

Nachhaltige Unternehmenssanierung durch die Beschäftigten

Das Beispiel eines arbeitsorientierten Innovationsprojektes

Ein Unternehmen kommt aufgrund steigender Verluste in wirtschaftliche Schwierigkeiten. Die Unternehmensleitung reagiert mit Kostenreduktionsprogrammen und Personalabbau. In den Interessenausgleichsverhandlungen konnte der Betriebsrat das Schlimmste verhindern, musste aber zusammen mit der IG Metall befristeten Tarifabweichungen als Sanierungsbeitrag der Beschäftigten zustimmen. Somit ist die wirtschaftliche Basis für eine operative Sanierung des Unternehmens geschaffen. Die Beschäftigten stellen aber sehr schnell fest, dass die alten Prozessprobleme weiterhin bestehen und sich zum Teil sogar noch verstärkt haben. So ist die nächste wirtschaftliche Krise absehbar, das Auslaufen der Tarifabweichung der Start neuer Abweichungsverhandlungen.

Die Erfahrungen aus vielen Betriebsratsberatungen zeigen, dass dieses fiktive Beispiel leider keine Ausnahme darstellt. Nachdem die wirtschaftliche Brisanz der Krise durch Personalabbaumaßnahmen und die Sanierungsbeiträge der Beschäftigten beseitigt wird, lässt das Interesse der Unternehmensleitungen an einer operativen Sanierung oftmals deutlich nach.¹ Im Folgenden soll das Konzept »Arbeitsorientierte Innovationsprojekte« am Beispiel eines konkreten Beratungsfalls erläutert werden

Wie beginnen?

Wer im BetrVG nach der rechtlichen Grundlage für ein vom Betriebsrat initiiertes und autonom durchgeführtes Prozessverbesserungsprojekt sucht, wird schnell enttäuscht. Zwar formuliert der § 92a BetrVG inhaltlich genau die Arbeitsaufgabe eines solchen Projekts, nur leider fehlt diesem Paragraphen die rechtliche Durchschlagskraft. Er erlaubt die schriftliche Formulierung von Vorschlägen. Die

sachlichen und fachlichen Ressourcen, die zur Entwicklung qualifizierter Vorschläge benötigt werden, sind aber damit nicht abgesichert. Noch problematischer ist, dass die Arbeitgeberseite die mühsam formulierten Vorschläge ohne Verhandlungen ablehnen kann, wenn der Arbeitgeber sie für »ungeeignet« hält.

Hier konnte in verschiedenen Beratungsfällen die besondere Situation der Standortverhandlungen genutzt werden. Im Interessenausgleich nach § 112 BetrVG und gegebenenfalls in Tarifvereinbarungen konnte ein Projektrahmen sowie ein Verfahren zur Vereinbarung von Maßnahmen und deren Umsetzung verbindlich geregelt werden.

Zielsetzung und unterschiedliche Interessenlage

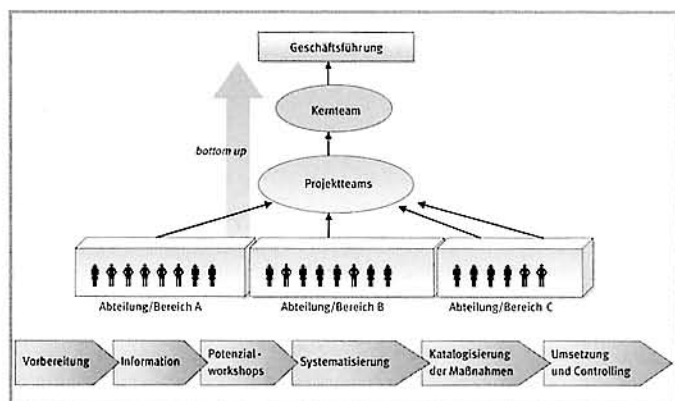
Beschäftigte, Betriebsräte und Geschäftsführung haben ein gemeinsames Interesse an betrieblichen Innovationen – allerdings ausgehend von grundsätzlich unterschiedlichen Prämissen. Geht es der Geschäftsführung bei den Verbesserungen um betriebswirtschaftlich nachweisbare Effekte zur Erhöhung der Kapitalrentabilität, erhoffen sich Beschäftigte und Betriebsräte von den Verbesserungen in erster Linie Beschäftigungssicherung und möglichst eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Qualifizierung. Diese unterschiedliche Interessenlage muss bei der Projektplanung und Durchführung berücksichtigt werden, wenn die auf Vertrauen basierten spezifischen Informationszugänge des Betriebsrats genutzt werden sollen. Alle Beteiligten im Unternehmen müssen den direkten Nutzen des Projekts für sich erkennen können. Bei der Umsetzung müssen die Be-

¹ Aus dieser Problemlage heraus haben wir ein Beratungskonzept entwickelt und in vielen Fällen erfolgreich umgesetzt, das das Erfahrungswissen der Beschäftigten zur Hebung der Innovationspotenziale im Unternehmen nutzt und damit einen operativen Sanierungsbeitrag leistet.

schäftigten daher möglichst rasch Ergebnisse sehen, um ihre Akzeptanz und Mitwirkung auf Dauer zu erhalten. Außerdem ist – um alle Interessen berücksichtigen zu können – ein umfassender Innovationsbegriff zugrunde zu legen. Die Verbesserungen können auf Produkte und Prozesse zielen, aber auch auf bessere Arbeitsbedingungen.

