

UNTERNEHMEN IN KRISEN

Einblicke in Anwendungsbeispiele guter Praxis

Eine Sonderauswertung eingereicherter Projekte für den Deutschen Betriebsrätepreis der Jahre 2009–2019

Julia Massolle



AUTORIN

Julia Massolle

seit 2016 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Helex Institut in Bochum. Sie hat Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität in Bochum und an der University of Helsinki in Finnland studiert.
Kontakt: julia.massolle@helex-institut.de



WEITERE TITEL UNTER

<https://www.imu-boeckler.de/de/21411.htm>



MITBESTIMMUNGSPORTAL

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035.
Jetzt kostenlos anmelden auf:

www.mitbestimmung.de



PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

Analysen und Gestaltungshilfen,
Beispiele aus der Praxis.

[www.boeckler.de/
betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

IMPRESSUM

Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)
der Hans-Böckler-Stiftung

Georg-Glock-Str. 18, 40474 Düsseldorf
Telefon +49 (2 11) 77 78-172

www.mitbestimmung.de

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

Satz: I.M.U.

Redaktion

Manuela Maschke, Referatsleiterin Arbeit und Mitbestimmung
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-129
manuela-maschke@boeckler.de

Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 35

ISSN 2366-0449

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise –
nur mit Quellenangabe zulässig.

UNTERNEHMEN IN KRISEN

Einblicke in Anwendungsbeispiele guter Praxis

Eine Sonderauswertung eingereicherter Projekte für den Deutschen Betriebsrätepreis der Jahre 2009–2019

Julia Massolle

ABSTRACT

Die diesjährige Publikation zum Deutschen Betriebsräte-Preis erscheint zum Thema „Unternehmen in Krisen“. Ziel dieser Publikation ist es, Handlungs- und Orientierungswissen für die Betriebsratsarbeit zu vermitteln. Gezeigt werden acht Beispiele guter Praxis, die in den letzten zehn Jahren als Projekte von Betriebsräten eingereicht wurden. Die Projekte geben Einblicke, welche unternehmensbezogenen Lösungen zur Bewältigung von Krisensituationen von den Interessenvertretungen entwickelt und initiiert wurden. In Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Betriebsratsgremien wurden die Ausgangslagen und Projekte ausführlich erläutert. Einige von ihnen resultieren aus der Weltfinanzkrise der Jahre 2008/2009. Obwohl die jetzige und damalige Krise nur bedingt vergleichbar sind, beinhalten sie dennoch inspirierende Ideen und Lösungsansätze, die auf die eigene betriebliche Situation übertragbar sind. Es findet sich ein breites Spektrum an Projekten aus Unternehmen, die in unterschiedlicher Intensität, Art und Weise von der aktuellen Krise betroffen sind.

Abstract	3
1 Einleitung	5
2 Überblick	5
2.1 Homann Feinkost GmbH: Leerzeiten für Qualifizierung nutzen, Kündigung vermeiden	7
2.2 MTU Maintenance Hannover GmbH: Erweitertes Gleitzeitkonto zur Krisenvorbereitung	9
2.3 NICOLAY Gruppe: Solidarisch durch die Krisen	11
2.4 Essity Operations Mannheim GmbH: Standortentwicklung statt Personalabbau	14
2.5 Krones AG: Mit Maßnahmenpaket durch die Krise, um qualifiziertes Fachpersonal zu halten	17
2.6 Falken GmbH: Beschäftigungssicherungskonto zur Überbrückung von Auftragslage	19
2.7 Salzgitter Flachstahl GmbH: Qualifizierung statt Kurzarbeit	21
2.8 Marquardt GmbH: Haustarifvertrag sichert Arbeitsplätze	24
Über unsere Arbeit	27

1 EINLEITUNG

Die Corona-Pandemie stellte von heute auf morgen unsere Lebensweise und unseren Alltag auf den Kopf. Über Nacht wurden Schulen, Geschäfte und ganze Betriebsstätten geschlossen. Abstandsregelungen und das Tragen von Nasen- und Mundschutz haben sich fest im öffentlichen Raum etabliert. Zum Schutz vor einer weiteren Verbreitung des Corona-Virus werden die Maßnahmen noch eine Zeit lang erheblich unsere Lebensgestaltung beeinflussen. Die sozialen und ökonomischen Auswirkungen lassen sich zum jetzigen Zeitpunkt (Juli 2020) nur erahnen bzw. nur ansatzweise überblicken. Deutlich ist hingegen, dass die Krise einer großen Dynamik unterliegt. Indikatoren aus dem April 2020 lassen erkennen, dass die wirtschaftlichen Konsequenzen erheblich sein werden: Die Exporte sind um knapp ein Drittel gesunken (vgl. Statistisches Bundesamt 2020), die Arbeitslosenquote stieg um 0,7 Prozentpunkte auf 5,8% und noch nie zuvor wurde so oft Kurzarbeit beantragt: für 10,1 Millionen Beschäftigte (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2020). Die Bundesregierung rechnet mit einer starken Rezession der deutschen Volkswirtschaft (vgl. BMWI 2020).

Unternehmen traf die Corona-Pandemie mit voller Wucht und in doppelter Hinsicht: Unter hohem Zeitdruck wurden binnen weniger Tage Hygiene- und Abstandsgebote in innerbetrieblichen Organisationen etabliert: Schichten wurden zeitlich versetzt geplant, Kantinen geschlossen, ganze Unternehmensbereiche von heute auf morgen ins Home-Office geschickt und dabei Rücksicht auf die Betreuungssituation vieler Eltern genommen. Doch fast noch herausfordernder war der gravierende Einbruch des Absatzmarktes. Noch nie mussten so eilig Regelungen zu Kurzarbeit und innerbetrieblichen Sparmaßnahmen gefunden werden. Ein Ende der Corona-Pandemie ist nicht absehbar, weswegen es wirtschaftlich gesehen kaum Planungssicherheit gibt. Für die Betriebsparteien war und ist dies alles extrem herausfordernd und eine enorme Belastung. An dieser Stelle sei unser aller Respekt für die Arbeit aller Interessenvertreterinnen und -vertreter ausgedrückt, die sich in der gegenwärtigen Situation für bestmögliche Lösungen im Sinne der Beschäftigten einsetzen.

