gefreut haben, endlich mal die Möglichkeit zu haben, nicht nur zu sagen, wie es besser geht, sondern dass es auch so übernommen worden ist. Das ist ein tolles Erlebnis, wenn man feststellt, mein Vorschlag wird zukünftig umgesetzt. Die Experten sind ja die Kolleginnen und Kollegen."*
>
> *Bernd Arend, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender*

Aufbauend auf diesen Ergebnissen entwickelte der Betriebsrat im April 2020 zusammen mit dem Topmanagement ein Zielbild für die Zukunft, das Oberbegriffe beinhaltete, an denen das Unternehmen arbeiten wollte.

Nach seiner Fertigstellung wurde das Alternativkonzept beim Geschäftsfeldmanagement vorgestellt. Während der Verhandlungen wurden die Beschäftigten über den Prozess begleitend informiert. Zur Unterstützung der zähen Gespräche wurden die Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat (Konzern und Geschäftsfeld) eingebunden, die Vertrauensleutearbeit aktiviert und Mitgliederaktionen der IG Metall durchgeführt.

Die Grundlagen für die „Fabrik der Zukunft" waren somit gelegt. Die Umsetzung startete Ende 2021 und soll bis Ende 2024 dauern. Die Betriebsräte haben aus diesem Transformationsprozess gelernt, dass eine erweiterte Mitbestimmung, neue Wege und Formen in der Zusammenarbeit und die Beteiligung der Beschäftigten gut für die Entwicklung eines Unternehmens sind. Im Zuge dieses Transformationsprozesses vollzogen sich auch ein Kulturwandel und eine Stärkung des Selbstvertrauens der Betriebsräte und der Beschäftigten.

> *„Ich würde anderen Betriebsräten raten, in Zukunft mutiger zu sein. Seid mutig, seid kreativ, und traut euch auch etwas zu, denn man kann nur dann eine ganze Menge mehr bewegen, wenn man sich nicht nur mit anwaltlichem Rat im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes bewegt. Das ist etwas, was ich aus dieser Geschichte mitgenommen habe."*
>
> *Bernd Arend, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender*

Um das Projekt der „Fabrik der Zukunft" voranzutreiben, musste der Betriebsrat auch in den sauren Apfel beißen und einem Teil der Reorganisation des Managements zustimmen. Der Plan der Geschäftsführung war es, das Unternehmen in die Sparten Service und Maschinenbau zu trennen. Für den Betriebsrat war das jedoch nicht sinnvoll, da durch eine Aufteilung mehr Schnittstellen entstehen, wodurch mehr Personal eingestellt werden muss und die Abläufe ineffizienter werden. Das widersprach dem ursprünglichen Plan der Kosteneinsparung. Der Betriebsrat merkte, dass diese Segmentstruktur die rote Linie für das Management war. Um die Möglichkeit zu haben, das Projekt „Fabrik der Zukunft" weiter voranzutreiben, stimmte der Betriebsrat dem Reorganisationsplan der Geschäftsführung zu. Bei einer Verweigerung wäre das Projekt nicht zustande gekommen. Die Vermutung des Betriebsrats war, dass die Geschäftsführung mittelfristig nur noch ein Headquarter mit dem Service in Deutschland behalten und die Produktion ins Ausland outsourcen wollte.

Schlussendlich erzielten die Betriebsräte einen großen Erfolg für die Fertigung. Ursprünglich wollte die Geschäftsführung sie nach Ungarn verlagern und nur noch zehn Stellen in Hamburg bestehen lassen. Stattdessen konnte der Betriebsrat einen Teilinteressenausgleich verhandeln und vereinbaren. Die Strukturen wurden verschlankt, Prozesse optimiert und damit 142 Stellen in der Fertigung zuzüglich Stellen in Querschnittsfunktionen gesichert.

Mitwirkung bei der Personalplanung trotz fehlender Mitbestimmungsrechte

Außerdem wurde ein Zukunftstarifvertrag abgeschlossen. Darin wurden Maßnahmen verankert, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig zu

beschäftigen, etwa durch Kurzarbeit. Zudem setzte der Betriebsrat auf die Altersteilzeit, die auch als Generationenbrücke genutzt werden sollte. Bei der Altersteilzeitregelung und bei dem Freiwilligenprogramm bestanden die Betriebsräte auf Freiwilligkeit, nach dem Motto „Jeder darf, keiner muss". Das bedeutet, dass das Unternehmen nicht die Entscheidung darüber trifft, wer über Altersteilzeit das Unternehmen verlassen soll, sondern dass das die Beschäftigten selbst entscheiden können. Da es so dazu kommen kann, dass nicht alle Positionen besetzt sind, setzt hier der Hauni-Weg nicht auf Transfer, sondern auf Transformation in die neue Struktur. Das heißt, die Kolleginnen und Kollegen, die in einer Abteilung zu viel sind, werden für andere Jobs umgeschult. Dafür wurde ein Stellenbesetzungsprozess definiert, der die Transformation der Beschäftigten von ihren ursprünglichen auf ihre neuen Positionen im Unternehmen ermöglicht. Das Qualifikationsgeld für diese Umschulungen wurde im Voraus vereinbart.

> *Mit einer Transfergesellschaft sind alle Mitarbeiter weg, die das Unternehmen nicht mehr haben will. In unserem System ist es aber so, dass wir quasi die Menschen von einer Stelle in die andere Stelle innerhalb der neuen Struktur transferieren. Und dieser Weg in die Veränderung und in die neue Struktur ist der Hauni-Weg: ‚Verändern statt weggehen.'"*
>
> *Josip Mikulic, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender und damaliger Betriebsratsvorsitzender der Universelle*

In dieser Zeit verhandelte der Betriebsrat insgesamt 26 Betriebsvereinbarungen. Einige von ihnen wurden zu Themen vereinbart, bei denen Betriebsräte gar keine Mitbestimmungsrechte haben. Das war möglich, da die Betriebsräte die Gunst der Stunde nutzten. Laut Uwe Zebrowski waren die Betriebsräte selbstbewusst und überrumpelten das Management gewissermaßen mit ihren Ideen. Sie profitierten auch davon, dass sie die Unterstützung durch die Körber AG hatten und das Management somit auch gegenüber der Konzernleitung zu liefern hatte. Zudem nutzte Uwe Zebrowski sein Amt im Konzernaufsichtsrat.

> *Wir haben das Betriebsverfassungsgesetz zwar angelegt, aber an der ein oder anderen Stelle haben wir es gebogen. Das Betriebsverfassungsgesetz ist kein besonders scharfes Schwert, sondern nur in Verbindung mit Öffentlichkeit, denn nur in Kombination damit und auch mal mit einer Drohung, das und das zu tun, ist der Arbeitgeber bereit, dann auch mal etwas anders zu machen, widerwillig zwar, aber er scheut sich ja vor bestimmten Konsequenzen."*
>
> *Bernd Arend, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender*

Ein Beispiel für ein Thema, bei dem Betriebsräte keine Mitbestimmungsrechte haben, ist die qualitative und quantitative Personalplanung. Die Betriebsräte argumentierten, dass die Geschäftsführung sie für die Beratung und Vermittlung der Beschäftigten braucht. Die Glaubwürdigkeit für die Transformation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von einer Stelle zur anderen ist höher, wenn die Betriebsräte involviert sind. Sie recherchierten nach anderen Unternehmen, die bereits solche Personaltransfers mit entsprechender Qualifizierung erfolgreich durchgeführt hatten und stießen dabei auf Volkswagen (VW). Durch das Beispiel von VW ließ sich das Unternehmen überzeugen. Die Betriebsräte prüfen aktuell die Ergebnisse der Personalplanung auf Übereinstimmung mit der Betriebsvereinbarung. Das Gremium nutzt die Personalplanung auch als Frühwarnsystem für mögliche zukünftige Personaländerungen.

Die Beschäftigten werden in den Transformationsprozess einbezogen

Um die Beschäftigten mehr zu involvieren und den Transformationsprozess transparenter zu gestalten, setzten die Betriebsräte auf eine moderne und ganzheitliche Kommunikation. Die Gremien starteten neben den beteiligungsorientierten Projekten

Abbildung 3

Hauni Maschinenbau GmbH
„Wir bauen die Fabrik der Zukunft – Der Hauni-Weg"

Ausgangslage: Ankündigung eines Abbaus von 1.000 Stellen

Ziel des Betriebsrats
- Reorganisation des Unternehmens zur Kosteneinsparung/ Effizienzsteigerung
- Personalabbau ohne betriebliche Kündigung

Lösung
- Beteiligung des Personals am Transformationsprozess
- Erstellung eines Alternativkonzepts

Herausforderung
- Bisherige Management-Routine für Umgang mit Personalabbau
- Einschränkung durch fehlende Mitbestimmungsrechte im BetrVG

Ergebnis
- Gemeinsame Zielvereinbarung zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung
- Stellenabbau ohne betriebliche Kündigungen

Zukunftsfähige Reorganisation des Unternehmens und **Beschäftigungssicherung** erreicht

Quelle: eigene Darstellung nach Helex Institut

I.M.U.

mehrere Maßnahmen. Zuallererst wurden die Betriebsversammlungen anders gestaltet. Es wurde eine gewisse Dramaturgie eingebaut, um die Beschäftigten auf die Veränderungen im Unternehmen neugierig zu machen. Damit konnte das Gremium die Anwesenheit von ein paar Hundert auf durchschnittlich 1.600 Beschäftigte bei den Versammlungen steigern. Bei diesen Aktionen wurde auch die IG Metall stark verankert. Zudem wurden Informationen über das BR-Journal (BR-Zeitschrift für Beschäftigte), über BR-TV (Videos, die im Intranet veröffentlicht werden), über verschiedene soziale Medien, Flugblätter und das Intranet verbreitet. Des Weiteren hatten sich die Betriebsräte und das Management auf eine gemeinsame Berichterstattung zur Reorganisation geeinigt. Über diese Maßnahmen konnten die Betriebsräte aus den verschiedenen Projekten berichten und die Beschäftigten am Transformationsprozess beteiligen.

Außerdem wurde die Aktion „BR vor Ort" ins Leben gerufen. Hinter dieser Aktion stand die Idee, dass Betriebsräte für Kolleginnen und Kollegen sicht- und ansprechbar sind, wenn sie mit einer entsprechend bedruckten Weste im Unternehmen unterwegs sind. Diese einfache Aktion kommt beim Personal sehr gut an. Die Corona-Bedingungen ab März 2020 waren eine zusätzliche Herausforderung für die Betriebsräte und die Projektarbeit. Moderne Kommunikationsformate und eine Vielzahl an Interaktionsformaten ermöglichten jedoch die Beteiligung der Beschäftigten und die Fortsetzung der Projektarbeit.

Die aktuelle Situation

Ein Problem bei der Umsetzung der Reorganisation ist, dass zwar der Betriebsrat die Konzernleitung der Körber AG vom Alternativkonzept überzeugen konnte, jedoch das Management vor Ort nicht mit dem Herzen dabei war. Im Zuge des Transformationsprozesses verschmolzen im Juni 2021 die vier Hauni-Unternehmen, jedoch gibt es die zwei Segmente Maschinenbau und Service, die wie Unterorganisationen autark für sich selbst arbeiten. Es gibt zudem Zuständigkeitsprobleme und Ablaufschwierigkeiten, mit denen sich das Unternehmen bis heute beschäftigt. Somit ist es weder schneller noch effektiver geworden. Es gibt zwar aktuell die neue Struktur, aber sie funktioniert nicht so, wie sie geplant war.

Ein Teil der Reorganisation war auch die Personalreduzierung um knapp 1.000 Stellen. Die Betriebsräte konnten knapp 300 Stellen retten. 690 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entschieden auf freiwilliger Basis, mit Altersteilzeitregelungen oder Aufhebungsverträgen mit Abfindungen das Unternehmen zu verlassen. Heute ist klar, dass diese Menschen nie hätten entlassen werden sollen, denn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen aktuell Überstunden arbeiten. Das Unternehmen beschäftigt zudem eine hohe Anzahl an flexiblen Kapazitäten, wodurch die heutige Mitarbeiteranzahl der vor der Personalreduzierung entspricht.

> *„Stand heute, und wir sind quasi im letzten Jahr der Vereinbarung des Rahmeninteressenausgleiches, ist die Reorganisation, wie sie ursprünglich geplant worden ist, um einen Personalabbau von 690 Stellen zu begründen, ein einziges Fiasko. Also da ist nichts so, wie es eigentlich ursprünglich vor drei Jahren geplant war, nur annähernd umgesetzt worden, außer einer gewissen Struktur."*
>
> *Uwe Zebrowski, Konzernbetriebsratsvorsitzeder und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Körber AG*

Die Betriebsräte konnten in den Zukunftstarifvertrag eine Beschäftigungssicherung einbauen, die bis zum 31. Dezember 2024 läuft. Der Arbeitgeber signalisierte bereits, den Zukunftstarifvertrag auslaufen zu lassen. Dadurch ist bald wieder der Manteltarifvertrag im Unternehmen gültig. Da das Unternehmen nicht mehr bereit ist, eine Beschäftigungssicherung zu unterschreiben, versuchen die Betriebsräte über ein Eckpunktepapier zum Thema künstliche Intelligenz eine Beschäftigungssicherheit zu verhandeln. Hierbei setzen die Betriebsräte den Fokus auf das Thema der Beschäftigungsfähigkeit. Beschäftigungsfähigkeit bedeutet, dass der Arbeitgeber seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigt, Arbeit jetzt und in der Zukunft ausführen zu können, sprich die Arbeitskompetenzen, die Beschäftigte benötigen, sollen der Zeit gemäß vermittelt werden. Schlussendlich soll das Unternehmen so attraktiv werden, dass für diejenigen, die es wollen, die Möglichkeit besteht, lebenslang im Unternehmen beschäftigt zu sein. Deswegen spielt hier das Thema Qualifizierung eine besonders wichtige Rolle. Vor allem in Kombination mit der Personalplanung wird die Beschäftigungsfähigkeit interessant, denn Personalplanung ermöglicht es dem Unternehmen, zu schauen, welche Kompetenzen es in Zukunft braucht und welche nicht. Es ist ein schönes Zeichen des Unternehmens, wenn es sagt, dass es die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen möchte, auch wenn sich die Arbeitsinhalte verändern.

Fazit

„Gemeinsam stark": Die Betriebsräte zeigten mit Beteiligung der Beschäftigten, dass es Alternativen zu Verlagerungen und Teilschließungen gibt. Sie erreichten, dass das Geschäftsfeld Tabak neu aufgestellt wurde. Der Hauni-Weg ist Best Practice im Körber-Konzern und steht für einen erfolgreichen Transformationsprozess, der sozial und demokratisch gestaltet wurde. Der Erfolg basiert auf mehreren wichtigen Faktoren:

1 einer Allianz der Betriebsräte: „Gemeinsam sind wir stark";

2 der frühzeitigen und proaktiven Strategieentwicklung;
3 der stetigen Antizipation der Schritte der Arbeitgeberseite;
4 Ankündigung von Entlassungen als Kriegserklärung begreifen und sich personell, taktisch und strategisch gut aufstellen;
5 dem Vertrauen in die eigenen Kräfte der Betriebsräte und der Beschäftigten;
6 der Nutzung des Wissens und des Könnens der Beschäftigten als internes Netzwerk;
7 der Nutzung neuer Kommunikationswege;
8 der Abstimmung und Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft;
9 der strategischen Einbindung der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter des Aufsichtsrats.

„Bei der Personalabbauwelle 2020 haben wir mit vereinten Kräften geschafft, auf der Arbeitnehmerseite mit unterschiedlichen Betriebsratsgremien abzuwenden, was 2015 passiert ist. Wenn wir nicht vorbereitet gewesen wären und es nicht abgewendet hätten, wäre es noch viel schlimmer geworden als 2015. 2015 sollten 500 Stellen abgebaut werden, 2020 sprach man von 1.000 Stellen, also einer Verdopplung. 2015 gab es harte Maßnahmen, 2020 gab es keine harten Maßnahmen.“

Josip Mikulic, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender und damaliger Betriebsratsvorsitzender der Universelle

Dennoch kostete der Hauni-Weg viel Kraft, laut Betriebsrat war er eine unmenschliche Belastung. Nur mit einer großen intrinsischen Motivation, die auch auf die langjährige Betriebszugehörigkeit der meisten Betriebsräte zurückzuführen ist, war der Kraftakt möglich. So lautete der Spruch der Betriebsräte: „Wer sich bewegt, bewegt was.“ Er steht dafür, dass man nur durch harte Arbeit Großes erreichen kann. Die Betriebsräte befürchten nach dieser großen und weiterhin andauernden Abnutzung jedoch, dass sie bei einer neuen Krise nicht mehr so resistent sein könnten.

„Wir haben unglaubliche Reibungsverluste und Abnutzungen erlitten, sodass wir an vielen Stellen gar nicht mehr die Kraft haben. Da kommt der Arbeitgeber wieder um die Ecke. Der ist immer voller Energie und voller Kraft. Wir sind 19 Betriebsräte, sie sind 250 Führungskräfte. Das macht schon etwas mit einem.“

Uwe Zebrowski, Konzernbetriebsratsvorsitzeder und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Körber AG

Als der Betriebsrat 2021 Gold beim Deutschen Betriebsrätepreis gewann, war diese Auszeichnung die finale Genugtuung und Anerkennung für die erbrachte Leistung und den Erfolg der Betriebsräte. In jenem Moment fiel so viel Last von den Betriebsrätinnen und Betriebsräten ab, dass vor Stolz viele Freudentränen flossen. Der Betriebsrat wurde sogar noch einmal geehrt, als er bei einem Interview mit der Moderatorin des Deutschen Betriebsrätepreises, Eva-Maria Stoppkotte, bei der Feier zu 15 Jahre Betriebsrätepreis als einer der beeindruckendsten Betriebsräte erwähnt wurde. Diese Auszeichnung motivierte die Gremien aufs Neue dazu, weiterzumachen.