Projektorganisation

Zur systematischen Hebung von Verbesserungspotenzialen hat sich die Form eines Projekts bewährt: Mit definierten Zuständigkeiten und einem vereinbarten Instrument zum Umsetzungscontrolling, mit einer klaren Abfolge von Arbeitsschritten, die die Vorschläge der Beschäftigten aufgreifen und sie in umsetzbare Maßnahmen überführen. Dies unterstützt die aktive Begleitung und die effiziente Organisation des betrieblichen Verbesserungsprozesses. Dabei hat sich folgender Projektablauf bewährt:



Zuständigkeiten im Projekt

Ein Kernteam mit etwa 5 Mitgliedern leitet die systematische Erfassung der Verbesserungspotenziale, bewertet sie und erarbeitet – ggf. nach Rücksprache mit den jeweiligen Unternehmensbereichen – Handlungsempfehlungen zur Umsetzung. Außerdem benennt es die weiteren Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, setzt Termine und informiert Beschäftigte und Geschäftsführung über den jeweiligen Projektstand bzw. die Ergebnisse. Im Kernteam sollte vor allem der Betriebsrat als Initiator des Projekts vertreten sein, außerdem die Gewerkschaft sowie weitere Fachleute aus dem Betrieb. Eine wichtige Voraussetzung bei den Mitgliedern ist, dass sie über Vertrauen bei den Beschäftigten verfügen.

In jeder Abteilung werden Projektmitarbeiter benannt (etwa 1 pro 10 Mitarbeiter). Sie bilden zusammen das Projektteam. Sie haben die Aufgabe für das Projekt in den Abteilungen zu werben, die Beschäftigten bei der Formulierung von Problembeschreibungen und Lösungsansätzen zu unterstützen und die Umsetzung der Maßnahmen in ihren Abteilungen zu kontrollieren.

Eine externe Beraterin bzw. ein externer Berater gewährleistet eine professionelle und ergebnisorientierte Durch-

führung der Treffen und damit des gesamten Projekts. Durch die Organisation, Moderation und Dokumentation der Treffen und Empfehlungen zum gesamten Projektablauf unterstützt er das Kernteam und das Projektteam bei ihren Aufgaben. Dadurch wird auch die zusätzliche Belastung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst gering gehalten. Die Beauftragung durch den Betriebsrat kann nach § 80 Abs. 3 BetrVG erfolgen.

Arbeitsschritte des Projekts

Aufbauend auf einer betriebswirtschaftlichen Analyse des betreffenden Unternehmens wird das arbeitsorientierte Innovationsprojekt initiiert. Es lässt sich in sechs Arbeitsschritte untergliedern, die in der Regel nach 9 bis 12 Monaten abgeschlossen sind. Die intensivste Phase der Erhebung der Verbesserungspotenziale dauert etwa zwei bis drei Monate.

Arbeitsschritte

- Projektvorbereitung und Information
- Erhebung der Verbesserungspotenziale
- Projektworkshops zur systematischen Dokumentation und ersten Bewertung
- Erarbeitung einer Übersicht der Verbesserungspotenziale
- Abstimmung eines Umsetzungsplans (Meilensteine) mit der Geschäftsführung
- Umsetzung in Maßnahmen und Vereinbarung von Instrumenten für das Umsetzungscontrolling

Bei der Projektvorbereitung informiert das Kernteam (unterstützt durch Berater) die Beschäftigten, die Geschäftsführung und die Führungskräfte über das Projekt, seine Ziele, den Zeitplan und die Verwendung der Ergebnisse. Hier hat sich die Gestaltung eines Faltschablonen bewährt, das an alle Beschäftigten ausgegeben wird und das gleichzeitig zur leicht standardisierten Erfassung der Verbesserungsvorschläge dient. Außerdem sollten weitere Wege zur Ansprache der Beschäftigten wie beispielsweise Betriebsversammlungen genutzt werden, um das Interesse des Betriebsrats sowie den Rückhalt der Geschäftsführung bei der Projektdurchführung bekannt zu machen und die für die Projektdurchführung verantwortlichen Mitglieder des Kernteams vorzustellen.

Auf die Information aller Beschäftigten folgt die Erhebung der Verbesserungspotenziale. Für diese Abfrage des Ist- und eines möglichen Soll-Zustands ist eine Zeit von etwa drei Wochen vorzusehen. Dabei werden neben den Prozessverbesserungspotenzialen auch konkrete Arbeitsbelastungen und Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie Qualifizierungsanforderungen erhoben.

An den Projektworkshops nehmen das Kernteam und alle Mitglieder des Projektteams teil. Nach einer Einführung zu Projektzielen, der Aufgaben des Projektteams und der Organisation ihrer Arbeit folgen mehrere Workshops zur Erfassung und Bewertung der Verbesserungspotenziale.