Die diesjährige Publikation zum Deutschen Betriebsräte-Preis erscheint zum Thema „Unternehmen in Krisen“. Ziel dieser Publikation ist es, Handlungs- und Orientierungswissen für die Betriebsratsarbeit zu vermitteln. Gezeigt werden neun Beispiele guter Praxis, die in den letzten zehn Jahren als Projekte von Betriebsräten eingereicht wurden. Die Projekte geben Einblicke, welche unternehmensbezogenen Lösungen zur Bewältigung von Krisensituationen von Interessenvertretungen entwickelt und initiiert wurden. In Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Betriebsratsgremien wurden die Ausgangslagen und Projekte ausführlich erläutert. Herzlichen Dank an alle Interviewten,

die sich trotz der extremen aktuellen Belastung Zeit hierfür genommen haben!

Einige Projekte resultieren aus der Weltfinanzkrise der Jahre 2008/2009. Obwohl die jetzige und damalige Krise nur bedingt vergleichbar sind, beinhalten sie dennoch inspirierende Ideen und Lösungsansätze, die auf die eigene betriebliche Situation übertragbar sind. Es findet sich ein breites Spektrum an Projekten aus Unternehmen, die in unterschiedlicher Intensität, Art und Weise von der aktuellen Krise betroffen sind.

2 ÜBERBLICK

Welche Maßnahmen und Lösungen wurden in der Vergangenheit zur Bewältigung von Krisen entwickelt? Wie erfolgreich waren sie? Wurden sie zu einem späteren Zeitpunkt wieder ins Leben gerufen? Helfen die früheren Maßnahmen auch in der aktuellen Krise? Aus neun Praxisbeispielen wird deutlich: Die Möglichkeiten sind vielseitig und hängen stets von der betrieblichen Situation ab – seien es Qualifizierungskonzepte, die Kurzarbeit und Entlassungen verhindern; ein erweitertes Arbeitszeitkonto, Investitionsprogramme, umfassende Kurzarbeiterregelungen oder die Entwicklung eines Haustarifvertrags. Die Praxisbeispiele bilden ein breites Spektrum ab, ermöglichen Einblicke in die aktuelle Situation der Unternehmen und stellen Lösungen vor.

Die Projekte im Überblick:

Leerzeiten für Qualifizierung nutzen, Kündigung vermeiden
Feinkost Homann GmbH

Der Betriebsrat entwickelt und koordiniert ein Weiterbildungskonzept, mit dem Kündigungen verhindert, Arbeitsplätze gesichert und Qualifizierungsmöglichkeiten geschaffen werden.

Erweitertes Gleitzeitkonto zur Krisenvorbereitung
MTU Maintenance Hannover GmbH

Sehenden Auges in die Krise: Die Betriebsparteien führen ein erweitertes Gleitzeitkonto ein, um Auftragsrückgänge ohne Kurzarbeit und Kündigungen zu überbrücken.

Solidarisch durch die Krisen NICOLAY Gruppe

In der Krise vereint: Mehrfach initiiert der Betriebsrat Maßnahmen, bei denen durch den anteiligen Verzicht aller Beschäftigter Arbeitsplätze gesichert werden.

Standortentwicklung statt Personalabbau Essity Operations Mannheim GmbH

Der Betriebsrat bringt das Konzept „Mannheim 2020“ zur Standortentwicklung auf den Weg. Statt Personal abzubauen, soll durch Investitionen in neue Produktionsanlagen, Modernisierung und Automatisierung die Produktivität gesteigert werden.

Mit Maßnahmenpaket durch die Krise, um qualifiziertes Fachpersonal zu halten Krones AG

Gewappnet in die Krise: Der Betriebsrat verhandelt vorbeugend Maßnahmen, die Kosten reduzieren und zugleich die Zukunft absichern.

Beschäftigungssicherungskonto zur Überbrückung der Auftragslage Falken GmbH

Durch den Wegfall eines Großkunden sind rund 50 Arbeitsplätze in Gefahr. Mit der Einführung eines Beschäftigungssicherungskontos wird vorausschauend agiert und Geld in Zeit zur Überbrückung umgewandelt.

Qualifizierung statt Kurzarbeit Salzgitter Flachstahl GmbH

Um die finanziellen Auswirkungen von Kurzarbeit für die Beschäftigten zu verringern, strukturiert der Betriebsrat Qualifizierungsschichten um.

Haustarifvertrag sichert Arbeitsplätze Marquardt GmbH

Der Betriebsrat verhindert durch einen Haustarifvertrag den Wegfall und die Verlagerung von 800 Arbeitsplätzen.

Bezogen auf die gegenwärtige Situation durch die Corona-Pandemie befinden sich alle Unternehmen in einem Ausnahmezustand. Auch hier geben die Praxisbeispiele ein breites Spektrum wider: von Unternehmen, die sich einer rasant gestiegenen

Produktnachfrage erfreuen, bis Unternehmen, die zeitweise ihre Produktion stilllegen mussten. Zur Bewältigung der Krise konnte teilweise auf Lösungen aus vorherigen Krisen zurückgegriffen werden. Insbesondere Erfahrungen zum Kurzarbeitergeld waren hier besonders wertvoll. Die Praxisbeispiele verdeutlichen aber auch, dass diese Krise vom Grundsatz her anders ist: Sie kam ohne Vorwarnung und traf die Unternehmen binnen kurzer Zeit, so dass umsichtige Vorbereitungen praktisch nicht stattfinden konnten. In einigen Fällen wurde auf das flexible Tarifmodell T-ZUG zurückgegriffen, um kurzfristig Familien zu unterstützen und zugleich die Unternehmen finanziell zu entlasten. Hier zeigt sich: Im Krisenfall ist es überaus hilfreich, auf ein bereits ausgehandeltes Modell zurückgreifen zu können, das jedem Unternehmen Handlungsspielraum ermöglicht. Für Betriebsräte werden dadurch Handlungsperspektiven und -sicherheit geschaffen.

Zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieser Publikation war nicht absehbar, inwieweit die Unternehmen langfristig von der Krise betroffen sein werden. Wir wünschen den Betriebsrätinnen und Betriebsräten sowie den Beschäftigten und den Unternehmen das Beste!

Infobox 1

T-ZUG

Das tarifliche Zusatzgeld (T-ZUG) ist eine jährliche Sonderzahlung, die es seit 2018 in der Metall- und Elektroindustrie gibt. Sie wird immer Ende Juli ausbezahlt und besteht aus zwei Teilen: aus 27,5% des individuellen Monatsentgelts (A) und einem pauschalen Zusatzbetrag von 400 Euro (B). Beschäftigte mit Kindern, zu pflegenden Angehörigen oder in Schichtarbeit können statt des Zusatzentgeltes A acht zusätzliche freie Tage im Jahr nehmen.

Mehr Informationen unter www.igmetall.de/tarif/tarif-runden/metall-und-elektro/tarifliches-zusatzgeld-oder-acht-freie-tage [21.9.2020]

2.1 Homann Feinkost GmbH: Leerzeiten für Qualifizierung nutzen, Kündigung vermeiden

Der Betriebsrat entwickelt und koordiniert ein Weiterbildungskonzept, mit dem Kündigungen verhindert, Arbeitsplätze gesichert und Qualifizierungsmöglichkeiten geschaffen werden.

Das Unternehmen

Die Homann Feinkost GmbH ist bekannt für die Herstellung von Feinkostsalaten, Dressings, Saucen und anderen Feinkostprodukten. Seit 2017 ist sie Teil der Müller Unternehmensgruppe. Am Produktionsstandort in Bottrop arbeiten 230 Stammbeschäftigte und bis zu 50 Leiharbeitskräfte. Die Produktion ist durch saisonale Schwankungen geprägt. Insbesondere im Sommer gibt es eine deutlich höhere Auslastung. Durch zahlreiche Um- und Restrukturierungsprogramme ging die Beschäftigtenzahl im letzten Jahrzehnt stark zurück. Bestand der Betriebsrat ursprünglich aus 17 Personen, vertreten nun 9 Mitglieder die Interessen der Beschäftigten.

Auswirkungen der Corona-Pandemie

Die aktuelle Corona-Situation ist bei Homann durch ein geändertes Bestellverhalten zu spüren. Es wird deutlich mehr zu Hause gegessen, was zu höheren Bestellmengen und einer guten Auslastung der Produktion führt. Betriebsintern wurden einige Schutzmaßnahmen umgesetzt: Neben den ohnehin schon geltenden Hygieneregeln werden zusätzlich Visiere benutzt und Oberflächen häufiger gereinigt. Auch wurden die Schichten und Pausenzeiten leicht versetzt, so dass sich die Beschäftigten weniger begegnen. Wem es möglich ist, der arbeitet im Home-Office.

Ausgangslage: Drohende Kündigungen als Auswirkung der Wirtschaftskrise

Bereits vor der Wirtschaftskrise war das Unternehmen in einer finanziell schwierigen Lage, 2006 wurde ein Sanierungstarifvertrag abgeschlossen. Mit der Wirtschaftskrise verschärfte sich diese Situation und mündete in der drohenden Kündigung von 10 Beschäftigten im Bereich des Zentrallagers. Der Betriebsrat folgte in Ansätzen den Überlegungen und der betriebswirtschaftlichen Rechnung des Managements. Tatsächlich bestand ein Personenüberhang im Zentrallager, aber nur in Zeiten der Nebensaison. In der Produktionshochphase werden die Fachkräfte umso dringender benötigt.

An dieser Stelle setzen die Überlegungen des Betriebsrats an. Die Kündigungen sollten in jedem Fall verhindert werden und zwar nicht nur zum Schutz der Beschäftigten, sondern auch, weil der Betriebsrat der Überzeugung war, dass das Unternehmen langfristig benachteiligt wäre. Gerade in der Hochsaison ist die Produktion auf die eingespielten und erfahrenen Beschäftigten angewiesen. Sie verfügen über jahrelange Erfahrung und beherr-

schen die innerbetrieblichen Prozesse. Würde bei Hochsaison auf Leiharbeitskräfte zurückgegriffen, hätte dies wirtschaftliche Nachteile. Die Produktivität würde durch Einarbeitungszeiten und einen höheren Ausschuss sinken. Vor dem Hintergrund der ohnehin schon angespannten finanziellen Situation war dies ein überaus wichtiger Gedanke. Der Betriebsrat suchte also nach einer Lösung, mit der die Kündigungen verhindert sowie Zeit gewonnen werden konnte und die erfahrenen Kolleginnen und Kollegen bei Hochsaison im Werk arbeiten können.

» *Wir haben damals überlegt: Wie kriegen wir die Leute aus dem Betrieb zu Zeiten, wo wir sie nicht brauchen, sie aber dennoch vollen Lohn bekommen?*
Suzann Dräther, Betriebsratsvorsitzende

Das Projekt: Saisonale Qualifizierung und Weiterbildung

2008 wurde das Projekt „Saisonale Qualifizierung und Weiterbildung statt Wirtschaftskrise“ vom Betriebsrat ins Leben gerufen. Damals bewarb die Bundesagentur für Arbeit die Weiterbildungsinitiative „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen“, kurz WeGebAU. Die Initiative fördert berufsbegleitende Qualifizierungen im Unternehmen, insbesondere abschlussbezogene Weiterbildungen von geringqualifizierten oder älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (ab 45 Jahren) in Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten. Durch die Maßnahmen können Berufsabschlüsse nachgeholt und Teilqualifikationen erworben werden. Eine solche Qualifikationsmaßnahme wurde damals zu 100% gefördert, so dass für den Arbeitgeber keine Kosten entstanden. Die Beschäftigten erhielten einen Bildungsgutschein, der die Kosten für die Qualifizierung und einen entsprechenden Entgeltausgleich abdeckte.