Der Betriebsrätepreis entfachte insgesamt eine unglaubliche Wirkung. Das Topmanagement war auf die Leistung der Betriebsräte stolz und zugleich merkte es die Wucht, die hinter der Betriebsratsarbeit steckt. Nichtsdestotrotz ist es auch nach einem solchen Erfolg ernüchternd, wenn man erneut auf die gleichen Probleme stößt, wenn der Arbeitgeber wieder den gleichen Widerstand zeigt wie vor ein paar Jahren. Das lokale Management hat sich in der vergangenen Zeit nicht weiterentwickelt und versucht weiterhin, das Unternehmen in die ursprüngliche Lage von 2020 zurückzuführen. Die Geschäftsführung wird derzeit ausgetauscht. Der Kampf der Betriebsräte geht also noch weiter.

KONTAKT

uwe.zebrowski@koerber.com

2.4 Die Hüttenwerke Königsbronn: 653 Jahre Tradition dürfen nicht sterben

Das Traditionsunternehmen Hüttenwerke Königsbronn (heute HWK 1365 SE) war nach drei Insolvenzen innerhalb von fünf Jahren mit dem Ruin und der Kündigung aller Beschäftigten konfrontiert. Der Betriebsrat entwickelte einen Businessplan und engagierte das Münchner Beratungshaus One Square als Bürge. Schlussendlich konnte das Unternehmen durch die Anlauffinanzierung der sehr loyalen Kunden sowie der Belegschaft aufgrund der Personalkosteneinsparung erfolgreich saniert werden. Dies und weitere Glücksfälle führten zum „Wunder von Königsbronn". Das Projekt erhielt 2020 den Preis in Silber beim Deutschen Betriebsrätepreis. Doch auch nach der erfolgreichen Sanierung gab es noch Herausforderungen, um den Betrieb in eine sichere Zukunft zu führen.

Hüttenwerke Königsbronn (HWK 1365 SE)

Die Hüttenwerke Königsbronn, die HWK 1365 SE, ist ein Unternehmen der Schwerindustrie in der Gemeinde Königsbronn im Landkreis Heidenheim in Baden-Württemberg. Die Wurzeln der Eisenerzeugung gehen zurück bis in das Jahr 1365, als Mönche in der Schwäbischen Alb mit der Eisengewinnung begannen. Dadurch ist das Unternehmen der älteste Industriebetrieb in Deutschland und der zweitälteste der Welt. Früher stellte das Unternehmen Brunnen, Kanonen und Kirchenglocken her. Seit einigen Jahrzehnten sind jedoch Kalanderwalzen aus Schalenhartguss zur Papierherstellung das Hauptprodukt des Unternehmensportfolios. Kalanderwalzen glätten Papier und sorgen somit für die Qualität des Produkts. Die Hüttenwerke sind Weltmarktführer; circa 80 bis 85 Prozent aller weltweit hergestellten Papierkalanderwalzen stammen aus diesem Werk. Das Unternehmen ist Speziallieferant der weltweit größten Kalanderwalzen und genießt dadurch ein Alleinstellungsmerkmal. Standards und Normen für die Produktion von Walzen entstanden in den Hüttenwerken. Auch erwähnenswert ist der Königsbronner Walzenschliff, der für sehr genaue Oberflächen- und Rundlaufeigenschaften der Walzen steht. Im Jahr 2024 beschäftigt das Unternehmen 114 Mitarbeitende; der Betriebsrat besteht aus 5 Mitgliedern.

Drei Investoren treiben das Unternehmen an den Rand des Ruins

Die Schwäbischen Hüttenwerke, wie das Unternehmen vor ein paar Jahren noch hieß, war immer ein blühendes, schuldenfreies Unternehmen, in das bis 2008 kräftig investiert wurde. Um die Jahrtausendwende gehörte das Unternehmen noch zur Hälfte dem Land Baden-Württemberg. Die schwarz-gelbe Landesregierung entschied sich dazu, sich aus Staatsbeteiligungen herauszuziehen, wie es Anfang der 2000er-Jahre Trend war. Danach brachen unbeständige Zeiten an – die zwei Investoren, die der Landesregierung folgten, brachten das Unternehmen an den Rand des Ruins. Zuerst wurden Gebäude und Grundstücke und ein Tochterunternehmen in den USA verkauft. Der dritte Investor verkaufte den Maschinenpark und zog das Geld aus dem Unternehmen. Anschließend gehörte dem Unternehmen nichts mehr auf dem Gelände, nicht einmal mehr eine Schraube. Obwohl die Auftragsbücher bislang auch während der Insolvenzen voll gewesen waren, konnten wegen des fehlenden Gelds Rohstoffe und Material nicht mehr bezahlt werden und die dritte Insolvenz musste angemeldet werden. Im Februar 2019 wurde allen Beschäftigten gekündigt.

Das Wunder von Königsbronn: Mit Businessplan und Bürgschaft das Unternehmen sanieren

Erste Mahnwachen und eine groß angelegte Öffentlichkeitsarbeit mit Online-Petitionen, Flugblättern, Unterschriftenaktionen und Menschenketten waren ohne Erfolg. Dann wurde der Betriebsrat auf andere Weise aktiv. Der damalige Betriebsratsvorsitzende Fred Behr hatte sich zufällig mit einem Kneipenwirt getroffen, der gelernter Betriebswirtschaftler war – ein sehr glücklicher Zufall. Der Kneipenwirt wollte dem Betriebsrat helfen und stellte zuerst eine Wirtschaftlichkeitsrechnung auf. Auf dieser Basis wurde zusammen mit dem Betriebsrat ein Businessplan aufgestellt. Der Wirt beziehungsweise Betriebswirtschaftler berechnete, dass etwa 1 Million Euro zur Firmenrettung nötig wäre. Mariano Faraci, damaliges Betriebsratsmitglied und aktueller Betriebsratsvorsitzender, kontaktierte daraufhin Politikerinnen und Politiker auf Kommunal-, Landes- und Bundesebene verschiedener Parteien sowie eine aus der Nähe von Königsbronn stammende Europaabgeordnete, jedoch blieben diese Bemühungen erfolglos. Für Mariano Faraci war das ein beschämendes Verhalten der Politik. Niemand verstand damals, wie wichtig es ist, ein solches Traditionsunternehmen zu retten – vor allem auch vor dem Hintergrund, dass die Auftragsbücher immer voll waren und dass der Weltmarkt die Hüttenwerke Königsbronn auch zukünftig brauchen wird.

Der Ansprechpartner bei der IG Metall Bezirksleitung Stuttgart hatte dann die Idee, die Firma One Square Advisors GmbH aus München zu kontaktieren. One Square ist das führende deutsche Beratungshaus für komplexe Sondersituationen, zum Beispiel finanzielle Restrukturierungen. Nach einer Betriebsbesichtigung entschieden sich die zwei Geschäftsführer von One Square dazu, das Unternehmen alleine schon aufgrund seiner Tradition und des Spitzenprodukts sanieren zu wollen. „Also dann retten wir die Firma!", meinte damals einer der beiden Geschäftsführer. Da One Square kein Investor ist, fungierten die zwei Geschäftsführer

als Bürgen und brachten ihre Erfahrungen ein, wodurch das Unternehmen erst einmal weiterhin produzieren konnte. Jedoch hatte das Unternehmen ein Minus von 3,2 Millionen Euro in den Büchern stehen.

Zu jener Zeit gab es keinen Geschäftsführer bei den Hüttenwerken, wodurch der Betriebsrat in Abstimmung mit den beiden Geschäftsführern von One Square die Zügel des Werks selbst in die Hand nahm. Die Verringerung der Personalkosten war einer der Eckpunkte des Businessplans. In einem ersten Schritt musste der Betriebsrat Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aussuchen, die das Unternehmen behalten wollte. Die Idee war, die Belegschaft so klein und restriktiv wie möglich zu halten, um dann Stück für Stück das Personal wieder aufzustocken. Der Personalstand wurde von 164 auf 74 Beschäftigte reduziert. Diese Auswahl war extrem schwierig, denn es mussten genau die Kolleginnen und Kollegen ausgewählt werden, mit denen man die Sanierung am besten bewerkstelligen konnte. Die Betriebsräte mussten sich somit gegen viele ihrer „Kumpel" entscheiden. Sie versammelten anschließend die 90 zu kündigenden Kolleginnen und Kollegen und baten sie, auf Klagen gegen die Kündigungen zu verzichten, da der Businessplan keine Abfindungen vorsah. Alle stimmten dieser Bitte zu. Wäre das nicht der Fall gewesen, wäre an dieser Stelle die Sanierungsabsicht bereits gescheitert.

> *„Wir haben die Kolleginnen und Kollegen gebeten, auf Klagen gegen die Kündigungen zu verzichten, damit das Unternehmen überhaupt eine Überlebenschance hat. Wir haben ihnen auch versprochen, bei zukünftigem Personalbedarf zuerst bei ihnen anzufragen. Die Kolleginnen und Kollegen haben die Kündigungen anstandslos unterschrieben. Mittlerweile sind einige von ihnen wieder zurück."*
>
> *Mariano Faraci, Betriebsratsvorsitzender*

Ein weiterer Eckpfeiler des Businessplans war die Anlauffinanzierung durch die loyalen Kunden. Normalerweise werden die Rechnungen der Walzen von den Kunden erst nach der Produktion beglichen. Die zwei Geschäftsführer von One Square erreichten bei Gesprächen mit den Kunden jedoch, dass diese in Vorleistung traten, damit die Hüttenwerke liquide blieben. Die Kunden gingen mit zwischen 35 Prozent und 65 Prozent des Verkaufspreises in Vorkasse. Das ist in der Branche überhaupt nicht üblich und zeigt, wie loyal die Kunden gegenüber den Hüttenwerken sind. Zudem akzeptierten sie eine Preissteigerung von 10 Prozent. Dass die Kunden so entgegenkommend waren, ist darauf zurückzuführen, dass es bei einer Insolvenz der Hüttenwerke nur noch ein anderes Unternehmen gegeben hätte, das in der Lage gewesen wäre, ähnliche Produkte herzustellen. Dieses Konkurrenzunternehmen hätte dann eine Monopolstellung erlangt.

> *„Diese Absprache mit den Kunden existiert teilweise immer noch. Die Kunden sind uns sehr entgegengekommen, auch in dem Wissen, dass wenn wir als Walzenhersteller ausfallen sollten, es nur noch eine Firma im Siegerland geben würde, und sie hätte dann das Monopol."*
>
> *Mariano Faraci, Betriebsratsvorsitzender*

Die IG Metall spielte eine wichtige Rolle für die Hüttenwerke Königsbronn. Neben der rettenden Idee, mit One Square in Kontakt zu treten, begleitete die IG Metall das Unternehmen auch bei den Tarifverhandlungen. Im Zuge der Sanierung einigten sich die Bürgen und die Gewerkschaft im Mai 2019 auf einen Ergänzungstarifvertrag, der ursprünglich für 13 Monate bis Ende Mai 2020 vorgesehen war. Um das Werk und somit ihre Arbeitsplätze zu erhalten, verzichteten die Beschäftigten auf Teile ihres Gehalts, genau gesagt auf 15 Prozent sowie auf Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld, den T-Zug sowie Trafogeld. Dieser Ergänzungstarifvertrag wurde immer weiter verlängert und gilt aktuell bis Ende Dezember 2024. Der Betriebsrat hat die mündliche Zusicherung seitens der Geschäftsführung, dass in naher Zukunft der reguläre Flächentarifvertrag wieder gelten soll. Als Gegenleistung für den Gehaltsverzicht wurde erwirkt, dass die 74 Beschäftigten insgesamt 33,33 Prozent der Firmenanteile erhielten. Dafür wurde die Gemeinschaft bürgerlichen Rechts (GbR) 1365 Glück Auf gegründet. Die anderen zwei Drittel erhielten die zwei Geschäftsführer von One Square. Dadurch entstand die Muttergesellschaft AVIR Walze.

Schaut man zusammenfassend auf die turbulenten Jahre, gab es mehrere glückliche Zufälle und Entscheidungen:

1. Der angesprochene Kneipenwirt stellte sich als gelernter Betriebswirtschaftler heraus und erstellte für das Unternehmen einen Businessplan.
2. Die IG Metall hatte die Idee mit dem Beratungshaus One Square, dessen Geschäftsführer als Bürge fungierten, mit den Kunden verhandelten und als Geschäftsführer agierten.
3. Die Belegschaft verzichtet bis heute auf Teile ihres Gehalts.
4. Die Kunden akzeptierten die Anlauffinanzierung und eine Preiserhöhung für die bestellten Walzen und
5. die 74 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden richtig ausgewählt und alle gekündigten Kolleginnen und Kollegen verzichteten auf eine Klage gegen ihre Kündigungen.

Da diese Zahnräder so passend, zufällig und glücklicherweise ineinandergriffen, spricht man auch vom „Wunder von Königsbronn". Die Hüttenwerke Königsbronn waren somit erst einmal vor der Insolvenz gerettet.

Die Zeit nach der Insolvenz

Obwohl die Hüttenwerke Königsbronn anschließend Gewinne erzielten, stand das Risiko einer erneuten Insolvenz dennoch immer wieder im Raum. Das war vor allem zu Beginn des Ukrainekriegs der Fall, als die Stromausgaben für das Unternehmen um 300 Prozent anstiegen. Durch die Geschicke des Geschäftsführers in Königsbronn, Dr. Heiko Hesemann, konnte das Unternehmen dennoch diese schwierige Zeit überstehen.

Im Frühjahr 2024 teilten die Hauptgesellschafter aus München der Belegschaft der Hüttenwerke mit, dass eine Umwandlung der Unternehmensform von einer GmbH in eine europäische Aktiengesellschaft (Societas Europaea (SE)) geplant sei. Dafür verschmolz im Sommer 2024 die Muttergesellschaft AVIR Walze mit der Frankfurter Holdinggesellschaft Terentius SE, einer Gesellschaft, die Firmen den Börsengang ermöglicht. Seitdem gibt es die HWK 1365 SE. Durch die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft erhielt jedes Mitglied der GbR 1365 Glück Auf ein Aktienpaket. Neben den beiden Geschäftsführern von One Square ist der ehemalige Bezirksleiter der IG Metall Baden-Württemberg, Roman Zitzelsberger, im Verwaltungsrat der SE.

In den vergangenen sechs Jahren gelang es, das Unternehmen wieder gut aufzustellen. Der aktuelle Geschäftsführer sieht eine positive Zukunft für das Unternehmen voraus, da die Voraussetzungen sehr gut sind. Die Maschinen sind geleast und der Leasing-Vertrag sieht ihren Rückkauf vor. Auch die Marktsituation in der Papierindustrie sieht rosig aus. Durch die Politik der Kunststoffvermeidung wird mehr Papier benötigt. Vor allem Kunden aus dem asiatischen Raum benötigen viele Papiermaschinen, um die hohe Nachfrage zu bedienen. Zudem möchten Unternehmen wie Amazon ihre Verpackungen mit ihrem Logo bedrucken, auch dafür werden Papierwalzen benötigt. Fast täglich verlässt eine Kalanderwalze die Tore der Hüttenwerke Königsbronn.

Die Nachwehen dieser schweren Zeit

Die Sanierung der Firma ist vor allem dem Kraftakt der Belegschaft zu verdanken. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind stolz auf das Know-how und die Tradition ihrer Hüttenwerke Königsbronn. Anfangs herrschte eine Aufbruchsstimmung in der Belegschaft. Der Betriebsrat hatte den Kolleginnen und Kollegen immer gesagt, dass sie an die Firmensanierung glauben müssten. Jedoch machte sich durch die sich wiederholende Verlängerung des Ergänzungstarifvertrags ein Verdruss breit. Laut Mariano Faraci musste der Betriebsrat immer wieder wie ein Wanderprediger diese Aufbruchsstimmung neu verbreiten. Dennoch hinterließ dieser lange Kampf eine seelische Wunde bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die noch bis heute besteht. Nichtsdestotrotz wurde durch den gemeinsamen Kampf und das gemeinsame Leid das Wirgefühl in der Belegschaft gestärkt.

> *„Wenn wir vor neuen Herausforderungen stehen, halten wir uns immer vor Augen, dass wir durch die drei Insolvenzen ein gebranntes Kind sind. Das Trauma sitzt tief im Hinterkopf. Bei Entscheidungen, wie das Ausstellen von Abmahnungen, ist daher Fingerspitzengefühl verlangt. Auch hier geistert das Wirgefühl immer wieder mit. Wir versuchen deshalb alles abzuwehren. Es begleitet uns täglich, dass wir wie Phoenix aus der Asche auferstanden sind."*
>
> *Mariano Faraci, Betriebsratsvorsitzender*

Ein Beispiel für dieses Wirgefühl war auch die Gründung des „Vereins zur Rettung von Arbeitsplätzen", kurz VeRA, im Frühjahr 2019, kurz vor dem Start der HWK, durch den Betriebsrat. Die 26 Mitglieder zahlten jedes Jahr 30 Euro ein, andere spendeten größere Summen. Mit diesem Geld wollte der Verein gekündigten Kolleginnen und Kollegen finanziell bei der Jobsuche helfen, zum Beispiel Fahrtkosten übernehmen oder die Ausgaben für den Kauf von entsprechender Kleidung für Vorstellungsgespräche. Das Geld wurde zwar nie gebraucht, wird aber bei Auflösung von VeRA letztendlich an die Kinderkrebshilfe gespendet werden.

