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-

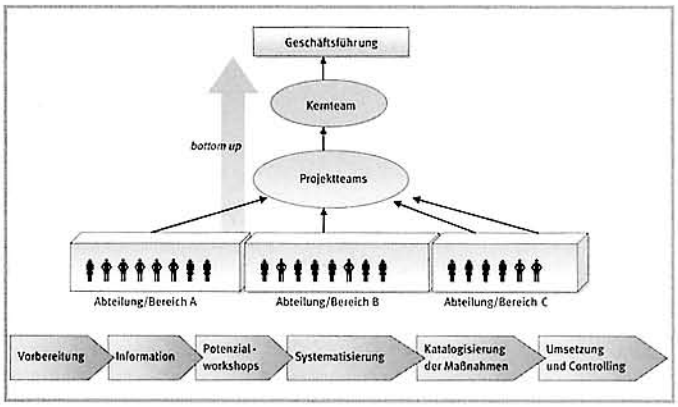
1 Aus dieser Problemlage heraus haben wir ein Beratungskonzept entwickelt und in vielen Fällen erfolgreich umgesetzt, das das Erfahrungswissen der Beschäftigten zur Hebung der Innovationspotenziale im Unternehmen nutzt und damit einen operativen Sanierungsbeitrag leistet.

aib-web.de Passwort für Februar: Main

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 Durchführung 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 Faltblatts 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 Prozessverbesserungspotentialen auch konkrete Arbeitsbelastungen und Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingen 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.

Dazu werden die Vorschläge der Beschäftigten und gegebenenfalls Ergänzungen durch die Mitglieder des Projektteams aufgenommen, ihr Verbesserungspotenzial sowie ihre Umsetzbarkeit systematisch erfasst und dokumentiert. Dies dient der Problemerkennung und verdeutlicht Schnittstellenprobleme zwischen verschiedenen Abteilungen oder Unternehmensbereichen.

Auf Grundlage dieser Dokumentation erstellt das Kernteam (unterstützt durch den externen Berater) eine Übersicht der Verbesserungspotenziale mit Handlungsempfehlungen und einer ersten Bewertung. Dazu werden Fachleute aus den einzelnen Unternehmensbereichen mit einbezogen.

Diese Übersicht bildet die Grundlage für die Verhandlungen mit der Geschäftsführung. Gemeinsam durch das Kernteam und die Geschäftsführung erfolgt hier die Abstimmung eines verbindlichen Umsetzungsplans, in dem konkret die anzugehenden Verbesserungspotenziale mit Dringlichkeit, Fristen und Verantwortlichen aufgeführt werden.

Bei der Umsetzung in Maßnahmen sollte der Fokus nicht ausschließlich auf monetär wirksame Maßnahmen gelegt werden, um den Zielen eines arbeitsorientierten Beschäftigtenprojekts und den Erwartungen der Beschäftigten gerecht zu werden. Für die Kolleginnen und Kollegen müssen erste Verbesserungen bei der Arbeitsorganisation, aber auch bei den Arbeitsbedingungen schnell sichtbar bzw. spürbar werden. Das honoriert ihre Beiträge und sichert auch ihre Mitwirkung.

In regelmäßigen Treffen von Kernteam und Geschäftsführung wird für das Umsetzungscontrolling über den jeweiligen Stand, bisherige Erfolge und ggf. Schwierigkeiten berichtet. Die Verbindlichkeit der Umsetzung entsteht durch Terminsetzungen sowie einen Rechtfertigungszwang für Geschäftsführung und verantwortliche Führungskräfte.

Projektergebnisse

Die bisherigen Beratungserfahrungen zeigen, dass die Durchführung eines arbeitsorientierten Innovationsprojekts wichtige Beiträge zur nachhaltigen Unternehmenssanierung liefert. Dabei ist es unerlässlich, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen und die Chancen dieses Projektes nutzen. Wenn die Beschäftigten erfahren, dass Ihre Ideen konkret geprüft und umgesetzt werden, dann hat das nicht nur ökonomische sondern auch soziale Auswirkungen. In der wissenschaftlichen Begleituntersuchung wurde von den Beschäftigten immer wieder hervorgehoben, dass sie sich endlich »ernst genommen fühlen«. Dies führte in den Beispielbetrieben zu einer deutlich gesteigerten Arbeitsmotivation und -identifikation, was auch die Mitwirkung an managementgesteuerten Veränderungen deutlich erhöhte.

Nachhaltige wirtschaftliche Gesundung:

Im Rahmen des von der Hans Böckler Stiftung geförderten Projekts »InnoMit – Die aktive Rolle der Mitbestimmungsinstitutionen im betrieblichen Innovationsprozess« zeigte die Begleituntersuchung zu einer Beratung, dass dieses Projekt zu umfassenden Prozess- und Produktinnovationen geführt hat. Von insgesamt 116 Verbesserungsvorschlägen bezogen sich knapp 70 % auf organisatorische, knapp 30 % auf technische Prozessverbesserungen. Auch Produkt- bzw. Dienstleistungsverbesserungen wurden vorgeschlagen. Von der stärker am Verarbeitungsprozess ausgerichteten Lagerhaltung bis hin zur besseren Koordination bei der Schichtübergabe reichten die Vorschläge. Zur höheren Flexibilität bei der Personalplanung und der Qualitätssicherung wurde ein Qualifizierungsprogramm aufgelegt, die Auftragsfolge wurde zur Verringerung der Rüstzeiten optimiert. Stärker technisch ausgerichtet waren Vorschläge wie die Anschaffung zusätzlicher Gitterboxen zur Lageroptimierung oder die Investition in eine weitere Stanzmaschine, an der außerhalb der Serienfertigung Stanzwerkzeuge optimiert werden können.

Etwas weniger als die Hälfte der Vorschläge zielte vorrangig auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten – darunter die Verbesserung des Gesundheitsschutzes, die Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie die Erweiterung der Kompetenzen bzw. Arbeitsaufgaben der Beschäftigten. Und erst durch die Berücksichtigung der Beschäftigteninteressen zeichnet sich ein arbeitsorientiertes Innovationsprojekt aus. Mehr als die Hälfte der Vorschläge (57 %) waren ohne zusätzliche Investitionen umsetzbar, bei 12 % handelte es sich um Beträge unter 1.000 €. Weniger als ein Drittel hat größere Investitionen erfordert. Fast alle Vorschläge hatten positive Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis, zu drei Vierteln führten sie zu einer Kostensenkung im Betrieb. Nach einem Jahr waren 80 % der Vorschläge umgesetzt. Das Projekt hat – auch aus Sicht der Geschäftsführung – wesentlich zur nachhaltigen wirtschaftlichen Gesundung des Unternehmens beigetragen. In Kombination mit anderen Maßnahmen konnte der Turn Around wesentlich früher als erwartet erreicht werden.

Fazit

Für die Betriebsräte ergaben sich aus ihrer neuen, eher gestaltenden Rolle, Zugänge zu neuen Beschäftigtengruppen und Abteilungen, die auch nach Ablauf des Projekts erhalten blieben. Arbeitsorientierte Innovationsprojekte als operative Sanierungsbeiträge haben sich also durchaus bewährt und zeigen modellhaft, dass eine aktive gestaltende Rolle des Betriebsrats gerade in Krisenzeiten gefordert und möglich ist.

MARTIN SCHWARZ-KOCHER, SYLVIA STIELER, CARSTEN CZEPPEL sind im IMU Institut in der Beratung von Betriebsräten und der arbeitsorientierten Forschung tätig

aib-web.de Passwort für Februar: Main