Der Betriebsrat sah in der Weiterbildungsinitiative die Lösung: Die Beschäftigten bilden sich blockweise in Zeiten der Nebensaison weiter und erhalten am Ende eine Berufsqualifikation. Wertvolle Zeit für die Beschäftigten wird gewonnen. Denn sollte sich die wirtschaftliche Situation zwischenzeitlich verbessern, können sie unter alten Bedingungen an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Würde auch nach Beendigung der Maßnahme ein Überhang im Zentrallager bestehen, hätten die Beschäftigten mit der Qualifikation bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

» *Ich bin immer der Meinung gewesen, wenn man mit staatlicher Hilfe Qualifizierung machen kann, soll man das tun.*
Suzann Dräther, Betriebsratsvorsitzende

Hochmotiviert entwickelte der Betriebsrat ein konkretes Weiterbildungskonzept: Zwei Klassen à zehn bis zwölf Personen erwerben in zeitlich versetzten Berufsschulblöcken die Qualifizierung zur Fachkraft für Lagerwirtschaft. Die Blöcke finden nacheinander statt, so dass immer mindestens zehn Personen nicht im betrieblichen Einsatz sind – was dem Personalüberhang im Zentrallager entspricht. Zum Saisonhöhepunkt pausieren beide Klassen, damit die höhere Produktionsauslastung bewältigt werden kann. Statt der üblichen Ausbildungszeit von einem Jahr erstreckt sich diese Ausbildung durch die Berufsschulblöcke auf zwei Jahre.

„Und wir haben gesagt: Vielleicht passiert ja in den zwei Jahren so viel, dass wir uns gar nicht mehr von den Leuten trennen und wenn wir uns trennen müssen, können wir das Thema dann noch besprechen.“
Suzann Dräther, Betriebsratsvorsitzende

Organisatorisches Jonglieren und viel Überzeugungsarbeit

Als die Idee geboren war, erforderte sie zunächst viel organisatorisches Geschick und Überzeugungsarbeit seitens der Betriebsräte. Zudem mussten die Agentur für Arbeit und die IHK der Verlängerung der üblichen Ausbildungszeit zustimmen. Gleichzeitig wurde ein Bildungsträger gesucht, der mit dem Blockmodell einverstanden war. Parallel hierzu wurden Gespräche mit dem Arbeitgeber aufgenommen. Dieser zeigte sich zu Anfang skeptisch darüber, ob tatsächlich keine Kosten während der Ausbildungsphasen entstehen würden, stimmte jedoch schnell zu, als diese Befürchtung ausgeräumt war. Überzeugungsarbeit war auch bei den Beschäftigten gefragt. Denn die Hemmungen, nach Jahrzehnten wieder die Schulbank zu drücken, war groß. Sorgen und Ängste, die Ausbildung nicht zu schaffen, mussten abgebaut und die persönliche Chance jeder und jedem vermittelt werden. Am Ende meldeten sich 22 Beschäftigte für die Qualifizierung an. Damit konnte das Qualifizierungsprojekt starten. Ein Jahr später (2009) reichte der Betriebsrat das Projekt „Saisonale Qualifizierung und Weiterbildung statt Wirtschaftskrise“ beim Deutschen Betriebsrätepreis ein, damals noch unter dem Unternehmensnamen Nadler Feinkost.

„Es gibt Menschen, die trotz ihres Alters sagen: Ich mache das, dann habe ich wenigstens einen Schein.“
Joachim Werner, stellv. Betriebsratsvorsitzender

Resonanz: Der strategische Zeitgewinn geht auf

Der größte Teil der Beschäftigten hat erfolgreich die Prüfung zur Fachkraft für Lagerwirtschaft bestanden. Doch nicht nur deswegen zeigt sich der

Betriebsrat mit der Ausbildungsmaßnahme sehr zufrieden. Insbesondere das Hauptziel wurde erreicht: Die Arbeitsplätze der Kolleginnen und Kollegen wurden gerettet. Die Strategie des Betriebsrates, wertvolle Zeit zu gewinnen, ging auf: Am Ende der Ausbildung hatten sich die wirtschaftliche Situation und die Auftragslage des Unternehmens verbessert, so dass alle Beschäftigten wieder benötigt wurden. Damit hat sich die Prognose des Arbeitgebers nicht bewahrheitet. Er war davon ausgegangen, dass der Personalüberhang im Zentrallager dauerhaft ist.

Einschränkend muss ergänzt werden, dass das Werk wenige Zeit später von dem Unternehmen Homann übernommen wurde. Die Übernahme ging mit einer großen Umstrukturierung einher, in dessen Zuge auch Personal im Zentrallager abgebaut wurde. Trotzdem bewertet der Betriebsrat die Qualifizierungsmaßnahme als wertvoll. Sie eignete sich als Instrument, um Arbeitsplätze in einer wirtschaftlich schwierigen Lage zu sichern. Dass durch einen anderen Umstand Personal abgebaut wurde, ändert nichts am eigentlichen Erfolg.