Ein paar der gekündigten Kolleginnen und Kollegen konnten, wie versprochen, wieder ins Unternehmen zurückgeholt werden. Einige hatten bereits eine andere Anstellung gefunden, andere wollten

Abbildung 4

Hüttenwerke Königsbronn
653 Jahre Tradition dürfen nicht sterben

Ausgangslage: Kündigungen nach Insolvenz

Ziel des Betriebsrats
- Rettung des Unternehmens

Lösung
- Erstellung eines Businessplans
- Bürgschaft durch Beratungshaus One Square
- Gehaltsverzicht aller Beschäftigten

Herausforderung
- Vorkasse als einzige Zahlungsoption der Kunden
- Fehlende Unterstützung durch Politik

Ergebnis
- Rettung des Unternehmens
- Gewinnerzielung

Rettung des Traditionsunternehmens als „Wunder von Königsbronn"

Quelle: eigene Darstellung nach Helex Institut

I.M.U.

nach drei Insolvenzen nicht wieder zurückkommen. Sie waren aber alle erfreut darüber, gefragt worden zu sein. Die Personallage bleibt jedoch angespannt. Das Unternehmen benötigt neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, da vor allem erfahrene Kolleginnen und Kollegen bald in Rente gehen werden. Der Altersdurchschnitt ist mit 51 Jahren zudem sehr hoch. Ein Unternehmen im Nachbarort stellt derzeit viel Personal ein, weshalb, wenn überhaupt, eher ungelernte Personen für die HWK 1365 SE zur Verfügung stehen. Die Herausforderungen nehmen also nicht ab.

Die Kritiker eines Besseren belehren

Drei Insolvenzen innerhalb von fünf Jahren trieben ein erfolgreiches Traditionsunternehmen und einen weltweiten Marktführer fast in den Ruin. Es ist mehreren Glücksfällen und einer Aufopferung seitens des Betriebsrats und der Belegschaft zu verdanken, dass das Unternehmen heute noch besteht. Der Betriebsrat hatte sich mit seiner Belegschaft gegen die Kritiker gestellt und für den Erhalt des geliebten Unternehmens gekämpft, denn sie alle waren sich sicher, dass 653 Jahre Tradition (1365–2018) nicht sterben dürfen.

„Die Erfahrung, die wir mitgenommen haben, ist: ‚Gib niemals auf!' Wir stecken den Kopf niemals in den Sand. Auch durch die Mithilfe von externen Kräften haben wir eine Lösung gefunden, um die Firma weiterzuführen. Natürlich mit Opfern hinsichtlich der Lohnkürzungen. Aber wir machen trotzdem weiter, weil wir unseren Job lieben, weil wir unsere Firma lieben und weil wir immer noch gutes Geld verdienen."

Mariano Faraci,
Betriebsratsvorsitzender

Im Jahr 2020 gewann der Betriebsrat Silber beim Deutschen Betriebsrätepreis. Diese Auszeichnung brachte den Hüttenwerken vor allem Anerkennung in der Öffentlichkeit. Die Errungenschaft der Belegschaft und das „Wunder von Königsbronn" wurden groß von der Presse präsentiert. Als der Betriebsrat sich 2019 für die Sanierung entschied, gab es dazu viele negative Stimmen in den Medien, in der Presse sowie von Betriebsräten anderer Unternehmen, die die Schließung ihrer Betriebe nicht hatten abwenden können, frei nach dem Motto: „Euer Vorhaben ist zum Scheitern verurteilt. Schließt endlich Frieden damit, drei Insolvenzen überlebt kein Unternehmen!" Sie wurden eines Besseren belehrt. Der Betriebsrätepreis stärkte dem Betriebsrat sehr den Rücken.

Kommentierung durch die IG Metall

Auch aus Sicht von Tobias Bucher, erster Bevollmächtigter der IG Metall Heidenheim, ist dieses Projekt außergewöhnlich:

„Besonders hervorzuheben am ‚Wunder von Königsbronn' ist, dass der eiserne Wille der Beschäftigten, ihr Einsatz, ihre Leidenschaft und ihr Engagement für ihre Hütte der maßgebliche Faktor dafür war, dass die IG Metall das Vorhaben aktiv unterstützt hat und dazu beigetragen hat, dass die Investoren von One Square überhaupt eingestiegen sind, als es von der Landespolitik bereits Absagen bezüglich einer zwingend erforderlichen Bürgschaft gab. Eine Beteiligung der Beschäftigten in Höhe von 33,4 Prozent des Unternehmens in Form einer GbR kommt in der heutigen Zeit ebenfalls selten vor. Dass die Beschäftigten noch immer weit unter dem Niveau der Fläche arbeiten, kann kein Dauerzustand bleiben und eine sukzessive Anpassung muss erfolgen.

Die Leistung des 2019 amtierenden Betriebsrats, namentlich insbesondere genannt der damalige Vorsitzende Fred Behr, ist besonders, wenn nicht einzigartig. Der ungebrochene Wille – auch über die Verkündung der Schließung und Abwicklung des Unternehmens durch den Insolvenzverwalter hinaus –, Arbeitsplätze, die Tradition und das Know-how erhalten zu wollen, machte das ‚Wunder von Königsbronn' erst möglich. Die Leistung wurde ausschließlich ehrenamtlich, jedem Widerstand zum Trotz erbracht, was ebenfalls bemerkenswert ist.

Eine wichtige Erkenntnis aus dem Projekt ist, dass die profitgetriebenen Unternehmen auch mal eine Talsohle durchlaufen müssen, um am Ende des Tages wieder wirtschaftlich und erfolgreich arbeiten zu können. Unternehmen wie die HWK, die komplexe Produkte in einem Markt mit nur wenigen Mitbewerbern weltweit herstellen, müssen erhalten bleiben. Es ist nicht vorstellbar, wenn solche Unternehmen vom Markt verschwinden und es keinen Wettbewerb mehr gibt. Kunden wären abhängig und müssten sich Preise diktieren lassen. Dies sollte insbesondere von den Kunden erkannt und entsprechend honoriert werden. Weiter sollte auch der ‚kleine Mann' gehört werden, dessen Lösungsansätze, wie das Beispiel der HWK unter Beweis stellt, der Weg zum Erfolg sein können.

Ich wünsche mir eine rosige und langfristige Zukunft für ‚unsere' HWK! Gemeinsam mit den Kumpels werden wir das schaffen. Glück Auf!"

Tobias Bucher,
erster Bevollmächtigter der IG Metall Heidenheim

KONTAKT

mariano.faraci@gmx.de
tobias.bucher@igmetall.de

2.5 IBM Central Holding GmbH: Konzernbetriebsvereinbarung zum Umgang mit Systemen der künstlichen Intelligenz

Der Konzernbetriebsrat der IBM Central Holding GmbH, einer Tochter des US-amerikanischen IT-Konzerns IBM, entwickelte eine Konzernbetriebsvereinbarung zum Umgang mit Systemen der künstlichen Intelligenz (KI). Die Ausgangslage für das Handeln des Konzernbetriebsrats war die Ankündigung des Arbeitgebers, eine KI-basierte Software zur Unterstützung der Führungskräfte durch Empfehlungen von Gehaltserhöhungen für Mitarbeitende einführen zu wollen. Das Ziel des Konzernbetriebsrats war es, mithilfe der Konzernbetriebsvereinbarung für die Führungskräfte und die Mitarbeitenden den Umgang mit KI-Systemen und besonders die Nutzung personenbezogener Daten transparent zu gestalten und die Beschäftigten abzusichern. Das Projekt wurde 2021 mit dem Sonderpreis „Digitalisierung" beim Deutschen Betriebsrätepreis geehrt.

IBM Central Holding GmbH

Die IBM Central Holding GmbH ist eine Tochter des US-amerikanischen Konzerns International Business Machines Corporation (IBM), der eines der weltweit führenden Unternehmen für branchenspezifische Produkte und Dienstleistungen im IT-Bereich sowie für Soft- und Hardware ist. IBM beschäftigte 2023 weltweit 420.000 Personen, in Deutschland waren es 6.400. IBM ist seit 1910 in Deutschland vertreten und hat aktuell seinen Hauptsitz in Ehningen in Baden-Württemberg und weitere Niederlassungen in Deutschland. Die IBM Central Holding GmbH koordiniert das gesamte operative Geschäft für den deutschen Markt. Sie bietet Hardware, Software, IT-Dienstleistungen und IT-Beratung an. Vier Kernkompetenzen bestimmen das Deutschlandgeschäft: Research & Development, Solutions & Services, Sales & Consulting und Management & Business Support. Zu den Kunden zählen vorwiegend Industrieunternehmen, aber auch Betriebe anderer Branchen sowie Banken und öffentliche Organisationen.

Der Konzernbetriebsrat (KBR) hat aktuell 14 Mitglieder, die 7 GmbHs vertreten. Die Verhandlungen zur Konzernbetriebsvereinbarung führten 5 Vertreterinnen und Vertreter des Betriebsrats, 5 Vertreterinnen und Vertreter des Personalwesens und die Konzernschwerbehindertenvertreterin.

Kritische Fragen zum Einsatz von KI-Systemen bei der Nutzung personenbezogener Daten

IBM als IT-Unternehmen entwickelt selbst Software, die auf künstlicher Intelligenz basiert. Bevor neue Technologien auf den Markt gebracht und Kunden angeboten werden, werden sie betriebsintern geprüft und ausprobiert. Vor allem in den deutschen Tochterunternehmen mit ihren Mitbestimmungsrechten werden neue Technologien besonders unter die Lupe genommen. 2019 wurde von IBM ein KI-System angekündigt, das Führungskräften Empfehlungen für die Gehaltserhöhung ihrer Mitarbeitenden geben sollte. Die große Chance dieser Software wäre die Zusammenfügung einer großen Datenmenge aus verschiedenen Systemen, die bessere Übersicht darüber und eine daraus resultierende faire Gehaltsempfehlung gewesen, um zum Beispiel Gehaltsunterschiede auszugleichen. Trotz vieler Chancen mussten hier aufgrund der Nutzung personenbezogener Daten die Risiken genau betrachtet und bewertet werden. Offene Fragen waren unter anderem: Welche Daten werden von der KI benutzt? Sind sie richtig und komplett? Was sagen sie über die Leistung der Mitarbeitenden aus? Ist es gut, wenn eine KI auf eine solche Datenlage aufgesetzt wird? Vor allem die letzte Frage ist wichtig bei der Weiterentwicklung von KI-Systemen, die den Mitarbeitenden im Personalwesen zukünftig helfen könnten, über Schulungen und die Karriere von Mitarbeitenden zu entscheiden. Diese und mehr kritische Fragen veranlassten den KBR, eine Konzernbetriebsvereinbarung (KBV) aufzusetzen, um allgemein den Umgang mit KI-Systemen zu regeln, Führungskräften

Abbildung 5

IBM Central Holding GmbH
Konzernbetriebsvereinbarung zum Umgang mit KI-Systemen

Ausgangslage: Einführung einer KI-basierten Software für Verhaltens- und Leistungsempfehlung

Ziel des Konzernbetriebsrats
- Klare und transparente Anleitung zum Umgang mit KI-Systemen
- Der Belegschaft die Angst vor der Einführung neuer KI-Systeme nehmen

Lösung
- Ampelsystem und Checkliste zur Bewertung von KI-Systemen
- Gemeinsame Erarbeitung einer KBV mit dem Arbeitgeber

Herausforderung
- Thematische Einarbeitung
- Beschränkung der KBV

Ergebnis
- Mitarbeitende auf Einführung neuer KI-Systeme vorbereitet
- Deutsche Mitbestimmungsmöglichkeiten genutzt

KBV für transparentes und verständliches Vorgehen bei der Anwendung von KI-Systemen

Quelle: eigene Darstellung nach Helex Institut

den Umgang mit deren Entscheidungen zu erleichtern und für die Mitarbeitenden einen Schutz vor jenen Entscheidungen bereitzustellen. Das Interesse des KBR war es nicht, die Nutzung von KI-Systemen zu verbieten, sondern unter dem Gesichtspunkt der deutschen Mitbestimmung die Risiken gut einzuschätzen.

„Diese Rahmenvereinbarung sollte einen Regelkreis beschreiben. Was ist, wenn ich das Gefühl habe, dass eine KI eine Aussage über mich trifft, bei der ich sage, dass das nicht sein kann? Was mache ich dann? Mitarbeitende sollen hier der KI nicht ausgeliefert sein. Wir wollten hier auch noch einmal unsere Mitbestimmungsrechte definieren."

Frank Remers,
Konzernbetriebsratsvorsitzender und
Verhandlungsführer für diese KBV

Agile Projektarbeit zur Einstellung der KBV

Im Oktober 2019 begannen der KBR und die Personalabteilung mit der Entwicklung der KBV, die vom Personalchef und der deutschen Geschäftsführung unterstützt wurde. Zur Vorbereitung gab es zu Beginn ein Rollenspiel, bei dem sich die Betriebsrätinnen und Betriebsräte und die Personalerinnen und Personaler in die Lage der jeweils anderen Funktion versetzten und die Befindlichkeiten aus der neuen Rolle heraus definierten. Die Betriebsrätinnen und Betriebsräte erarbeiteten sich zudem mit passender Literatur ein Überblickswissen inklusive juristischer Hintergründe. Weitere fachliche Expertise wurde durch interne KI-Expertinnen und Experten gewonnen, die während eines Workshops die Grundlagen von KI erklärten. Ziel war es, einen generellen Rahmen und Leitfaden für den Umgang mit KI-Systemen zu schaffen. Einzelne KI-Systeme wurden dabei nicht im Detail berücksichtigt. Ab November 2019 stiegen fünf Betriebsrätinnen und Betriebsräte, fünf Mitarbeitende des Personalwesens und die Konzernschwerbehindertenvertreterin in die Verhandlung für die KBV ein. Alle paar Wochen gab es erst in Präsenz und anschließend aufgrund der Covid-19-Pandemie online Besprechungen zur Erarbeitung und Aushandlung der KBV.

Die Projektgruppe hatte dafür zuerst die bereits existierenden Entscheidungen von IBM (wie die „IBM Principles for Trust and Transparency"), von der Enquete-Kommission „Künstliche Intelligenz" des Deutschen Bundestags und der Europäischen Union (wie „Ethik-Leitlinien für eine vertrauenswürdige KI" zurate gezogen. Deren Hauptthesen bildeten die Grundlage für die KBV.

„Wir haben dann recht schnell die Hauptthesen auf einer Flipchart aufgeschrieben. Wir haben ‚die glorreichen Sieben' dazu gesagt. Das waren sieben Punkte, die wir auf jeden Fall in die BV schreiben wollten. Der Arbeitgeber und der Betriebsrat haben jeweils keinen Text mitgebracht, sondern wir haben im Top-down-Verfahren die Punkte besprochen und reingeschrieben, die von uns als lohnenswert bewertet wurden."

Frank Remers,
Konzernbetriebsratsvorsitzender und
Verhandlungsführer für diese KBV

Diese Herangehensweise unterscheidet sich vom üblichen Vorgehen bei Aushandlungen von Vereinbarungen. Da es keine Vorstellung eines konkreten Endergebnisses gab, konnten die Arbeitnehmerseite und die Arbeitgeberseite ergebnisoffen in die Ausarbeitung der KBV einsteigen. Diese agile Herangehensweise war ein Erfolgsfaktor für eine konfliktarme, schnelle und zielstrebige Zusammenarbeit beider Seiten. Des Weiteren waren die Unterstützung seitens des deutschen Arbeitgebers, das Interesse beider Seiten am Thema, der Mut der Personalabteilung für das Thema und die offene Diskussionskultur während der Verhandlungen sehr günstige Rahmenbedingungen, insbesondere in einer internationalen Firma wie IBM. Diese besondere Art und Weise der Zusammenarbeit zahlte sich aus, denn bereits nach einem Dreivierteljahr stand die KBV.

„Alle empfanden das als ein interessantes Thema und wollten die Lösung schaffen. Es gab aber keine vorgefertigten Meinungen seitens der Personalabteilung oder des Betriebsrats. Die Diskussion ging oft ‚mitten durch die Gemeinde'. Wir wollten die Lösung gemeinsam schaffen."

Frank Remers,
Konzernbetriebsratsvorsitzender und
Verhandlungsführer für diese KBV

Ein weiterer Vorteil der KBV war die bewusste Entscheidung, einige Inhalte bisher bestehender IBM-Regeln in die KBV aufzunehmen, beispielsweise die Aussage der weltweiten IBM-Chefin Ginni Rometty zum Umgang mit KI-Systemen: „Am Ende entscheidet der Mensch." Es war zudem wichtig zu akzeptieren, dass die KBV auf einer gewissen Abstraktionsebene bleiben und nicht jede Eventualität klären können sollte.

„Die Rahmenvereinbarung löst nicht alles, sondern wenn mehr KI drin ist, müssen wir darauf noch eine konkrete Vereinbarung für genau diese Anwendung aufsetzen. Wir haben gesagt, dass wir mal schnell einen ersten Wurf machen, also eine 80-Prozent-Lösung, und dann lernen wir. Falls etwas noch nicht funktioniert, arbeiten wir die restlichen 20 Prozent nach. Diese Methode hat sich grundsätzlich bewährt."