Fortsetzung der Maßnahme

2017 stand die komplette Schließung des Produktionsstandortes Bottrop für 2020 im Raum. Der Betriebsrat reagierte sofort und organisierte eine Wiederaufnahme der Qualifizierungsmaßnahme, diesmal zum Anlagen- und Maschinenführer. Über 20 Beschäftigte meldeten sich augenblicklich und wollten ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessern. Ende 2017 zeichnete sich ab, dass die Werkschließung zurückgenommen wird, was im April 2018 glücklicherweise bestätigt wurde. Die Betriebsräte bestanden darauf, dass die Qualifizierungsmaßnahme trotzdem stattfindet. Auch hier war wieder eine organisatorische Hürde zu nehmen: Denn fortan wollten nur noch sieben Beschäftigte an der Qualifizierung teilnehmen – zu wenige für das Zustandekommen einer Klasse. Auch hier hatte der Betriebsrat eine passende Idee: Man schloss eine Kooperation mit einem benachbarten Unternehmen, ebenfalls aus der Lebensmittelbranche. Zusammen wurde die erforderliche Anzahl von zwölf Teilnehmenden erreicht, die im Frühjahr 2021 die Ausbildung zum Anlagen- und Maschinenführer abschließen werden.

„Aber auch unabhängig davon profitieren die Beschäftigten durch die höhere Qualifikation. Eine ältere Kollegin sieht darin ihre Chance, noch einmal beruflich aufzusteigen.“
Suzann Dräther, Betriebsratsvorsitzende

Fazit

Durch großes Engagement hat der Betriebsrat ein Qualifikationskonzept entwickelt, das die Beschäftigten in doppelter Hinsicht schützt: Die Arbeitsplätze wurden abgesichert; gleichzeitig erreichten die Beschäftigten eine höhere Qualifikation und hätten

damit im Falle einer Kündigung verbesserte Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Der Betriebsrat übernahm hierbei die Rolle eines Vordenkers: Er hielt an seiner Umsetzungsidee fest und fand immer weitere Lösungen.

Als guten Tipp empfehlen die Betriebsrätinnen und Betriebsräte viel Ausdauer bis hin zu Hartnäckigkeit, um auch die Beschäftigten zu überzeugen – manche Kolleginnen und Kollegen mussten erst lange überredet werden. Letztendlich ist dies gelungen, weil dem Betriebsrat hohes Vertrauen entgegengebracht wird.

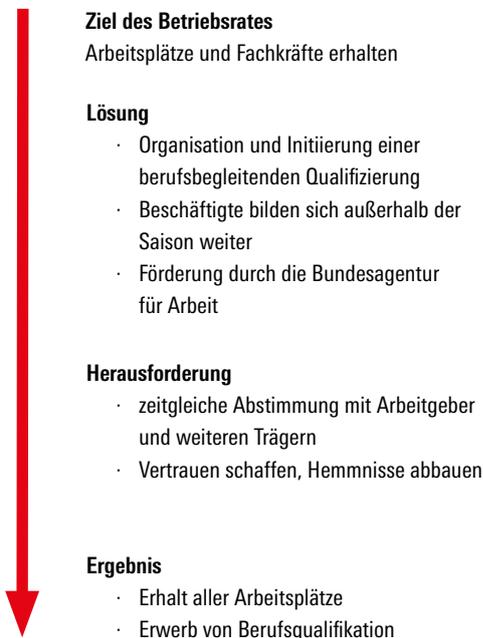
» *Viele haben Angst und sind unsicher, weil sie aus ihren Routinen geraten. Qualifikation ist wichtig. Betriebsräte gehen auch regelmäßig auf Seminare. Das ist schwierig, Menschen beizubringen, bei denen die Schule so lange her ist.*“
Suzann Dräther, Betriebsratsvorsitzende

Abbildung 1

Zeitstrahl Homann Feinkost GmbH

Leerzeiten für Qualifizierung nutzen, Kündigungen vermeiden

Ausgangslage: Personalüberhang und drohende Kündigungen als Auswirkung der Wirtschaftskrise



Berufsbegleitende, **saisonale Qualifizierung** und Weiterbildung

Quelle: eigene Darstellung



KONTAKT

Betriebsrat.Bottrop@homann.de

2.2 MTU Maintenance Hannover GmbH: Erweitertes Gleitzeitkonto zur Krisenvorbereitung

Sehenden Auges in die Krise: Die Betriebsparteien führen ein erweitertes Gleitzeitkonto ein, um Auftragsrückgänge ohne Kurzarbeit und Kündigungen zu überbrücken.

Das Unternehmen

Die deutsche MTU AG ist ein global agierendes Unternehmen mit weltweiten Produktions- und Servicestandorten. Es ist spezialisiert auf die Herstellung und Instandsetzung von Triebwerken für die zivile und militärische Luftfahrt. In Deutschland zählt das Unternehmen zu den führenden Triebwerksherstellern. Am Hauptsitz in München und an den weiteren Standorten in Hannover und Ludwigsfelde sind insgesamt 10.000 Personen beschäftigt.

Im Mittelpunkt steht die Maintenance Hannover GmbH, die vorwiegend zivile Triebwerke für weltweite Kunden aus der Luftfahrt überholt, instand setzt und wartet. 19 Betriebsrätinnen und Betriebsräte vertreten die Interessen der 2.500 Beschäftigten.

Auswirkungen der Corona-Pandemie

Die Corona-Pandemie traf das Unternehmen vollkommen überraschend. Der Betriebsrat beschreibt, dass zu Beginn des Jahres keiner im Unternehmen davon ausgegangen ist, dass das Virus derartige Konsequenzen nach sich ziehen würde. Als Dienstleister für die Luftfahrt sind die betrieblichen Auswirkungen gewaltig. Der Luftverkehr liegt still und damit auch die Geschäftsbasis für MTU. Hinzu kommt, dass aktuelle Reparaturaufträge nur schwer fertigzustellen sind, da Ersatzteile nicht aus Amerika eingeflogen werden können.