Frank Remers,
Konzernbetriebsratsvorsitzender und
Verhandlungsführer für diese KBV

Der Inhalt der KBV

IBM benutzt ein Ampelmodell, das drei Risikoebenen für die Nutzung von KI-Systemen definiert: kein/geringes Risiko (grün), mittleres/hohes Risiko (gelb) und sehr hohes Risiko (rot). KI-Anwendungen im grünen Bereich wie Chatbots sind meist unkritisch und werden von deutschen IBM-Betriebsräten nicht spezifisch überprüft. Auf diesem Niveau gibt es bereits viele Systeme, ihre Anzahl wird in naher Zukunft weiter ansteigen. Aktuell wird die Schwelle überschritten, bei der KI-Systeme Empfehlungen zum Beispiel hinsichtlich Qualifizierung aussprechen. Solche Systeme befinden sich im gelben Bereich und müssen kritischer betrachtet werden, da es neben den Chancen auch Risiken zu beachten gibt, insbesondere hinsichtlich der Nutzung von personenbezogenen Daten. Die bereits existierenden Betriebsvereinbarungen zur Überprüfung von IT-Systemen ohne KI beinhalten auch eine Checkliste, mit der sich die Betriebsräte einen schnellen Überblick verschaffen können. Falls festgestellt wird, dass das IT-System auch KI beinhaltet, wird die Überprüfung um KI-Themen erweitert. Die „Konzernbetriebsvereinbarung über die Einführung und den Einsatz von Systemen der künstlichen Intelligenz" bildet dafür die Grundlage.

Diese KBV hat das Ziel, einen Geltungsbereich für die Regelung des Einsatzes von KI-Systemen festzulegen, der die Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte der zuständigen Mitbestimmungsgremien berücksichtigt. Dabei werden sieben Grundsätze berücksichtigt:

1. Transparenz des KI-Systems;
2. Erklärbarkeit/Nachvollziehbarkeit des Ergebnisses;
3. Sicherstellung menschlicher Entscheidungen;
4. Einhaltung von Nicht-Diskriminierung/Fairness;
5. Qualitätssicherung/Robustheit von Eingangsdaten und Algorithmen;
6. Einrichtung eines KI-Ethikrats und Sicherstellung eines Regelkreises und
7. Bewertung in einem Gefährdungsspektrum (Chancen/Risiken und Wahrscheinlichkeiten).

IBM ist vor allem der dritte Grundsatz „Sicherstellung menschlicher Entscheidungen" wichtig, da die finale Entscheidung über Vorschläge der KI-Systeme durch einen Menschen getroffen werden soll.

Der Regelkreis beschreibt ein definiertes Vorgehen und bezieht sich auf die Möglichkeiten zur Rückmeldung falscher Vorschläge, zur Korrektur des KI-Modells und zur Korrektur der Ergebnisse zur Verhinderung negativer Auswirkungen. Die Anforderungen an den Regelkreis richten sich nach der Einstufung des KI-Systems, wodurch der Regelkreis für jede Kategorie vordefiniert ist. Zudem ist pro Kategorie geklärt, wann die Führungskraft, der Betriebsrat und/oder das Personalwesen und der KI-Ethikrat von Mitarbeitenden kontaktiert werden können.

Die KBV sieht vor, dass der KBR nach der Bewertung eines KI-Systems den Arbeitgeber über das Bewertungsergebnis informiert und beide Parteien daraufhin das weitere Vorgehen gemeinschaftlich abstimmen. Die Bewertung erfolgt anhand der möglichen Chancen des KI-Systems für die Arbeitnehmenden und das Unternehmen sowie anhand der möglichen Schadenshöhe beziehungsweise der Nachteile für die Arbeitnehmenden und der jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeit. Beide Seiten hielten in der KBV fest, dass KI-Systeme der höchsten Kategorie im Unternehmen nicht eingeführt und zum Einsatz kommen dürfen. Dadurch bekennt sich das Unternehmen dazu, dass nicht alle technischen Innovationen umgesetzt werden, auch wenn die technischen Möglichkeiten vorhanden sind.

Der Betriebsrat ist laut § 80 Betriebsverfassungsgesetz dazu befugt, die Einhaltung der KBV zu überwachen. Die Kontroll- und Mitbestimmungsrechte betreffen unter anderem das Einsichtsrecht in die Methoden der Qualitätssicherung der Daten, die Methoden der Neutralitätsanalyse, die Transparenzinformation und Ziel und Zweck der eingesetzten KI. Der Arbeitgeber verpflichtet sich zudem, im Rahmen der ihm zustehenden Möglichkeiten die Einsichtnahme proaktiv zu unterstützen.

Bei der IBM Central Holding GmbH gibt es außerdem ein Diskussionsgremium, den KI-Ethikrat, das mit zwei Vertreterinnen und Vertretern der Personalabteilung, der Verhandlungsführerin auf Arbeitgeberseite, einer Vertretung aus dem Bereich der Data Privacy, der Konzernschwerbehindertenvertreterin, der Konzernbetriebsratsvorsitzenden und drei internen KI-Expertinnen und -Experten besetzt ist. In diesem Gremium werden wichtige Fragen zum Einsatz von KI-Systemen gestellt, insbesondere wenn das KI-System Auswirkungen auf die Mitarbeitenden hat und neue Betriebsvereinbarungen speziell zu diesem KI-System geschrieben werden müssten. Der Rat überprüft die Richtigkeit einer durch die KI ausgesprochenen Empfehlung und stellt die Korrektur der Entscheidung im Fehlerfall sicher. Auch bei systematischen Fehlern und bei Diskriminierungsfällen wird der Rat aktiv. Dieses Gremium ist selbst organisiert, arbeitet agil und trifft sich für Diskussionen monatlich virtuell.

Es wurde zudem bestimmt, dass ein Jahr nachdem die KBV in Kraft getreten ist, beide Parteien gemeinsam den notwendigen Anpassungsbedarf prüfen, um gegebenenfalls neu zu verhandeln.

Die nachhaltigen Auswirkungen der Erfahrungen mit der KBV auf nationaler und internationaler Ebene

Die KBV wird aktuell bei der IBM Central Holding GmbH nicht nur intern zur Bewertung von KI-Systemen benutzt, sondern sie wird auch bei Kunden vorgestellt. Dadurch ist sie ein Teil des Beratungs-

services des Unternehmens geworden. Zudem sind die deutschen Betriebsrätinnen und Betriebsräte mit den Kolleginnen und Kollegen der österreichischen und niederländischen Ländergesellschaften in Kontakt und tauschen sich zur KBV aus. Da es in diesen Ländern auch Formen der Mitbestimmung gibt, sind diese Ländergesellschaften besonders an der KBV interessiert. Frank Remers hat die KBV bereits auf verschiedenen Tagungen und Veranstaltungen mit Betriebsrätinnen und Betriebsräten und Personalerinnen und Personalern vorgestellt und sie den Beteiligten als Diskussionsgrundlage und Anregung präsentiert.

Generell haben neue Entwicklungen und Technologien wie zuletzt die öffentliche Einführung und Bereitstellung von ChatGPT die Arbeitswelt und die Gesellschaft aufgerüttelt und die Auswirkungen auf Beschäftigung und Arbeitsplätze aufgezeigt. In dieser Hinsicht sieht Frank Remers die IBM Central Holding GmbH im Vorteil, da es durch die bestehende KBV im Unternehmen in jener Zeit relativ ruhig geblieben ist, da sich die Mitarbeitenden durch die bestehenden Rahmenvereinbarungen zur künstlichen Intelligenz abgesichert fühlten. Die Aktualität der Thematik bewirkt, dass die KBV auch weiterhin für andere Unternehmen interessant ist. Jedoch gibt Frank Remers auch zu bedenken, dass es vor allem für kleine Unternehmen und ihre Betriebsräte nicht einfach ist, solche Rahmenvereinbarungen aufzusetzen, da die Unternehmen meistens nicht auf IT spezialisiert sind und kein internes Wissen besitzen. Zudem fehlen kompetente Verhandlungspartner mit adäquaten Kenntnissen und Fähigkeiten. Er betont in dieser Hinsicht die Schwierigkeit, eine KBV zum Thema KI aufzusetzen und zu verhandeln.

> *„Ich befürchte, dass eine solche KBV ein Thema ist, das für Diskussionen sorgt, aber dann wirklich in das Thema einzusteigen und eine Rahmenvereinbarung zu verhandeln, ist wie dicke Bretter zu bohren."*
>
> *Frank Remers, Konzernbetriebsratsvorsitzender und Verhandlungsführer für diese KBV*

Zudem war es eine Prämisse für die Entwicklung der KBV, durch die deutsche Mitbestimmung die Verfahren und die Markteinführungen von neuen Technologien nicht zu verhindern, sondern sie durch kritisches Hinterfragen abzusichern. Deswegen war es der Diskussionsgruppe für die KBV wichtig, die Rahmenvereinbarung vernünftig aufzusetzen. Die deutsche Tochtergruppe beziehungsweise der deutsche KBR schafft es nicht immer mit seinen Vereinbarungen, auch Auswirkungen in den USA zu haben. Jedoch hat sich die weltweite IBM-Personalabteilung zur Aufgabe gesetzt, eine Art Beipackzettel oder Fact Sheet zu den KI-Bestimmungen zu erstellen und den Mitarbeitenden im Intranet zur Verfügung zu stellen, um dadurch Transparenz und Erklärbarkeit zu erzeugen. Beim Austausch mit weltweiten Projektteams erreichen die deutschen IBM-Betriebsräte mit ihren kritischen Fragen zu neuen Technologien oft, dass diese überarbeitet und verbessert werden.

Fazit

Eine solche KBV für die Nutzung von KI-Systemen war in dieser Form die erste in Deutschland. Mit der KBV haben Führungskräfte einen Leitfaden an der Hand und ihnen und den Mitarbeitenden wird die Angst vor bereits bestehenden und zukünftigen KI-Systemen genommen. Für Frank Remers ist die KBV weiterhin ein leuchtendes Beispiel, wie man ein Thema dieser Größenordnung in überschaubarer Zeit und ohne Grabenkämpfe und Blockbildung begegnen kann. Auch die agile Arbeitsweise und die 80/20-Lösung für die Erstellung der KBV haben sich als gute Arbeitsweisen bewährt und sollen bei zukünftigen Projekten erneut angewendet werden. Durch die KBV ist es der IBM Central Holding GmbH gelungen, auf einem gewissen Level Ruhe in die Thematik zu bekommen. Auch in diesem Zusammenhang sagt Frank Remers, dass sie zwar zeitlich etwas zu früh – „vor der Welle" – dran waren, aber es zu früh in diesem Kontext nicht gibt.

KONTAKT

frank.remers@de.ibm.com

2.6 KBF gGmbH: Betriebsvereinbarung „Betrieblicher Umweltschutz“

Der Betriebsrat interessierte sich sehr für das Thema Nachhaltigkeit und wollte den betrieblichen Umweltschutz des Unternehmens fördern. Das Ziel des Betriebsrats war es, Nachhaltigkeit strukturell im Unternehmen zu verankern und die Beschäftigten für das Thema zu sensibilisieren. Langfristig soll das Unternehmen dadurch in Sachen Nachhaltigkeit zukunftsfest aufgestellt werden. Obwohl das Betriebsverfassungsgesetz Betriebsräten keine Mitbestimmungsrechte hinsichtlich der nachhaltigen betrieblichen Gestaltung ermöglicht, entdeckte der Betriebsrat dennoch Möglichkeiten, mithilfe des Gesetzes Nachhaltigkeit im Unternehmen zu fördern. Nach anfänglicher Ablehnung konnte die Geschäftsführung für das Thema gewonnen werden und es wurde eine freiwillige Betriebsvereinbarung für den betrieblichen Umweltschutz abgeschlossen. In diesem Zug wurde Nachhaltigkeit als eines der Unternehmensziele definiert und das Interesse der Belegschaft an nachhaltigen Themen gesteigert. Mehrere innovative und kreative Projekte zur Förderung von Nachhaltigkeit im Unternehmen wurden bereits ins Leben gerufen. Im Jahr 2023 erhielt der Betriebsrat für die Betriebsvereinbarung zum betrieblichen Umweltschutz beim Deutschen Betriebsrätepreis den Sonderpreis für innovative Betriebsratsarbeit.

KBF gGmbH

Die KBF gGmbH betreut bereits seit über 50 Jahren Menschen mit und ohne Behinderung in den Landkreisen Tübingen, Reutlingen und im Zollern-Alb-Kreis in Baden-Württemberg. Die Abkürzung KBF steht für den ehemaligen Verein „Körperbehindertenförderung Neckar Alb“, auf dem das heutige Unternehmen basiert. Die Gründung geht auf eine Initiative von Eltern von Kindern mit Behinderung zurück, die aufgrund mangelnder Angebote selbst Strukturen schufen. Nach der Gründung einer Kindertagesstätte folgten im Laufe der Zeit Schulen und weitere Institutionen bis hin zu Seniorenwohnanlagen. Heute hat die KBF Einrichtungen für alle Altersgruppen. In 78 Einrichtungen an 25 Standorten steht die Teilhabe der Menschen im Mittelpunkt. Jeder Mensch erfährt bei der KBF nach individuellen Fähigkeiten und Möglichkeiten die bestmögliche Unterstützung. Das Unternehmen beschäftigt etwa 1.700 Menschen und der Betriebsrat besteht aus 17 Mitgliedern.

Die Entwicklung der Betriebsvereinbarung

Durch das große Interesse eines Mitarbeiters der KBF an Nachhaltigkeit wuchs das Thema innerhalb des Unternehmens, bis schließlich Strukturen daraus entstanden: Timo Heimberger belegte berufsbegleitend während seiner Tätigkeit als Sonderschullehrer den Masterstudiengang „Nachhaltige Entwicklungszusammenarbeit“. Das Studium und das Interesse an Nachhaltigkeit motivierten ihn, sich für den Betriebsrat aufzustellen, in den er 2018 gewählt wurde. Als Betriebsratsmitglied wollte er im Unternehmen für die Nachhaltigkeit Impulse setzen. Er warb im Gremium für eine Bearbeitung des Themas und stellte es beispielsweise im Rahmen einer Betriebsräteklausur den anderen Gremienmitgliedern vor, die sich schnell dafür begeisterten. In der Folge wurden im Betriebsrat entsprechende Beschlüsse gefasst. So wurde ein Nachhaltigkeitsausschuss gegründet, der unter anderem mit Felix Müller und Timo Heimberger besetzt wurde.

> *„Es gab keinen speziellen Auslöser, sondern eher das Bedürfnis, dieses Thema mehr zu gewichten und in die KBF überhaupt als solches einzubringen. Das Ziel war für uns, Nachhaltigkeit strukturell im Unternehmen zu verankern.“*
>
> *Timo Heimberger, Betriebsratsvorsitzender*

Als der Betriebsrat im Jahr 2020 das erste Mal mit dem Thema Nachhaltigkeit auf die Geschäftsführung zuging, zeigte sie sich eher ablehnend. Sie merkte an, dass der Betriebsrat für das Thema Nachhaltigkeit nicht zuständig sei und Nachhaltigkeit nicht zu seinem Aufgabengebiet gehöre. Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) beinhaltet keine Mitbestimmungsrechte für Betriebsräte, um Nachhaltigkeit in Unternehmen voranzutreiben, allerdings findet sich im Betriebsverfassungsgesetz in § 80 durchaus der Hinweis, dass der Betriebsrat für den „betrieblichem Umweltschutz“ – folglich auch für Nachhaltigkeit – zuständig ist. Der Betriebsrat ließ sich nicht beirren. Die Betriebsratsmitglieder wollten inhaltlich überzeugen, sodass am Ende die Geschäftsführung ihrem Weg folgen und eine freiwillige Betriebsvereinbarung (BV) abschließen würde.

> *„Wir haben dann einfach nicht locker gelassen und immer wieder Vorschläge gemacht. Wir haben geschaut, wie wir irgendwie durch die Hintertür einen Fuß reinbekommen und immer neu geschaut, wie wir die Paragrafen im Betriebsverfassungsgesetz auslegen können. Wir haben dann tatsächlich auch eine Betriebsvereinbarung ausgearbeitet und vorgelegt.“*
>
> *Felix Müller, Betriebsratsmitglied im Nachhaltigkeitsausschuss*

Der Betriebsrat wollte das Thema Nachhaltigkeit perspektivisch im Unternehmen durch eine freiwillige Betriebsvereinbarung verankern. Nachdem er seinen ersten ausgearbeiteten Entwurf bei der Geschäftsführung vorgestellt hatte, passierte jedoch erst einmal monatelang nichts. Auf mehrfa-

che Nachfrage des Betriebsrats zeigte sich die Geschäftsführung ablehnend gegenüber dem ersten Entwurf. Insbesondere die vom Betriebsrat eingearbeiteten Werte und Zielmarken stießen auf Gegenwehr. Der Betriebsrat hatte sich hierbei an den Vorgaben des Pariser Klimaabkommens von 2015, den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen und den Vorgaben für die Reduzierung des CO2-Ausstoßes bis 2030 orientiert. Die Geschäftsführung argumentierte gegen solche definierten Zielwerte für Energieeinsparungen. Es seien zwar die vielen Nachholbedarfe im Unternehmen in diesem Zusammenhang erkennbar, jedoch wären diese auch bei positivem Willen des Unternehmens nicht umsetzbar. Das liegt vor allem an der Unternehmensform als gemeinnütziges Sozialunternehmen und den daraus folgenden Abhängigkeiten bei der Finanzierung. Diese zeigen sich vor allem bei der Gebäudesanierung, wo es einen großen Investitionsstau gibt. Dabei ist dieser Bereich für die Erfüllung der Zielmarken von enormer Bedeutung. Deshalb schlug die Geschäftsführung vor, weniger Zielvorgaben in die BV einzubauen, sondern eher eine Geisteshaltung zu beschreiben, um Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur aufzunehmen. Der Betriebsrat überarbeitete daraufhin die BV.