» *Das ging dermaßen schnell mit Corona. Da hat keiner mit gerechnet, dass uns das so treffen wird und dass es so ein Stillstand ist. Ich bin seit 35 Jahren bei der MTU und ich habe solche eine Situation noch nicht erlebt.*“
Michael Behé, freigestellter Betriebsrat

Seit Mai befindet sich das Unternehmen in Kurzarbeit. Wochenweise wird über den Umfang abhängig von der aktuellen Situation entschieden. Am deutlichsten ist die gegenwärtige Lage im Vertrieb zu spüren: Für Beschäftigte, die sonst weltweit unterwegs sind, gilt ein Dienstreiseverbot. Im Werk selbst wurden die Hygiene- und Vorsichtsmaßnahmen deutlich verschärft: Maximal fünf Personen dürfen sich in einem Raum aufhalten. Neben dem üblichen Tragen von Mund- und Nasenschutz werden häufiger Oberflächen gereinigt.

„*Das das wirklich weltweit alle Fluggesellschaften trifft und damit auch weltweit alle Kunden wegfallen, das habe ich nie erwartet. Ich guck jetzt aus dem Fenster und freue mich, wenn ich ein Flugzeug fliegen sehe. Das ist wirklich schon von einer Dramatik. Ist doch klar, wenn die nicht fliegen, bekommen wir keinen Motor zu überholen.*“
Michael Behé, freigestellter Betriebsrat

Ausgangslage: Geringere Auftragslage durch Wirtschaftskrise

2011 reichte der Betriebsrat das Projekt „Auf- und Abbau von Gleitzeit in der Krise“ beim Deutschen Betriebsrätetag ein. Die Ursprünge dieses Projektes liegen in der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009. Damals gab es erste Anzeichen und Vorahnungen, dass sich die Krise ebenso negativ bei MTU bemerkbar machen könnte. Die Gefahr stand im Raum, dass Kunden insolvent gehen und damit auf längere Sicht Arbeit wegfallen würde. Man rechnete damit, dass die Krise mit einem zeitlichen Verzug von sechs Monaten MTU erreichen würde. Sollten sich die Vermutungen bewahrheiten, war mit Kurzarbeit und Entlassungen zu rechnen. Eben solche Auswirkungen wollte der Betriebsrat unbedingt verhindern. Man suchte nach einer Möglichkeit, die Beschäftigtenzahl zu halten und Kurzarbeit sowie andere Einbußen abzuwenden. Der Betriebsrat war überzeugt, dass die Auftragschwankung nur kurzzeitig sein würde.

„*Was können wir tun, damit wir Kollegen nicht gleich in Kurzarbeit schicken oder befristete Verträge auslaufen? Gibt es da nicht vielleicht einen intelligenteren Weg?*“
Michael Behé, freigestellter Betriebsrat

Das Projekt: Auf- und Abbau von Gleitzeit in der Krise

Die Idee fußt auf einem entschiedenen Vorteil, den MTU gegenüber anderen Unternehmen hatte: Die Krise würde sich bei MTU mit zeitlichem Verzug zeigen. Gemeinsam mit der Geschäftsführung überlegte man, wie man diesen Vorteil zugunsten des Unternehmens und der Beschäftigten nutzen kann. Die Idee ist so einfach wie genial: Die verbleibende Zeit sollte dazu genutzt werden, Arbeitsstunden auf einem extra angelegten Gleitzeitkonto aufzubauen. Sollte die Krise das Unternehmen erreichen, könnten zunächst diese Stunden abgebaut werden. Laut Betriebsrat sei ein solches Konto ein wichtiger Schritt, um die Beschäftigten zu schützen; denn sollte die Arbeitsauslastung zurückgehen, könnten sie zunächst bei voller Bezahlung zu Hause bleiben.

Umsetzung

Im Februar 2009 wurde die Betriebsvereinbarung zum Gleitzeitkonto vereinbart. Bereits zuvor gab es ein reguläres Gleitzeitkonto, das mit dem Ab-

schluss der Betriebsvereinbarung eingefroren wurde und worauf nach der Krise wieder zurückgegriffen werden sollte. In der Betriebsvereinbarung selbst wurde eine deutliche Öffnung des Gleitzeitrahmens festgelegt. Statt 120 waren bis zu 240 Plusstunden und statt 40 bis zu 80 Minusstunden möglich. Sollte der Krisenfall eintreten, könnten Beschäftigte durch das Gleitzeitkonto zunächst sechs Wochen lang bei vollem Entgelt Überstunden abbauen. Weiterhin sieht die Betriebsvereinbarung vor, dass es kollektive Anspar- und Abbauphasen geben wird, in Abhängigkeit vom Auftragsvolumen. So soll bis Ende April 2009 mehr gearbeitet werden, wobei die Mehrarbeit auch kurzfristig (binnen 5 Tagen) angezeigt werden kann. Für jede Überstunde gibt es einen geldlichen Zuschlag. Die anschließende Abbauphase ist zeitlich bis Ende 2009 befristet. Sollte bis dahin das Gleitzeitkonto nicht ausgeglichen sein, würden Plusstunden ausgezahlt und bei Negativstunden ein individueller Aufbauplan vereinbart werden. Unabhängig davon gilt ab diesem Zeitpunkt der zuvor eingefrorene Gleitzeitkontostand.

„*Alle sollten gleich behandelt werden, der alte Gleitzeitstand sollte eingefroren werden und alles, was wir jetzt aufbauen, läuft unter einer anderen Prämisse.*“
Michael Behé, freigestellter Betriebsrat

Mit der Betriebsvereinbarung und dem vereinbarten Modell zeigt sich der Betriebsrat zufrieden. Es ermöglicht, sehr flexibel auf situationsbezogene Auslastungen zu reagieren. Die von den Beschäftigten zunächst erbrachte Mehrarbeit wird mit einem angemessenen Zuschlag honoriert. Generell ist der Zuschlag eine wichtige Komponente des Modells, die Beschäftigte für ihren individuellen Einsatz entschädigt. Zusätzlich zur Betriebsvereinbarung wurde ein gelockertes Rotationssystem umgesetzt. Es ermöglichte, dass Beschäftigte flexibler dort aushelfen, wo es eine bessere Auftragslage gibt – ohne formelle Versetzung und Zustimmung des Personalausschusses.