Mit dem neuen Entwurf war die Geschäftsführung größtenteils einverstanden. In der BV ist nun Nachhaltigkeit als Unternehmensziel definiert. Die KBF strebt somit an, sich als Unternehmen nachhaltig zu entwickeln. Nach fast zwei Jahren Bearbeitung trat die Betriebsvereinbarung „Betrieblicher Umweltschutz“ am 1. Juni 2022 in Kraft.

> *„Wir haben dann die Betriebsvereinbarung überarbeitet. Wir haben keine konkreten Ziele mehr reingeschrieben. Der Nachteil ist die fehlende Messbarkeit. Der Vorteil ist, dass wir eine BV mit Änderungspotenzial abschließen konnten. Das betrifft ganz viele praktische Dinge. Wir haben zudem eine Geisteshaltung etabliert und Nachhaltigkeit als Unternehmensziel definiert.“*
>
> *Timo Heimberger, Betriebsratsvorsitzender*

Der Inhalt der BV: Nachhaltigkeit im Unternehmen strukturell verankern

Um die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens zu fördern und das Thema langfristig zu verankern, wurden entsprechende betriebliche Strukturen geschaffen. Das betraf zuallererst das Gremium Betriebsrat selbst. Eine strukturelle Maßnahme sind halbjährige Gesprächstermine mit der Leitung des Sektors Bauwesen, bei denen der Ist-Stand, Planungen und Ideen zur Nachhaltigkeit diskutiert und weiterentwickelt werden. Der Bausektor ist für das Unternehmen sehr relevant, da die vielen Einrichtungen recht alt und deswegen sanierungsbedürftig sind. Der Betriebsrat möchte sicherstellen, dass Nachhaltigkeit bei Änderungen an den Gebäuden immer mitgedacht wird. Des Weiteren sollen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den betrieblichen Umweltschutz einbezogen werden. Dazu bietet der Nachhaltigkeitsausschuss verschiedene Formate wie Foren bei Betriebsversammlungen oder Gesprächskreise bei Einrichtungsbesuchen an, bei denen sie Ideen und Anregungen zu Nachhaltigkeitsthemen ansprechen können, um sich so aktiv im Transformationsprozess zu engagieren. Zudem etablierte der Betriebsrat in der Betriebsratszeitschrift eine feste Rubrik zum Thema Nachhaltigkeit, in der über verschiedene Aspekte geschrieben wird.

Um Nachhaltigkeit langfristig in der KBF zu verankern, wurden in der BV „Betrieblicher Umweltschutz“ fünf Absprachen eingeführt, die für verschiedene Arbeitsbereiche einen Nachhaltigkeitsrahmen festlegen. Diese sind

1. die Verringerung des Energieverbrauchs der Einrichtungen durch die Nutzung regenerativer Energiequellen;
2. die Neubeschaffung von Gegenständen unter Berücksichtigung nachhaltiger Kriterien wie Reparatur- oder Upcyclingmöglichkeiten;
3. der Austausch des Fuhrparks durch Fahrzeuge mit alternativem Antrieb;
4. die Qualifizierung der Beschäftigten zum Thema Nachhaltigkeit und
5. die Wiederverwendung von ausrangierten Gegenständen mithilfe der digitalen Katalogisierung des Lagerbestands.

Da besonders die Qualifizierung ein wichtiger Aspekt ist, entwickelte der Nachhaltigkeitsausschuss eine Fortbildung zum Thema Nachhaltigkeit für den internen Fortbildungskatalog. Ziel der Fortbildung ist es, die teilnehmenden Kolleginnen und Kollegen für die Thematik zu sensibilisieren. In der Fortbildung geht es um die Definition und die verschiedenen Aspekte von Nachhaltigkeit. Da Nachhaltigkeit auch mit Gerechtigkeit verbunden ist, werden gleichfalls Fragen zum Ressourcenverbrauch, zur Vermögensverteilung, zu den CO2-Ausstößen und zur Generationengerechtigkeit weltweit besprochen. Abhängig von den Arbeitsorten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wird auch auf spezifische Aspekte der jeweiligen Einrichtungen eingegangen. In einer abschließenden Aktivitätsrunde können sich die Kolleginnen und Kollegen selbst Gedanken darüber machen, wie sie ihre eigene Einrichtung nachhaltiger gestalten sowie die Nachhaltigkeit im ganzen Unternehmen voranbringen könnten.

> *„Das erste Mal, als wir die Fortbildung veranstalten wollten, wurde sie noch wegen zu wenig Teilnehmenden abgesagt. Und jetzt beim letzten Mal war sie ausgebucht. Also da merkt man einen starken Anstieg des Interesses.“*
>
> *Felix Müller, Betriebsratsmitglied im Nachhaltigkeitsausschuss*

Als Kern der Betriebsvereinbarung nutzte der Betriebsrat unter anderem § 87, Absatz 12 im BetrVG zu den „Grundsätzen über das betriebliche Vorschlagswesen“. Das Vorschlagswesen hat zwar nicht speziell etwas mit Nachhaltigkeit zu tun, jedoch ist es ein wichtiges Mitbestimmungsrecht, das für das Thema genutzt werden kann. Der Betriebsrat wollte durch das betriebliche Vorschlagswesen das Thema im Unternehmen verankern und gleichzeitig die Beschäftigten sensibilisieren. Es wurde eine spezielle E-Mail-Adresse eingerichtet, an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre eigenen Ideen für mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen schicken konnten. So können die vielen Kompetenzen und Ideen der Beschäftigten eines so großen Unternehmens genutzt werden. In der Regel halbjährig bewertet der Nachhaltigkeitsausschuss zusammen mit der Geschäftsführung die Vorschläge auf Umsetzbarkeit und Wirkung. Bei unmittelbar umsetzbaren Vorschlägen werden die Kolleginnen und Kollegen ermutigt, die Idee auf der Arbeit zeitnah direkt selbst umzusetzen. Falls die Vorschläge eine übergreifende Wirkung auf verschiedene Bereiche oder die ganze KBF haben, werden sie zum Beispiel in internen Veröffentlichungen wie der Betriebsrätezeitschrift besonders gewürdigt. Des Weiteren werden umgesetzte Vorschläge mit erkennbar nachhaltiger Wirkung von der Geschäftsführung bei der Betriebsversammlung mit einem Gutschein honoriert. Bisher gab es zwei Auswertungsrunden, bei denen insgesamt vier Vorschläge prämiert wurden. Einige der Ideen sorgten bereits für Veränderungen im Unternehmen.

> *„Eine nette Anekdote hierzu: Es war sogar so, dass ein Schüler unserer Dreifürstensteinschule einen Vorschlag eingereicht hat, der dann tatsächlich auch durch die Geschäftsführung auf der Betriebsversammlung prämiert wurde. Das war, fand ich, ganz charmant.“*
>
> *Felix Müller, Betriebsratsmitglied im Nachhaltigkeitsausschuss*

Diese fünf Maßnahmen in Verbindung mit der Einrichtung des Vorschlagswesens sollen perspektivisch den Nachhaltigkeitsgedanken im Unternehmen etablieren. Neben Partizipation und Solidarität soll sich Nachhaltigkeit dadurch auch zu einem zentralen Wert der KBF entwickeln. Das Prinzip Nachhaltigkeit schließt an diese beiden Werte an und ist nun ein weiterer Aspekt der Unternehmensverantwortung der KBF. Mit dieser Betriebsvereinbarung streben der Betriebsrat und das Unternehmen an, dass alle Beschäftigten ihre Kräfte bündeln, um die ambitionierten Ziele einer nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens zu erreichen. Mit Nachhaltigkeit als definiertem Unternehmensziel positioniert sich die KBF zukunftsfähig. Mit dem ambitionierten Ziel, die CO_2- und Klimabilanz des Unternehmens kontinuierlich zu verbessern, ist „das Prinzip Nachhaltigkeit dabei sowohl Werkzeug und Ziel“, wie es in der Betriebsvereinbarung heißt.

Abbildung 6

KBF gGmbH
Betriebsvereinbarung „Betrieblicher Umweltschutz“

Ausgangslage: Eigeninitiative des Betriebsrats, das Unternehmen nachhaltiger zu machen

Ziel des Betriebsrats
- Strukturelle Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen
- Sensibilisierung der Beschäftigten

Lösung
- BetrVG nach Mitbestimmungsrechten für betriebliche Nachhaltigkeit untersucht

Herausforderung
- Überzeugung der Geschäftsführung
- Aktiv werden ohne Mitbestimmungsrechte durch BetrVG
- Finanzielle Möglichkeiten als Sozialunternehmen

Ergebnis
- Nachhaltigkeit als Unternehmensziel definiert
- Interesse der Belegschaft an nachhaltigen Themen gesteigert

Freiwillige Betriebsvereinbarung „Betrieblicher Umweltschutz“ verabschiedet

Quelle: eigene Darstellung nach Helex Institut

I.M.U.

Beispiele innovativer Projekte für mehr Nachhaltigkeit

Durch die Betriebsvereinbarung und den neuen Fokus auf Nachhaltigkeit entstanden verschiedene innovative Projekte bei der KBF. Eins davon war die vermehrte Nutzung regenerativer Energien. So ist es das Ziel, vor allem auf den vielen Flachdächern der Einrichtungen Fotovoltaikanlagen aufzubauen. Das soll im Zuge der schrittweisen Gebäudesanierungen immer mehr umgesetzt werden.

Da die Ernährung ein weiterer wichtiger Aspekt der Nachhaltigkeit ist, wurde ein „Veggie Day“ eingeführt, an dem in den Kantinen nur vegetarisches Essen angeboten wird. Interessanterweise wurde die Idee über das Vorschlagswesen eingereicht, kurz nachdem die Geschäftsführung von sich aus bereits entschieden hatte, einen solchen Tag in den Kantinen einzuführen. Während in der Politik und in der Gesellschaft die Einführung eines „Veggie Days“ heiß diskutiert wurde und auf viel Ablehnung stieß, wurde dieser Tag bei der KBF eingeführt, ohne eine Empörungswelle auszulösen. Der Betriebsrat möchte jetzt noch einen Schritt weiter gehen und einführen, dass das erste Essen auf den Speisekarten, bisher das Gericht mit Fleisch, das

vegetarische Gericht wird. Mithilfe dieses psychologischen Tricks möchte man die Wahl des vegetarischen Gerichts normalisieren und den Fleischkonsum weiter senken.

Zudem wurde das Unternehmen bezüglich der Umgestaltung von Außenanlagen beraten, um die Artenvielfalt zu fördern und den Pflegeaufwand der Pflanzen zu reduzieren.

Diese Projekte zeigen die hohe Innovationskraft des Unternehmens, um soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit im Unternehmen langfristig zu fördern und zu verankern.

Die Vorteile der betrieblichen Nachhaltigkeit

Im Zuge der strukturellen Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen und der Definition von Nachhaltigkeit als Unternehmensziel entstehen Vorteile für das Unternehmen. Der Betriebsrat sieht durch diesen betrieblichen Fokus einen Werbeeffekt für das Unternehmen. Für Timo Heimberger ist Nachhaltigkeit ein zukunftsweisendes Merkmal, das dem Unternehmen auch angesichts des starken Fachkräftemangels in der Branche zugutekommt.

> *„Ein Vorteil ist sicherlich, dass es einen Werbeeffekt nach außen hat. Also dieses Thema ist wichtig und wird absehbar immer wichtiger. Wenn gerade in unserem Bereich so ein krasser Fachkräftemangel herrscht, dann ist es ein schönes Merkmal der Einrichtung, wenn man sich vorbildlich für Nachhaltigkeit engagiert."*
>
> *Timo Heimberger, Betriebsratsvorsitzender*

Dieser Werbeeffekt war bereits erkennbar. Eine Bewerberin betonte in ihrem Vorstellungsgespräch, dass ein Grund für ihre Bewerbung bei der KBF das betriebliche Engagement für Nachhaltigkeit war. Der Betriebsrat sieht die große Chance, mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit ein Branding für das Unternehmen aufzubauen und sich von Konkurrenten abzusetzen. Im Sozial- und Gesundheitssektor hat die KBF damit ein Alleinstellungsmerkmal.

Langfristig hat eine nachhaltige Unternehmensführung auch ökonomische Vorteile, etwa durch die Einsparung von Energiekosten in sanierten Gebäuden. Durch die Nutzung von Solarstrom könnte das Unternehmen immer unabhängiger von volatilen Preisen des Strommarkts oder teuren Lieferungen von Gas oder Öl werden.

Ein weiterer positiver Effekt wäre, wenn das Thema Nachhaltigkeit auch in das Privatleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übertragen wird. Der richtige Umgang mit den Themen Gebäudesanierung und erneuerbare Energien sowie Konsum und Ernährung ist eine Herausforderung, die sich ebenso im privaten Bereich stellt.

In erster Linie aber ist es ein Gebot der Verantwortung für zukünftige Generationen, dass Unternehmen sich für Nachhaltigkeit engagieren. Um zukünftigen Generationen ein würdevolles Leben zu ermöglichen, müssen alle Menschen und alle Institutionen ihren Beitrag leisten.

Die Betriebsvereinbarung ist Pionierarbeit

Mit dieser Betriebsvereinbarung zum betrieblichen Umweltschutz ist die KBF ein Pionier auf dem Gebiet. Zur Vorbereitung für die Erstellung der BV recherchierte der Betriebsrat, welche Vereinbarungen es bereits auf Unternehmensebene gab. Er stieß nur auf sehr alte BVs, aber keine aktuellen Vereinbarungen, an denen sich das Gremium hätte orientieren können. Die Vorreiterrolle des Betriebsrats wurde dann auch durch den Sonderpreis für innovative Betriebsrätearbeit beim Deutschen Betriebsrätepreis bestätigt. Der Betriebsrat möchte die Betriebsvereinbarung zukünftig gerne erweitern und spezifizieren, doch das Problem ist weiterhin, dass er aufgrund der mangelnden Mitbestimmungsmöglichkeiten beim Thema Nachhaltigkeit nur eine freiwillige Betriebsvereinbarung abschließen kann. Hier wäre eine Erweiterung der Mitbestimmungsrechte im BetrVG sinnvoll.

Timo Heimberger wünscht sich für die Zukunft mehr gewerkschaftliche Fortbildungsmöglichkeiten zur Nachhaltigkeit. Dass das Thema seitens der Gewerkschaften aufgegriffen und bespielt werde, sei außerordentlich wichtig. Schließlich könnten dadurch wichtige Impulse für nachhaltige Entwicklungen von Unternehmen gesetzt werden. Dafür braucht es Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Eine erste Gelegenheit, mit Kooperationspartnern am Thema weiterzuarbeiten, gab es direkt nach der Verleihung des Sonderpreises beim Deutschen Betriebsrätepreis 2023: Stefanie Laßmann, Gewerkschaftssekretärin von ver.di, fragte Timo Heimberger, ob er nicht an einem Workshop beim Deutschen Betriebsrätepreis 2024 zu diesem Thema mitwirken wolle. Natürlich wollte er.

KONTAKT

t.heimberger@kbf-na.de

2.7 K+S Minerals and Agriculture GmbH: Zukunftssicherung Werk Werra – „Werra 2060“

Die K+S AG ist das letzte deutsche Unternehmen, das für den Gewinn von Salz und Kali im Bergbau tätig ist. Das Verbundwerk Werra der K+S Minerals and Agriculture GmbH stand in den vergangenen Jahren vor großen wirtschaftlichen und ökologischen Herausforderungen. Sie wurden so groß, dass der Konzern Mitte 2021 die Schließung des Werks Werra in Erwägung zog. Der Betriebsrat stemmte sich gegen die Schließung und erarbeitete zusammen mit den Beschäftigten ein Maßnahmenpaket zur ökologischen und wirtschaftlichen Transformation des Unternehmens. In diesem Zuge wurden neue Abbauverfahren entwickelt, die die Kali-Industrie revolutionierten und die Zukunft des Werks bis 2060 sichern. Beim Deutschen Betriebsrätetag 2023 gewann der Betriebsrat für das Projekt „Werra 2060“ Bronze.

Abbildung 7

K+S Minerals and Agriculture GmbH
Zukunftssicherung Werk Werra | Werra 2060

Ausgangslage: Ankündigung der Werksschließung

Ziel des Betriebsrats
- Zukunftssichernde Neuaufstellung des Unternehmens
- Umweltfreundlichere Gestaltung des Rohstoffabbaus und der Reststoffverwertung
- Proaktive Maßnahmengestaltung durch den Betriebsrat

Lösung
- Einbezug der Ideen der Mitarbeitenden aller Bereiche
- Gemeinsame Projektarbeit mit der Geschäftsführung

Herausforderung
- Erste Abneigung gegenüber der neuen Strategie seitens des Vorstands
- Große umweltpolitische Anforderungen

Ergebnis
- Revolutionäre Innovation für den Rohstoffabbau und die Reststoffverwertung
- Langfristige Personalplanung und interne Umschulungen

Sicherung des Werks Werra und des Bergbaus bis 2060

Quelle: eigene Darstellung nach Helex Institut

I.M.U.