„*Das hat reibungslos funktioniert, weil die meisten Kollegen gesagt haben, ehe ich nach drei Stunden Arbeit nach Hause geschickt werde, arbeite ich in einem anderen Bereich.*“
Michael Behé, freigestellter Betriebsrat

Die eingeführten Instrumente wurden auch von den Beschäftigten positiv und zustimmend aufgenommen. Generell schildert der Betriebsrat, dass während dieser Zeit viel Solidarität am Standort zu spüren war. Hohe Anerkennung fand das frühzeitige Engagement des Gremiums und die allgemeine Weitsicht.

Resümee: Guter Ansatz, glücklicherweise ohne volle Entfaltung

Nach Inkrafttreten der Betriebsvereinbarung konnten schnell Überstunden auf dem Gleitzeitkonto aufgebaut werden. Glücklicherweise zeichnete sich nach drei Monaten ab, dass die Krise bei MTU deutlich schwächer ausfallen würde als ursprünglich angenommen. Man sei da mit einem blauen Auge davon gekommen, resultiert Betriebsrat Michael Behé. Die Gleitzeitkonten wurden daher schnell wieder nach unten geführt und der reguläre Betrieb aufgenommen. Als nachhaltig erwies sich das Rotationssystem, das noch eine Zeit lang praktiziert wurde. Einige Beschäftigte ließen sich dauerhaft versetzen, da sie neue Bereiche für sich entdecken konnten.

Rückblickend ist der Betriebsrat überzeugt, damals richtig reagiert zu haben. Wäre es tatsächlich zu einem starken Auftragsrückgang gekommen, hätten die Beschäftigten auf ein Polster von sechs Wochen bauen können. Die ursprünglichen Ziele (Verhinderung von Kurzarbeit und Entlassungen) wäre für diese Zeit geglückt. Betont wird, dass die Betriebsvereinbarung auf einer gemeinsamen Idee und einem gemeinsamen Prozess mit dem Manage-

ment beruht. Auch weil sie geschlossen vorgestellt und beworben wurde, stieß sie unter den Beschäftigten auf breite Akzeptanz.

» Wir haben vorgesorgt, haben angefangen, das hat auch gut funktioniert.“
Michael Behé, freigestellter Betriebsrat

Fazit

Der Betriebsrat reagierte damals gemeinsam mit dem Management umsichtig auf drohende Auftragseinbrüche: Durch ein ausgeweitetes Gleitzeitkonto sollten im Krisenfall die Beschäftigten zunächst angesammelte Überstunden abbauen. Kündigungen und Kurzarbeit wären für eine gewisse Zeitspanne verhindert worden. Entgegen den Erwartungen war der Auftragsrückgang geringer als gedacht, so dass die Maßnahme frühzeitig beendet wurde.

Der zeitliche Verzug, mit dem sich die Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 bei MTU bemerkbar machte, war für das Projekt sehr wertvoll. Genau darin liegt der Unterschied zur gegenwärtigen Corona-Krise: Diese kam über Nacht und im Falle von MTU mit voller Wucht.

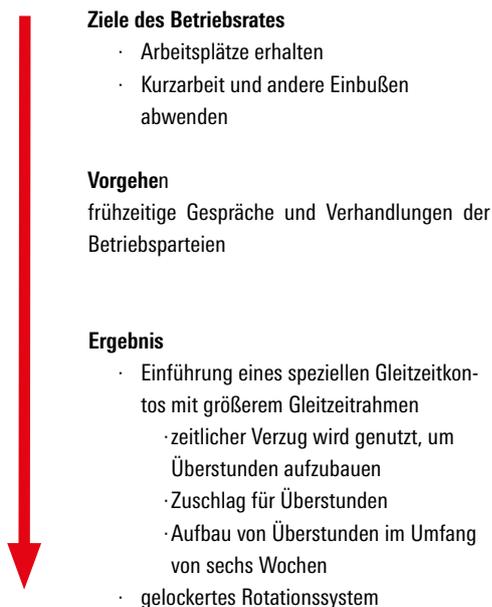
» Es hoffen alle, dass der Flugverkehr wieder anfängt und es irgendwie zu einer Normalisierung kommt. Und dann kannst du mal anfangen zu planen und weißt dann, woran man ist.“
Michael Behé, freigestellter Betriebsrat

Abbildung 2

Zeitstrahl MTU Maintenance Hannover GmbH

Erweitertes Gleitzeitkonto zur Krisenvorbereitung

Ausgangslage: drohender Auftragsrückgang durch Finanz- und Wirtschaftskrise; Arbeitsplätze in Gefahr



Einführung eines **speziellen Gleitzeitkontos**



KONTAKT

Michael.Behé@mtu.de

2.3 NICOLAY Gruppe: Solidarisch durch die Krisen

In der Krise vereint: Mehrfach initiiert der Betriebsrat Maßnahmen, bei denen durch den anteiligen Verzicht aller Beschäftigten Arbeitsplätze gesichert werden.

Das Unternehmen

Die NICOLAY Gruppe mit Sitz in Nagold produziert Kabel und Sensoren für die Medizintechnik im Segment der Patientenüberwachung. Unter anderem werden Kabelverbindungen für EKG- und EEG-Geräte, Chirurgie-Handgriffe und Sensoren zur Messung der Blutsauerstoffsättigung gefertigt. Mitunter kommen die Kabelverbindungen auch an Beatmungsgeräten zum Einsatz. Zur NICOLAY Gruppe gehören die NICOLAY GmbH und die Sensocab Kabelproduktion GmbH. Als Gemeinschaftsbetriebs-

rat vertritt das neunköpfige Gremium 290 Stammbeschäftigte und ca. 40 Leiharbeitskräfte am Standort Nagold. Im Januar 2020 wurde die NICOLAY Gruppe von der GPE Group mit Sitz in Schleswig-Holstein übernommen. Nachfolgend stehen Betriebsvereinbarungen der NICOLAY GmbH mit ihren 265 Beschäftigten im Mittelpunkt.