K+S Minerals and Agriculture GmbH

Die Anfänge der K+S-Gruppe (K und S stehen für Kali und Salz) reichen zurück bis in die Mitte des 19. Jahrhunderts, als Bergarbeiter in Deutschland die ersten Kalilagerstätten der Welt erschlossen und die Düngemittelproduktion starteten. Heute ist die K+S-Aktiengesellschaft ein international ausgerichtetes Rohstoffunternehmen mit Produktionsstätten in Europa und Nordamerika mit 11.000 Beschäftigten (davon 8.500 in Deutschland) und einem weltweiten Vertriebsnetz. Das Unternehmen mit Sitz in Kassel, Hessen, ist einer der größten Salzproduzenten der Welt, gehört zur Spitzengruppe der internationalen Kalianbieter und ist das letzte große untertägige Bergbauunternehmen in Deutschland.

Das Werk Werra, um das es in diesem Text geht, ist ein Standort der K+S Minerals and Agriculture GmbH. Jährlich werden hier rund 20 Millionen Tonnen Rohsalz gefördert. Die unter Tage abgebaute Fläche des Werks Werra ist so groß wie die Fläche, die der Autobahnring um München umfasst. Neben Düngemitteln werden im Unternehmen Vorprodukte für vielfältige technische und industrielle Anwendungen sowie für die Pharma-, Lebensmittel- und Futtermittelindustrie hergestellt. Dazu gehören unter anderem medizinische Grundstoffe für Infusionslösungen und Botenträger für Impfstoffe sowie Streusalz für den Winterdienst. Aufgrund einer besonderen Rohsalzzusammensetzung kann K+S Spezialitäten herstellen – ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz.

Das Werk Werra beschäftigt etwa 4.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, darunter rund 300 Auszubildende. Der Betriebsrat des Werkes Werra hat 29 Mitglieder.

Herausforderungen für den Kaliabbau erzwingen Werksschließung

Eine der größten Herausforderungen für das Bergwerk waren die entstehenden Rückstände, die 2021 dem aktuellen Stand der Technik entsprachen. Das Unternehmen gewinnt untertägig Ursalze, die dann in den übertägigen Betrieben weiterverarbeitet werden. Bei der Weiterverarbeitung von Kalisalzen entstehen 70 bis 80 Prozent Rückstände in fester und flüssiger Form. Die festen Rückstände wurden aufgehaldet, was im Vorfeld ein sehr kostenintensives und unsicheres Genehmigungsverfahren mit sich brachte. Die Bearbeitung der Salze ist zudem sehr energieintensiv und es wird viel CO_2 emittiert.

Im internationalen Vergleich sind die deutschen Produkte aufgrund der hohen Auflagen und Kosten für die Entsorgungswege der Reststoffe teurer als die der Konkurrenz aus dem Ausland. Hinzu kommen höhere Energiekosten. Die Preise für Kali, die öfter stark schwanken, bestimmen auch die großen Anbieter auf dem Kali-Markt, zum Beispiel aus Russland und Weißrussland. Aus diesen Gründen steht der Kali-Bergbau in Deutschland generell vor der großen Herausforderung, wirtschaftlich rentabel Salze zu fördern, die zum einen im internationalen Vergleich konkurrenzfähig sind und zum anderen Umwelt- und Genehmigungsverfahren gerecht werden.

Folglich stand K+S immer wieder unter Druck. Seit der Zusammenlegung mehrerer Standorte zum Verbundwerk Werra im Jahr 1997 gab es bereits einige Restrukturierungsprojekte. Der Grund war, dass mehrmals Genehmigungen gefehlt hatten, um die Weiterführung der Produktion zu gewährleisten. Der Schließungsgedanke war somit bereits seit mehreren Jahren im Raum.

Mitte 2021 erhöhte sich der Druck deutlich. Aus Sicht des Betriebsrats hatten Politik und Behörden kein Verständnis mehr für den Produktionsprozess und die benötigten Genehmigungen. Der Vorstand verkündete schließlich, dass der Standort geschlossen werden müsse, entweder als Ad-hoc-Schließung bis Ende 2023 oder in Form eines langfristigen Schließungsszenarios bis 2030.

Die Entstehung des Projekts Werra 2060

Der Betriebsrat war von der Androhung des Arbeitgebers alarmiert und nahm, anders als in vorherigen ähnlichen Situationen, eine aktive Rolle ein. In die bisherigen Standortoptimierungsprojekte des Unternehmens war der Betriebsrat vom Werk Werra nur reaktiv eingebunden gewesen – die Strategien hatte der Arbeitgeber ausgearbeitet. Das sollte sich jetzt ändern, denn der Betriebsrat initiierte eine proaktive und beteiligungsorientierte Maßnahmenentwicklung für die Erhaltung des Werks Werra.

„Zu dem Zeitpunkt standen wir mit dem Rücken zur Wand und haben gesagt: ‚Wir haben als Betriebsrat nichts mehr zu verlieren. Bevor wir Sozialpläne erarbeiten, schreiben wir jetzt einfach unter Einbindung aller Mitarbeitenden unsere Ideen auf, wie wir den Standort retten können.‘ Das war dann auch das Umswitchen von reaktiv auf proaktiv. Daraufhin haben wir unser eigenes Projekt aufgesetzt.“

Stefan Böck, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender am Werk Werra

Unterstützung bekam der Betriebsrat von der Gewerkschaft auf Bezirksebene. Die IGBCE half unter anderem bei der Projektarbeit, da es beim Betriebsrat hier an Erfahrung mangelte. Von ihr erhielt das Gremium auch den Hinweis, eine Unternehmensberatung mit ins Boot zu holen, die bei der Strukturierung des Projekts helfen sollte. Das war die Project Consulting GmbH (PCG) aus Frankfurt.

Für den Betriebsrat war es wichtig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozess einzubinden. Dafür orientierte sich das Gremium am betrieblichen Vorschlagswesen und übernahm diese Systematik, um auf einfache Weise den Verbesserungsbedarf, die Lösungsansätze und die erhofften Effekte zu notieren. In einer Betriebsratssitzung wurden alle Mitglieder dazu aufgefordert, auf vorbereiteten Formularen ihre Ideen aufzuschreiben. In dieser ersten Runde kamen 32 Ideen zusammen. In einer zweiten Runde wurden noch 7 weitere Ideen von Kolleginnen und Kollegen aus verschiedenen Bereichen eingesammelt. Die insgesamt 39 Maßnahmen fokussierten sich hauptsächlich auf die Minimierung der durch den Bergbau entstehenden Umweltauswirkungen. Zusammen mit Benedikt Schreiter von der Beratungsfirma bereiteten der Betriebsratsvorsitzende André Bahn und sein Stellvertreter Stefan Böck innerhalb von 2,5 Tagen die vielen Maßnahmen in einem Management Summary auf, einer prägnanten Zusammenstellung als Entscheidungsgrundlage für den Konzernvorstand.

„Also das Schöne daran war, dass viele Ideen im Unternehmen geschlummert haben, nur wir haben sie endlich mal alle abgerufen, zusammengetragen und dem Vorstand aufbereitet.“

Stefan Böck, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender am Werk Werra

André Bahn und Stefan Böck fuhren anschließend zum Sitz der AG nach Kassel und präsentierten das Management Summary dem Chief Operating Officer (COO) sowie dem Arbeitsdirektor, der gleichzeitig Vorstandsvorsitzender war. Erst wollte der COO das Maßnahmenpaket als Vision abtun und nicht als Unternehmensstrategie ansehen. Der Arbeitsdirektor war jedoch von Beginn an stark an diesem Management Summary interessiert. Der Betriebsrat ist sich sicher, dass die Geschäftsführung vor allem deshalb offen für die Maßnahmen war, da er in der Vergangenheit bereits gemeinsam mit dem Unternehmen erfolgreich arbeitsbedrohliche Situationen entschärft, Arbeitsplätze erhalten und die Weiterführung der Produktion gesichert hatte.

Der Arbeitsdirektor meinte nach der Sichtung der Maßnahmen, dass, wenn der Betriebsrat die Maßnahmen nicht so zusammengetragen hätte, der Arbeitgeber selbst dafür länger gebraucht hätte und die Maßnahmen auch nicht in dieser Qualität zusammengetragen worden wären. Diese Reaktion gab dem Betriebsrat einen großen Aufschwung und der Glaube daran, dass dieses große Projekt funktionieren könnte, wuchs. Nach nur 36 Stunden überreichte der COO dem Betriebsrat das Management Summary mit handschriftlichen Kommentaren zu jeder Maßnahme. Er hatte die Maßnahmen entweder direkt abgesegnet oder nach mehr Informationen gefragt und dafür passende Kontaktpersonen genannt. Schlussendlich meinte der Vorstand, dass sich durch den großen Umfang der Maßnahmen eine intensive Prüfung lohne. Dadurch entstand das Transformationsprojekt Werra 2060, das gemeinsam von Betriebsrat und Vorstand durchgeführt wurde.

„Dem Betriebsrat war es wichtig, das Transformationsprojekt zusammen mit dem Arbeitgeber durchzuführen, denn wir wussten, wovon wir reden, weil wir die Ideen hatten. Wir wollten

auch aufpassen, dass die Maßnahmen ordentlich bewertet und nicht weggeschoben werden, wie es in der Vergangenheit öfters der Fall war."

Stefan Böck, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender am Werk Werra

Die Leitidee hinter dem Projekt war die ganzheitliche Betrachtung von unter Tage bis über Tage. Folglich war der Ansatz des Projekts Werra 2060, ergänzend zu technischen, organisatorischen und strukturellen Anpassungen eine werksübergreifende Begutachtung mit offenem Produktportfolio zu verfolgen, für die konsequent alle umweltrelevanten Themen berücksichtigt werden. K+S beabsichtigte damit eine langfristige Zukunftssicherung des Werks Werra für die nächsten Jahrzehnte. Die wesentlichen Elemente der Umstrukturierung für das Projekt Werra 2060 wurden in einer Vorgehensvereinbarung festgehalten.

Gemeinsame Projektarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeber

Zur Vorbereitung auf die gemeinsame Projektarbeit organisierte sich der Betriebsrat zuerst neu, um agiler arbeiten zu können. Es wurde ein Kernteam aus der Betriebsratsspitze, dem Bezirkssekretär der IGBCE und dem Berater von PCG gebildet. Die Kommunikation zwischen den Betriebsratsmitgliedern wurde verbessert, indem räumlich und fachlich Zuständigkeiten festgelegt wurden. Dadurch wurde sichergestellt, dass das ganze Gremium in das Projekt eingebunden und dadurch stets sehr gut informiert war.

Zudem wurde ein Lenkungskreis am Sitz in Kassel ins Leben gerufen. Neben den zwei Vorständen und dem Werksleiter war auch der Betriebsrat mit André Bahn und Stefan Böck vertreten. Die Besetzung des Lenkungskreises wurde arbeitgeberseitig entsprechend der sich wandelnden Projektstruktur angepasst. Für den Betriebsrat war es das erste Mal, dass er überhaupt auf strategischer Ebene in Projekte miteingebunden war. Positiv war auch, dass aufgrund der Qualität der Maßnahmen eine umfängliche Einbindung des Betriebsrats in die Entscheidungsstrukturen des Projekts Werra 2060 erfolgte. Der Betriebsrat war somit auf Konzernebene im Lenkungskreis sowie am Werk Werra auf operativer Ebene in verschiedene Arbeitsgruppen mit Vertreterinnen und Vertretern der Abteilungen Vertrieb, Fabrik, Grube, Technik, Umwelt, Personal und Controlling in die gesamte Projektumsetzung eingebunden und konnte aktiv im Sinne der Beschäftigten mitgestalten. Er hatte sich immer intensiv auf die Sitzungen vorbereitet und wichtige Fachinformationen von den anderen Gremiumsmitgliedern aus den entsprechenden Abteilungen eingeholt. Zudem war es ihm wichtig, dass der Mitbestimmungsprozess nicht durch die Beteiligung von Betriebsratsmitgliedern im Lenkungskreis ersetzt wurde. Deswegen wurden frühzeitig Verhandlungsmandate, Zuständigkeiten und Kompetenzen für eventuelle Interessenausgleichs- und Sozialpartnerverhandlungen geklärt.

Es gab zwei Basis-Workshops, einmal für den Über- und einmal für den Untertagebereich, bei denen die zentrale Frage nach den Rückständen im Projektteam besprochen wurde. Danach wurden die Ideen in vielen technischen Workshops ausgearbeitet, bei denen auch Betriebsratsmitglieder anwesend waren. Ein großer Glücksfall für das schnelle Vorantreiben der Projektideen war die Offenheit des Unternehmens für technische Innovation.

„Wir haben die Ideen erarbeitet, wir haben sie verfeinert und sie dann in den verschiedenen Arbeitsgruppen vorgestellt. Wir konnten immer überprüfen, ob unsere Ideen auch richtig umgesetzt werden. Wir haben uns dann sehr über unsere Aufgaben und über das Ergebnis gefreut."

André Bahn, Betriebsratsvorsitzender am Werk Werra, Gesamtbetriebsratsvorsitzender, Mitglied des Aufsichtsrats der K+S AG

Nach der Ausarbeitung der Maßnahmen wurden die Beschäftigten bei einer Betriebsversammlung darüber informiert. Dabei wurde auch die Dringlichkeit und Alternativlosigkeit dieses großen Transformationsprojekts aufgezeigt. Zudem gab es mehrere Informationsveranstaltungen, die der Arbeitgeber und der Betriebsrat zusammen organisiert hatten. Außerdem wurde vorab das mittlere Management (die Meister und Steiger) bereichsweise informiert, damit es Rückfragen der Kolleginnen und Kollegen beantworten konnte. Die Informationen gingen auch über die Vertrauensleute an die verschiedenen Bereiche. Im Vergleich zu den vorherigen Restrukturierungsprojekten des Arbeitgebers war der Vorteil bei diesem Projekt, dass der Betriebsrat betonen konnte, dass er und die Beschäftigten bei der Planung dabei waren. Das erzeugte ein sicheres Gefühl bei den Beschäftigten und stärkte deren Unterstützung.

„Transparenz und die Informationsweitergabe sind sehr wichtig. Jeder hatte die Möglichkeit, seine Ideen miteinzubringen. Das ist ja unser Ding, wir möchten uns verändern, damit wir weitermachen können. Also das ist das Grundgefühl, das im Werk gerade herrscht."

Stefan Böck, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender am Werk Werra

Außerdem wurde die Politik auf Kommunal-, Landes- und Bundesebene über die Pläne informiert. In einem seit 2015 bestehenden Aktionsbündnis mit insgesamt 20 Bürgermeistern der K+S-Standorte und der Region sowie zwei Landräten werden bei einem regelmäßigen Jour fixe die Entwicklungen

zum Werk Werra besprochen. Somit ist auch die Politik immer über die Entwicklungen des Unternehmens informiert.

Technologierevolution für das Transformationsprojekt Werra 2060

Generell folgerte der Betriebsrat aus den Herausforderungen des Kali-Bergbaus und der wirtschaftlichen und politischen Situation des Unternehmens, dass bisher verfolgte Ansätze nicht mehr ausreichend sind, um nachhaltig die Ertragslage des Werks zu gewährleisten. Das Unternehmen steckte sich daraufhin ehrgeizige ökologische und wirtschaftliche Ziele, unter anderem die Vermeidung von Aufhaldung und Prozessabwässern und die drastische Senkung der CO2-Emissionen.

Die entscheidende strategische Wendung für das Erreichen dieser Ziele bewirkte das Projektteam beim Basis-Workshop für Übertage. Bisher wurde die Rückstandsfrage im Untertagebereich betrachtet, bei dem die Entstehung von Rückständen allerdings als Stand der Technik galt. Da der Betriebsrat weniger Rückstände erreichen wollte, stellte sich die Frage im Übertagebereich, was passieren würde, wenn man die Rückstände nicht loswerde. Die Antwort: Dann wäre eine Produktion nicht möglich.

> *Dann wurde zum ersten Mal ernsthaft nach einer Lösung gesucht, auch wenn es Geld kostet, mit dem Thema umzugehen. Das war eigentlich der entscheidende Move."*
>
> *Stefan Böck, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender am Werk Werra*

Es wurde dann tatsächlich ein neues, revolutionäres Abbauverfahren entwickelt. Anstatt der Aufhaldung der festen Reststoffe über Tage werden die Reststoffe wieder in die Grube zurückgeführt und die durch den Bergbau entstandenen Hohlräume unter Tage verfüllt. Das bedeutet, dass etwa 25.000 Tonnen Salz täglich wieder unter Tage gebracht werden. Die Verfüllung der Hohlräume sichert die bereits abgesicherten Räume unter Tage zusätzlich. Außerdem entwickelte das Unternehmen ein trockenes Aufbereitungsverfahren, das nur bei K+S im kleineren Umfang eingesetzt wurde, so weiter, dass es auf die komplette Aufbereitung des Rohsalzes ausgeweitet werden konnte. Bisher wurden die Wertstoffe durch ein Heißlöse- oder Flotationsverfahren vom Rückstand getrennt, wofür täglich 15.000 m^3 Wasser und viel Energie genutzt werden mussten. Durch das neue Verfahren der elektrostatischen Trennung (ESTA) können Salzminerale ohne Wassereinsatz sortiert werden, wodurch kein Wasser und weniger Energie verbraucht werden. Laut Stefan Böck hört sich dieser Vorgang zwar einfach an, aber viele Fachleute im Bergbau sagten, dass die Kombination des neuen Abbauverfahrens unter Tage und die Ausweitung des ESTA-Verfahrens in den Fabrikbereichen die Revolution des Kali-Bergbaus ist und damit mehr Effizienz erreicht wird.

> *Diese Abbautechnik war bisher auf der Welt noch nicht technisch möglich. Durch die neue Technik wird kein Wasser mehr abgestoßen und es werden keine neuen Aufhaldungsflächen benötigt. Dadurch braucht das Unternehmen auch keine neuen Genehmigungen mehr. Das ist neu, das gibt es noch nicht, und das ist eine Revolution in der Kali-Industrie."*
>
> *André Bahn, Betriebsratsvorsitzender am Werk Werra, Gesamtbetriebsratsvorsitzender, Mitglied des Aufsichtsrats der K+S AG*

Welch eine Revolution hinter den zwei Technologien steht, wurde auf einem Fachsymposium des weltweit führenden Planungs- und Beratungsunternehmens Ercosplan deutlich, bei dem alle Unternehmen der Kali-Industrie anwesend waren. Der Werksleiter vom Werk Werra hielt damals das Grußwort und erklärte das neue Abbauverfahren. Danach war es totenstill im Raum. Später sprachen die Vertreterinnen und Vertreter der anderen Unternehmen die Anwesenden von K+S neugierig auf die revolutionäre Technik an. Diese Reaktionen unterstreichen die technischen Innovationen, die die Initiative des Betriebsrats und das Transformationsprojekt Werra 2060 erschufen.

Als Ergebnis dieser Revolution in der Kali-Industrie wird die Aufhaldung um 90 Prozent reduziert und Prozessabwässer sowie 50 Prozent des CO2-Ausstoßes werden vermieden.

Die K+S AG und der Betriebsrat erhielten für ihre Leistung auch Lob und Anerkennung der Politik. Michael Vassiliadis, Vorsitzender der IGBCE, unterstützte das Projekt von Beginn an. Er organisierte ein Treffen mit dem Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck in Berlin, der auch vom Projekt begeistert war. Ihn beeindruckte vor allem, dass die K+S als rohstoffgewinnende Industrie selbst eine Lösung gefunden hatte. Mittlerweile sind die zwei Betriebsräte deutschlandweit unterwegs und referieren über das Projekt. Eine Anfrage kam sogar von der Europäischen Kommission, dort über die Sozialpartnerschaft beim „Branchenübergreifenden und sektoralen sozialen Dialog" zu sprechen, die dieses Projekt sehr geprägt hatte.

Umschulungen für neue Abbauverfahren benötigt

In der Vorgehensvereinbarung wurde unter anderem auch festgehalten, dass eine qualifizierte Personalplanung aufgestellt werden sollte, um daraus eventuelle Qualifizierungsbedarfe ableiten zu können. Das hatte den Hintergrund, dass sich insbesondere durch die Umbaumaßnahmen im über-

tägigen Bereich die Abläufe der Produktionslinien ändern werden und dadurch der Bedarf an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sinken wird. Gleichzeitig benötigt das Unternehmen unter anderem mehr Bergleute für die Arbeit in der Grube. Da das Unternehmen die bisherigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterhin beschäftigen möchte, sollen Fabrikbeschäftigte Umschulungen zu Bergmännern und Bergfrauen erhalten. Zudem sollte die Beschäftigungsfähigkeit durch Aus- und Weiterbildung gefördert werden, um somit Potenzial für den Standort und die Region zu entwickeln und der sozialen Verantwortung gegenüber den Beschäftigten und der Region gerecht zu werden. Der Betriebsrat wollte auf jeden Fall Entlassungen vermeiden. Das Gremium einigte sich mit dem Arbeitgeber darauf, dass im Fall eines Personalabbaus vor betriebsbedingten Kündigungen alle bestehenden Mittel und Möglichkeiten für die Beschäftigten genutzt werden.

> *„Entlassungen sind nicht das Ziel. Aber es wird definitiv jeder, der jetzt im Moment da ist, die Möglichkeit bekommen, hier zu arbeiten, wenn er bereit für Veränderungen ist."*
>
> *André Bahn,*
> *Betriebsratsvorsitzender am Werk Werra,*
> *Gesamtbetriebsratsvorsitzender,*
> *Mitglied des Aufsichtsrats der K+S AG*

Für die Umsetzung der Personalqualifizierungsplanung wurde am Standort Werra eine eigene Projektgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern des Personalwesens und Betriebsratsmitgliedern gegründet, die eine detaillierte Personalplanung ausarbeitete, die den Qualifizierungsbedarf für die Beschäftigten aufzeichnete. Als Vorbereitung dazu wurde der Betriebsrat von der IGBCE über die Grundlagen der Personalplanung unterrichtet. Die Projektgruppe arbeitete hierfür auch mit der Bundesagentur für Arbeit zusammen. Durch eine vorausschauende Personalplanung und eine stets ausreichende Anzahl an qualifizierten Mitarbeitenden soll während der Umbauphase die Arbeitsbelastung der Beschäftigten nicht zunehmen. Ein groß angelegtes Qualifizierungskonzept mit umfänglichen und weitreichenden Maßnahmen soll dafür sorgen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Sicherheit im Prozess der Standorttransformation gegeben wird.

Wichtig für den Erfolg dieser Umschulungen war auch die Bereitschaft der Belegschaft, an den Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen. Dafür wurde durch klare und transparente Kommunikation die Motivation der Beschäftigten erhöht.

Die Erfolgsfaktoren des Projekts

Die Transformation des Werks sichert den Standort und die Arbeitsplätze im Bergbau und stellt Weichen für die nachbergbauliche Nutzung. Langfristig bedeutet das Projekt auch den Erhalt der deutschen Kali-Industrie durch eine nachhaltige, vorausschauende und wettbewerbsfähige Ausgestaltung der Standorte. Mit der weitestgehenden Reduzierung der Umweltaufwendungen für feste und flüssige Rückstände reduziert das Unternehmen politische Abhängigkeiten und spart Geld. Der Fokus beim Produktportfolio soll auf der Aufrechterhaltung der Spezialprodukte und auf zukunftsfähigen Produkten liegen. Schlussendlich sollen die Produkte unter Kosten-, Nachhaltigkeits- und Qualitätskriterien konkurrenzfähiger werden. Für die Umsetzung des Projekts Werra 2060 sind Investitionen von 600 Millionen Euro in das Verbundwerk nötig.

Der Erfolg der Projektumsetzung basiert auf mehreren Faktoren: (1) Erwartungsmanagement im Projektteam, klare Prozessstrukturierung und frühzeitige Festlegung der Projektziele; (2) Motivation, Prozesshärte und Zielverfolgung über den gesamten Prozess; (3) agile Gestaltung des Projektteams unter Berücksichtigung von internem und externem Sachverstand; (4) operative und strategische Einbindung der Mitbestimmung aufgrund der Offenheit und Unterstützung des Arbeitgebers; (5) kontinuierliche Kommunikation der Betriebsratsgremien, des Gesamtbetriebsrats sowie werksintern und -extern; (6) Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen und (7) Überzeugung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite sowie die Identifikation mit den Projektzielen.

Die Entwicklung des Projekts ist jedoch auch dem glücklichen Umstand des richtigen Zeitpunkts geschuldet. Das gilt für das Verhalten des Betriebsrats, der sich entschloss, sich der potenziellen Werkschließung nicht kampflos zu beugen, sondern aktiv an einem eigenen Projekt für die Zukunftssicherung des Werks Werra arbeitete. Und es gilt gleichermaßen für die Offenheit des COO für die Mitbestimmung und für technische Innovationen.

> *„Wir haben immer gesagt, dass das ein Gelegenheitsfenster war. Es gab vorher kritische Stimmen aus dem Vorstand, da die diversen Restrukturierungsprojekte nicht den gewünschten Erfolg gebracht hatten. Der Vorstand wurde daraufhin neu besetzt. Wir waren ja auch getrieben, als wir vor der Entscheidung standen. Wir haben gesagt: ‚Wir haben ja nichts mehr zu verlieren. Lasst uns jetzt die ganze Arbeit in das neue Projekt stecken, vielleicht wird es ja etwas Neues.'"*
>
> *Stefan Böck,*
> *stellvertretender Betriebsratsvorsitzender am Werk Werra*

Für den Betriebsrat steht fest, dass ohne das Projekt Werra 2060 die Kali-Produktion in Deutschland mittelfristig zum Erliegen gekommen wäre und es das Unternehmen in seiner aktuellen Form nicht mehr geben würde. Selbst wenn das Unternehmen

auf nur noch eine Fabrik reduziert worden wäre, hätten 2.700 Beschäftigte entlassen werden müssen. Doch der Betriebsrat kämpfte erfolgreich gegen den Stillstand.

> *Das Projekt hat schon eine gewisse Bedeutung, denn es bezieht sich nicht nur auf den Standort Werra. Wir sind der festen Überzeugung, dass wenn das Werk Werra geschlossen worden wäre, dann wäre auch die deutsche Kali-Produktion Geschichte gewesen und nach einem gewissen Zeitraum würde es die K+S in ihrer Art auch nicht mehr geben. Wir sagen immer: ‚Wenn die Werra hustet, dann hat die K+S eine schwere Grippe.'"*
>
> *André Bahn,*
> *Betriebsratsvorsitzender am Werk Werra,*
> *Gesamtbetriebsratsvorsitzender,*
> *Mitglied des Aufsichtsrats der K+S AG*

Der Umbau ist derzeit in vollem Gange. Er erfolgt bei laufender Produktion bis zum Jahr 2026/2027. Im Sommer 2024 wurde vom Arbeitgeber ein Plan für den Zeitpunkt des Umbaus der einzelnen Bereiche und den dafür benötigten Personalbedarf veröffentlicht. Der Betriebsrat ist somit gerade stark mit der Planung des Personal- und Qualifizierungsbedarfs beschäftigt.

KONTAKT

stefan.boeck@k-plus-s.com

2.8 Siemens Energy Compressors GmbH: Der Plagwitzer Weg

Im Zuge einer großen, deutschlandweiten Abbauwelle der Siemens AG im Jahr 2018 wurde die Schließung der Siemens Energy Compressors GmbH in Leipzig angekündigt. Dank eines starken Unterstützernetzwerks und der Erarbeitung eines alternativen Businessplans konnte die Schließung abgewendet werden. Dieser Einsatz war Teil der Bewerbung und der Nominierung des Betriebsrats für den Deutschen Betriebsrätepreis 2019. Doch auch in der Zeit danach war der Betriebsrat eine feste und ungemein wichtige Instanz am Standort, denn es folgten Verkaufsverhandlungen. Der Betriebsrat übernahm dabei weitere Managementaufgaben und entwickelte unter anderem eine Wertstromanalyse zur Darstellung der Prozessabläufe im ganzen Unternehmen.

Siemens Energy Compressors GmbH

Die Siemens Energy Compressors GmbH mit Sitz im Leipziger Stadtteil Plagwitz ist Teil der Siemens Energy AG mit Hauptsitz in München. Der Konzern ist Pionier für Elektrifizierung und deckt mit seiner Technologie etwa 20 Prozent der globalen Energieversorgung ab. Die Siemens Energy AG ist in 90 Ländern vertreten und hat ein breites Produktangebot: von konventioneller bis erneuerbarer Energie, von Netztechnik und Speicherung bis zur Elektrifizierung komplexer Industrieprozesse. Die Siemens Energy Compressors GmbH in Leipzig entwickelt individuelle Prozessturbomaschinen für die chemische Industrie, Prozessgas- und Grundstoffindustrie, für Raffinerien und Petrochemie sowie die Eisen- und Stahlherstellung. Die Beratung, Instandhaltung, Optimierung, Reparatur und Modernisierung sowie Bereitstellung von Ersatzteilen für die Maschinen gehören auch zum Portfolio des Standorts. 2024 beschäftigt Siemens Energy weltweit 99.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bei der Siemens Energy Compressors GmbH in Leipzig arbeiten 250 Beschäftigte. Der Betriebsrat am Standort Leipzig hat 9 Mitglieder.

Die Anfänge des Plagwitzer Wegs: Übergangstarifvertrag und ERA-Einführung

Im Jahr 2019 reichte der Betriebsrat die Bewerbung für den Deutschen Betriebsrätepreis ein. Inhalt der Bewerbung war der sogenannte Plagwitzer Weg des Betriebsrats, durch den unter anderem die Werksschließung verhindert werden konnte. Die Anfänge des Plagwitzer Wegs liegen jedoch weiter zurück, nämlich in den Betriebsratswahlen 2014. Mit ihnen ging ein Generationenwechsel im Gremium einher. Die neuen Mitglieder des Betriebsrats setzten sich ein großes Ziel: Sie wollten für den Standort Leipzig die tarifliche Anbindung schaffen. Zu jener Zeit zahlte der Arbeitgeber Gehälter mit 25

bis 30 Prozent unter dem Flächentarif und es gab weder Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld noch übertarifliche Zahlungen.

Es begannen wilde Zeiten für den Standort Leipzig, denn abgesehen von den ehrgeizigen Zielen des Betriebsrats waren diese Jahre von Umstrukturierungen innerhalb der Siemens AG und geplanten Eigentümerwechseln geprägt.

Um die Tarifbindung zu erlangen, ging der Betriebsrat strategisch schrittweise vor. Über den Konzernbetriebsrat konnten Schritt für Schritt übertarifliche Entgeltkonditionen wie Gesundheitsaktionen und Kuren für Beschäftigte des Standorts Leipzig übernommen werden. Allerdings waren der Branchentarif und die betriebliche Altersvorsorge für den Arbeitgeber die rote Linie bei Verhandlungen. Der Betriebsrat beschloss daraufhin, die IG Metall zu kontaktieren. Bis dahin wurde die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft von beiden Seiten aus nicht aktiv gepflegt. Die IG Metall war zu Tarifverhandlungen mit dem Arbeitgeber bereit, jedoch musste dafür der Organisationsgrad erhöht werden. Die darauffolgende Werbeaktion des Betriebsrats steigerte innerhalb von nur sechs Monaten den Organisationsgrad von 13 auf knapp 80 Prozent.

Das Resultat der Tarifverhandlungen war ein fünfjähriger Überleitungstarifvertrag: Von 2017 bis 2022 wurden die Gehälter an den Flächentarif angepasst. Mit der Tarifeinführung einherging die Einführung des Entgeltrahmenabkommens (ERA) am Standort Leipzig. Die Einführung verlief nicht reibungslos: In etwa 80 Prozent der Fälle legten Beschäftigte und Betriebsrat Widerspruch ein gegen die vom Arbeitgeber vorgenommene Eingruppierung, in den meisten Fällen bekamen sie recht.

Mit der Einführung des Tarifvertrages und der Erhöhung des Organisationsgrades gelang dem Betriebsrat innerhalb weniger Jahre Enormes. Er legte mit diesen Errungenschaften die Grundsteine für den Plagwitzer Weg – nicht wissend, dass noch größere Herausforderungen bevorstanden.

Mit eigenem Businessplan die Standortschließung verhindern

2018 – ein Jahr nach Tarifeinführung – erfuhr die Belegschaft aus der Zeitung, dass der Standort Leipzig geschlossen werden sollte. Die Entscheidung über die Standortschließung war auf höchster Konzernebene in Amerika getroffen worden. Der Konzern hatte sich wegen der schlechten wirtschaftlichen Lage der „Gas and Power"-Sparte zu einer Konzernumstrukturierung entschlossen, infolgedessen waren viele Standorte der Siemens Energy AG von einer großen Abbauwelle betroffen. Der Plan sah einen Abbau von 3.000 Stellen deutschlandweit vor. Der Standort in Leipzig sollte einfach aufgrund seiner geringen Größe geschlossen werden.

Auf der Betriebsversammlung, auf der das übergeordnete Management die Entscheidung zur Standortschließung offiziell bekannt gab, fasste der Betriebsrat den wichtigen Entschluss, Verantwortung zu übernehmen und in einer konstruktiven Rolle zu agieren. Nach einer hitzigen Diskussion zwischen Management und Belegschaft schaffte es der Betriebsratsvorsitzende Thomas Clauß, dass die Manager die Versammlung verließen. Anschließend gelang es ihm, die Stimmung in eine positive Richtung zu lenken und die gesamte Belegschaft hinter sich zu versammeln.

> *„Ich konnte die Aggressionen und die Emotionen in eine positive Richtung lenken, was ein mittleres Wunder war. Das war ein sehr guter Auftakt. Hier haben wir auch die gesamte Belegschaft hinter uns versammeln können, was ein Glücksgriff war. Das hat uns dann auch in unserer Rolle gefestigt, dass wir hier am Standort diejenigen sind, die etwas für den Standort tun können."*
>
> *Thomas Clauß, Betriebsratsvorsitzender*

Das Management konkretisierte in der Folgezeit die Pläne für die Standortschließung, die 12 bis 18 Monate später durchgeführt werden sollte. Da die Entscheidung zur Standortschließung rein politisch war und nicht durch die wirtschaftliche Lage, die Produkte, die Arbeitsweise oder die Beschäftigten bedingt war, konnte ihr der Betriebsrat nicht mit fachlichen Ansatzpunkten oder Argumenten entgegentreten. Die Betroffenen reagieren häufig sehr emotional auf solche Managemententscheidungen, in Leipzig entschied sich der Betriebsrat ganz bewusst für eine Versachlichung der Lage.

> *„In anderen Städten wurden Särge durch die Stadt getragen, Feuertonnen, Bilder von Familien, das wurde alles emotionalisiert. Und sie waren immer GEGEN etwas. Wir haben es immer versachlicht und haben immer gesagt: ‚Wir sind FÜR etwas. Veränderung ist kein Thema für uns, aber sie muss vernünftig sein. Wir sind FÜR die Alternative, wir sind nicht GEGEN die Schließungspläne'. Das haben wir in den Vordergrund gerückt. Diese Haltung des Betriebsrats und der Belegschaft wurde vom Management, glaube ich, auch positiv wahrgenommen."*
>
> *Thomas Clauß, Betriebsratsvorsitzender*

Dieses Verständnis von „Wir sind nicht gegen etwas, sondern immer für etwas!", das heißt, dass Veränderungen nicht pauschal abgelehnt, sondern bestmöglich umgesetzt werden sollen, wurde zu dieser Zeit das Credo des Betriebsrats. Darauf basierten die Alternative und die Versachlichung bei der Erarbeitung eines Businessplans für das gesamte Werk. Der Betriebsrat setzte sich dafür mit der Beratungsgesellschaft Gruppe 7 zusammen. Der Businessplan enthielt Pläne für die Produkte, das Layout, Neubauten und weitere Strukturänderungen. Mit diesem Gegenentwurf zur Schließung

wollte der Betriebsrat den Entscheidern zeigen, dass eine Schließung sinnlos sei und Veränderungen möglich wären.

Außerdem baute der Betriebsrat zusammen mit der Gruppe 7, dem Gesamtbetriebsrat (GBR), dem Konzernbetriebsrat (KBR), der IG Metall und der Landtags- und Stadtpolitik ein Unterstützernetzwerk auf. Er genoss eine große Unterstützung, vor allem die IG Metall war sehr aktiv. Der Betriebsrat baute somit erfolgreich eine „Opposition am Standort" auf. Dadurch gelang es ihm, mit dem Management vor Ort und dem übergeordneten Management auf Augenhöhe und mit Respekt zu sprechen.

Bezüglich der deutschlandweiten Abbauwelle war der Ansatz von GBR und KBR, dass jeder betroffene Standort seinen Beitrag zu den Einsparzielen leisten sollte. Das bedeutete, dass jeder Standort Personal reduzieren musste. Einen solchen Stellenabbau wollte der Betriebsrat in Leipzig vermeiden. Für den kleinen Standort hätte dies gravierende Auswirkungen gehabt, denn die Produktion hätte nicht mehr gewährleistet werden können. Für den Betriebsrat war es wichtig, die Balance zu finden: Einerseits wollte man das Verhandlungsmandat unbedingt in eigener Hand behalten, gleichzeitig als Teil des Konzerns einen Beitrag zur Lösung leisten und von der solidarischen Vertretung aller Standorte durch den Gesamtbetriebsrat profitieren. Diese Gratwanderung war letztlich erfolgreich.

Bei einer dreitägigen Verhandlung mit dem Konzernmanagement über die konzernweite Entlassung von 3.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verhandelte der GBR auf Basis eigener substanzieller Alternativkonzepte für alle betroffenen Standorte individuelle Lösungen. Die Entscheidung für den Standort Leipzig fiel früh am Morgen: Management und GBR entschieden sich gemeinsam mit dem Leipziger Betriebsrat gegen eine Standortschließung und einen Personalabbau und für einen Verkauf der Siemens Energy Compressors GmbH. Mit einem Verkauf war der Betriebsrat grundsätzlich einverstanden, schließlich war dadurch eine Perspektive für den Standort und damit für die Arbeitsplätze geschaffen worden.

Co-Management des Betriebsrats wendet Verkauf des Standorts ab

In den Wochen und Monaten nach der Abwendung der Schließung befand sich das Unternehmen in einer lethargischen Phase, da das Management aufgrund der Verkaufsintention keine Entscheidungen mehr treffen, aber auch nicht mehr in den Standort investieren wollte. Der Betriebsrat sah aber die Notwendigkeit, weiterhin aktiv zu bleiben, um einen Verkauf mit guten Konditionen für das Werk und die Beschäftigten abwickeln zu können. Mit dieser Absicht kooperierte er sehr stark mit den Managern, die den Verkauf zu verantworten hatten und mit denen er im ganzen Prozess offen, transparent und vertrauenswürdig zusammengearbeitet hatte. Thomas Clauß rät mit dieser Erfahrung allen Betriebsrätinnen und Betriebsräten, in eine solche Lücke zu springen, selbst aktiv zu werden und das Heft in die eigene Hand zu nehmen. Alle Prozesse wurden dem Wohl des Standorts untergeordnet. Eine Rückmeldung zeigte die besondere Leistung des Betriebsrats auf, denn die Betriebsrätinnen und Betriebsräte waren zusammen mit dem Unterstützernetzwerk zu jenem Zeitpunkt die Einzigen, die im Unternehmen die Fäden zusammenhielten, die Beschäftigten zur Arbeit motivierten und die Prozesse am Laufen hielten.

> *Die Person meinte als Feedback: ‚Was hier in Leipzig los ist, habe ich noch nie erlebt und ich habe viel gesehen. Hier macht der Betriebsrat mehr Management als das Management. Das ist der einzige Grund, warum der Laden überhaupt noch läuft. Machen Sie da bloß weiter!'"*
>
> *Thomas Clauß, Betriebsratsvorsitzender*

Im Zuge der Verkaufsgespräche übernahm der Betriebsrat weitere Managementaufgaben. Bei Gesprächen mit den Verkaufsmanagern wurde deutlich, dass die Arbeitsprozesse im Unternehmen nicht dokumentiert waren. Daraufhin entstand die Idee, für den gesamten Standort eine Wertstromanalyse zu erstellen, um alle Prozesse im Unternehmen darzustellen, zu prüfen und zu verbessern. Der Betriebsrat stellte dafür ein Team zusammen, warb um Beteiligung, leitete Meetings und begann mit einer wochenlangen Ist-Analyse. Dafür wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Abteilungen befragt. Der Betriebsrat diskutierte die fertige Ist-Analyse mit dem Verkaufsmanagement, verbesserte sie mit dessen Anregungen und ging mit dem neuen Entwurf wieder in Abstimmungsrunden mit den Verkaufsmanagern. Das Projekt stand völlig unter der Federführung des Betriebsrats, der zu dieser Zeit auch Manager zu Meetings ein- oder ausgeladen hatte. Ein positiver Effekt der Wertstromanalyse war zudem, dass durch die starke Einbindung aller Beschäftigten deren Verständnis für ihre Arbeit und das Unternehmen gestärkt wurde.

Schlussendlich setzte der Konzern die Idee des Verkaufs nicht um. Stattdessen wurde eine Restrukturierung im Konzern angekündigt. Auch hier brachte der Betriebsrat wieder den Businessplan ins Spiel, der zusammen mit der Gruppe 7 als Gegenargument zur Standortschließung entwickelt worden war. Er wurde vom Management aufgegriffen und teilweise umgesetzt. Der Betriebsrat griff außerdem erneut die Wertstromanalyse auf und übergab den Bericht an das neue Management. Damit erreichte er, dass das Management Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einsetzte, um das Projekt im Unternehmen voranzutreiben. In dieser Zeit entwickelte der Betriebsrat als Co-Manager den Standort weiter. Das Management griff weder ein noch schränkte es ihn ein. Die Tatsache, dass der

Betriebsrat die Rolle als Co-Manager am Standort annehmen und somit die Zukunft des Standorts mitbestimmen und auch sichern konnte, ist für Thomas Clauß der ungewöhnliche Plagwitzer Weg.

Zurück zur klassischen Betriebsratsrolle

Seit 2022 ist die Situation nun anders bei der Siemens Energy Compressors GmbH in Leipzig: Es gibt dort eine neue Geschäftsführung, die sich sehr für den Standort engagiert und die weitere Entwicklung des Werks vorantreibt. Dadurch konnte sich der Betriebsrat aus dem operativen Geschäft zurückziehen und in die übliche Betriebsratsrolle zurückkehren.

„Das Besondere war, dass wir aus einer noch klassischen Betriebsratsrolle kamen, mit der wir Beschäftigungsbedingungen verbessert und Tarife verhandelt hatten. Anschließend kamen die wilden Zeiten mit Schließung, Verkauf, Restrukturierung, weiterer Verkaufsinitiative, erneutem Abbruch, erneuter Restrukturierung, neuer Geschäftsführung. Das waren ziemlich wilde Zeiten, in denen wir eine starke Managementfunktion eingenommen hatten. Vor zwei Jahren kam der Rückzug in die klassische Betriebsratsrolle."

Thomas Clauß,
Betriebsratsvorsitzender

Abbildung 8

Siemens Energy Compressors GmbH
Der Plagwitzer Weg

Ausgangslage: Ankündigung der Standortschließung

Ziel des Betriebsrats
- Verhinderung der Standortschließung
- Aufzeigen der Prozesse und des Werts des Standorts

Lösung
- Erstellung eines eigenen Businessplans als Alternative zur Schließung
- Erstellung einer Wertstromanalyse zur Prozessdarstellung

Herausforderung
- Kampf gegen rein politische Entscheidung zur Standortschließung
- Gradwanderung bei Unterstützung durch GBR

Ergebnis
- Verhinderung der Schließung
- Sehr gutes Verhältnis mit der neuen Geschäftsführung

Verhinderung der Schließung und verbessertes Verhältnis zum Management

Quelle: eigene Darstellung nach Helex Institut

I.M.U.

Trotz dieser schweren Zeit seit 2014 mit den vielen Umbrüchen kann der Betriebsrat nun sagen, dass er mittlerweile in einer anderen Position ist und auf Augenhöhe, mit Vertrauen und mit Rückhalt vom Konzern mit dem örtlichen Management sprechen kann. Der Draht zur Geschäftsführung ist sehr gut. Das Unternehmen ist weiterhin Teil der Konzernstruktur, als GmbH eigenständig aktiv und relativ eng an das Geschäft des Konzerns angegliedert.

Großer Kraftakt für viel heiße Luft

2018 wurde das Schließungsszenario konkret formuliert und ein Zeitrahmen von 12 bis 18 Monaten bis zur Schließung ausgesprochen. In den Folgejahren stand mehrfach eine Verkaufsintention im Raum.

„Es ist sehr viel heiße Luft, sehr viele Ansätze, die alle im Sand verlaufen sind und bei jedem dieser Ansätze standen aber potenziell 250 Arbeitsplätze auf dem Spiel, weil die Entscheider überhaupt keine Sachentscheidungen, sondern rein politische Entscheidungen getroffen haben. Und das war schon krass und das hat auch echt Kraft gekostet. Man macht als Betriebsrat vielleicht eine Tarifeinführung mit, vielleicht auch einen Verkauf, aber wir hatten uns zusätzlich mit potenziellen neuen Eigentümern auseinanderzusetzen. Und dann in zwei Jahren schon wieder und jedes Mal stand wieder ein Verkauf oder eine Schließung im Raum. Also das war eine extrem unruhige und belastende Zeit für alle Beteiligten."

Thomas Clauß,
Betriebsratsvorsitzender

Die vorangegangene Erhöhung des Organisationsgrades, die darauffolgende Tarifeinführung 2017 und die starke Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft waren ein großer Glücksgriff und kamen für die Schließungsankündigung 2018 einer Punktlandung gleich. Für diese Ankündigung mussten somit nicht erst noch Beschäftigte für den Eintritt in die Gewerkschaft mobilisiert und gewonnen werden. Durch den Erfolg der Gewerkschaft mit der Tarifeinführung hatten die Beschäftigten noch das Erfolgserlebnis frisch im Kopf, wodurch die Unterstützung der Belegschaft für den Kampf gegen die Schließung sehr hoch war. Generell stärkte die erfolgreiche Betriebsratsarbeit in diesen wilden Jahren auch den Zuspruch der Beschäftigten für den Betriebsrat.

„Der Betriebsrat ist sehr anerkannt und wertgeschätzt. Die Beschäftigten wissen, wem sie die Existenz des Standorts zu verdanken haben. Das wirkt auch nach."

Thomas Clauß,
Betriebsratsvorsitzender

Die vergangenen zehn Jahre in der Geschichte der Siemens Energy Compressors GmbH waren kraftraubend für alle Betriebsratsmitglieder und jede Betriebsrätin und jeder Betriebsrat gingen über ihre Grenzen. Bei den Betriebsratswahlen 2014, sprich vor den Tarifverhandlungen und der Schließungsabsicht, wurden 6 von 9 Betriebsrätinnen und Betriebsräten neu gewählt. Die neuen Mitglieder waren seitdem deutlich jünger und mehr über die Fachabteilungen hinweg gestreut. Das Gremium war zu jenem Zeitpunkt noch nicht lange zusammen und in der Betriebsratsarbeit größtenteils eher unerfahren. Damals verspürte der Betriebsrat eine große Energie, einen „Selbsterhaltungstrieb". Es sind sich jedoch alle im Gremium einig, dass so ein Kraftaufwand sehr schwer wiederholt werden könnte. In dieser Zeit hatten sich alle Betriebsrätinnen und Betriebsräte Freiheiten genommen und hauptsächlich für das Projekt gearbeitet. Alle waren quasi freigestellt, ohne Widerspruch vom Management. Diese Tatsache und die Hinnahme, dass der Betriebsrat Managementtätigkeiten übernahm, sind für Thomas Clauß Relikte dieser außergewöhnlichen Zeit, in der herkömmliche Verhaltensregelungen und Gebote keinen Platz hatten. Das war ein großer Erfolgsfaktor, der alles andere als selbstverständlich ist.

KONTAKT

clauss.thomas@siemens-energy.com

QUELLEN

Allianz Global Corporate & Specialty (2023). Allianz Risk Barometer. https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/press/document/Allianz-Risk-Barometer-2023.pdf

Dingeldey, I., Schäfer, D., Schrooten, M., Schuberth, H., Sieling, C. & Voss, T. (2024) Editorial: Sozialpartnerschaft neu denken!. Vierteljahreshefte zur Arbeits- und Wirtschaftsforschung, 1(1), 7-4. https://doi.org/10.3790/vaw.2024.1439004

Heller, L. & Schroeder, W. (2024). Entwicklungslinien und Herausforderungen der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Hessen, Policy Paper – Arbeitsweltberichterstattung Hessen. https://doi.org/10.17170/kobra-2024051710153

Zell, M. (2023). Erfolgreiches Krisenmanagement in Unternehmen: Nachhaltige Krisenbewältigung und Steigerung der Resilienz durch Innovationen. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-43208-9

Alle Links wurden zuletzt am 21. 10. 2024 geprüft

ÜBER UNSERE ARBEIT

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen.

Die Digitalisierung verändert unsere Arbeit. Technische und organisatorische Aspekte greifen ineinander und wirken sich auf die Beschäftigten aus. Die Mitbestimmungsakteure spielen eine entscheidende Rolle: Tagtäglich gestalten sie vor Ort die digitale Transformation von Arbeit.

„Praxiswissen Betriebsvereinbarungen", ein Arbeitsschwerpunkt des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung, unterstützt sie dabei durch konkrete Beispiele aus der Praxis.

Mitbestimmung durch Praxiswissen gestalten

Digitale betriebliche Transformationsprozesse lassen sich mitbestimmt gestalten. Dafür gibt es kein Patentrezept, aber Beispiele, die dazu anregen, eigene Vereinbarungen zu entwerfen – sei es zum Umgang mit digitalen Systemen oder zur Regelung zeit- und ortsflexiblen Arbeitens.

Welche Themen spielen bei dieser Ausgestaltung eine Rolle?

Wie gehen Mitbestimmungsakteure die Digitalisierung konkret an?

Was wird geregelt?

Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.

NÄHERE INFORMATIONEN

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

IHR SEID DIE EXPERTEN – PROFITIERT VONEINANDER!

Schickt uns eure Vereinbarung
betriebsvereinbarung[at]boeckler.de

Erklär-Video

Zum Erklär-Video
https://www.imu-boeckler.de/de/praxiswissen-betriebsvereinbarungen-25896.htm

Wir erklären in diesem Video, wie unsere Internetseite www.betriebsvereinbarung.de euch bei der praktischen Arbeit unterstützen kann. Ihr findet in dem Video den Weg zu unseren Auswertungen von Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.

Team und Kontakt:

Angela Siebertz:

angela-siebertz[at]boeckler.de
+49 211 7778-288

Sina Swaczyna:

sina-swaczyna[at]boeckler.de

Nils Werner:

nils-werner[at]boeckler.de
+49 211 7778-167

Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Betriebs- und Personalräten sowie Arbeitsdirektorinnen und Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.

X (TWITTER)

Wie wollen wir morgen arbeiten und leben? Wie können wir Mitbestimmung im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung sichern? Mehr Informationen über #zukunftmitbestimmung auf unserem X-Kanal:

https://x.com/ZukunftMB

MITBESTIMMUNGSPORTAL

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertretern umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, informativ und passgenau auf Eure Bedürfnisse zugeschnitten.

Jetzt kostenlos auf https://www.mitbestimmung.de registrieren und für unseren Newsletter anmelden.

MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

WWW.BOECKLER.DE

IMPRESSUM

Herausgeber
Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)
der Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
Telefon +49 (2 11) 77 78-17 2

https://www.mitbestimmung.de

Pressekontakt
Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-15 0
rainer-jung@boeckler.de

Satz: I.M.U.

Redaktion
Sina Swaczyna, Referat Arbeit und Mitbestimmung
Hans-Böckler-Stiftung,
sina-swaczyna@boeckler.de

Ausgabe
Mitbestimmungspraxis Nr. 62

ISSN 2366-0449

„Zukunftssicherung und gute Arbeit " von Simone Rom und Julia Massolle ist unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung 4.0 International lizenziert (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Abbildungen, Tabellen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.