Turbulenter Jahresverlauf: Auf die Krise folgt Corona

Das Jahr 2020 hätte für NICOLAY bislang kaum kontrastreicher verlaufen können. Startete die NICOLAY Gruppe zu Beginn des Jahres mit einer wirtschaftlichen Krise, übersteigt die aktuelle Nachfrage, ausgelöst durch die Corona-Pandemie, alle Erwartungen seitens des Zulieferbetriebs für medizinische Produkte: Die Nachfrage nach Kabelverbindungen und Silikonsensoren ist quasi explodiert. Statt der üblichen wird derzeit die zehn- bis zwölfwache Menge nachgefragt.

Generell hat das Unternehmen frühzeitig Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten instruiert. Noch bevor die landesweiten Schulschließungen verkündet wurden, war der Produktionsbereich bereits in zwei Schichten unterteilt. Wurde sonst in einer Normalschicht produziert, gibt es nun ein Zweischichtsystem. Durch leicht versetzte Anfangs- und Endzeiten wird vermieden, dass sich die Schichten im Unternehmen begegnen. Sollte eine Corona-Infektion in einer Schicht auftreten, wäre die Produktion durch die andere Schicht gesichert. Verwaltungsangestellte arbeiten von zu Hause aus, soweit es ihnen möglich ist.

Die Einführung des Schichtsystems hat neben der Produktionssicherstellung auch einen weiteren bedeutsamen Vorteil: Die Produktion konnte leicht ausgeweitet und hochgefahren werden. Dort, wo vorher acht Stammbeschäftigte arbeiteten und jetzt nur noch vier von ihnen im Einsatz sind, wurde durch die Einstellung von Leiharbeitskräften Personal ergänzt.

„*Durch die Trennung war es jetzt einfacher, die Produktion hochzufahren.*“
Martin Stöhr, Gemeinschaftsbetriebsratsvorsitzender

Zwar ist der Betriebsrat erleichtert, dass NICOLAY die Krise zu Beginn des Jahres erfolgreich überwunden hat, doch beobachtet er die aktuelle betriebliche Situation aufmerksam. Das Gremium betont, dass es eine gute Balance zwischen gerechtfertigter Mehrarbeit und den Bedürfnissen der Beschäftigten zu finden gelte. Dass die Produktion in der jetzigen Situation hochgefahren wird, um die Kundennachfrage zu bedienen, ist nach Ansicht des Betriebsrates selbstverständlich – auch gerade weil die Produkte der gesundheitlichen Versorgung dienen. Jedoch stößt die Produktionserweiterung an ihre Grenzen, wenn die Gesundheit der Beschäftigten in Gefahr ist und wenn durch die Mehrarbeit ihr Privatleben unvereinbar wird. Die Situation müsse immer

wieder neu bewertet und die Interessen abgewogen werden, beschreibt Martin Stöhr die gegenwärtige Herausforderung. Das gelte insbesondere auch für den immensen Einsatz von Leiharbeitskräften.

Auch wenn es aktuell kaum vorstellbar ist, befürchtet der Betriebsrat, dass das Unternehmen nach Corona erneut in eine Krise geraten könnte. Die Lager der Kunden, die gerade mit Hochdruck aufgefüllt werden, würden bei der in einigen Monaten zu erwartenden sinkenden Abnahme von Medizingeräten überfüllt sein. Der Betriebsrat rechnet damit, dass entgegen allgemeinen Trends die wirtschaftliche Krise vieler Unternehmen mit zeitlichem Verzug auch NICOLAY erreichen wird.

„*Wir gehen jetzt in einen Mehrarbeitsbetrieb, wir füllen gerade alles mit Leiharbeitern auf und in einem Jahr werden wir vielleicht ganz viele Leiharbeiter und viele Befristete nicht mehr benötigen und werden dann vielleicht in Kurzarbeit gehen müssen, weil die Lager bei den Kunden dann so proppenvolle sind, dass wir vielleicht wochenlang überhaupt nichts mehr liefern müssen. Das ist eine ganz gefährliche Geschichte, die auf uns zukommt.*“
Martin Stöhr, Gemeinschaftsbetriebsratsvorsitzender

Projekt: Arbeitszeitreduktion zum Erhalt der Arbeitsplätze

2017 reichte der Betriebsrat das Projekt „Beschäftigungssicherung“ beim Deutschen Betriebsrätetag ein. Der Grund für das Projekt liegt in einem deutlichen Absatzrückgang, der sich im Spätsommer 2016 bei NICOLAY bemerkbar machte. Wie Stöhr durch eigene Recherchen beim Betriebsrat eines Kunden herausfand, stand bei einem Großkunden die Produktion wegen Umbauarbeiten still. Der NICOLAY-Betriebsrat war überzeugt davon, dass der Nachfrageeinbruch nicht von langer Dauer sein werde. Das Ziel bestand daher darin, Kündigung zu verhindern und die Zeit des Auftragsrückgangs durch andere Einbußen zu überbrücken. Dabei musste eine Alternative zur tariflichen und gesetzlichen Kurzarbeit gefunden werden. Denn ob der Auftragsrückgang tatsächlich den für die Gelder notwendigen Wert von 10% überschreiten würde, war ungewiss. Prognosen zeigten eher einen Rückgang um die 8% voraus.

„*Schmeißt keine Leute raus, sondern wir machen ein Solidarpakt. Wir halten die Leute, denn hinterher brauchen wir sie wieder.*“
Martin Stöhr, Gemeinschaftsbetriebsratsvorsitzender

Gemeinsam mit den Tarifvertragspartnern verhandelte man schließlich die Betriebsvereinbarung TV Besch, zu der auch ein Ergänzungstarifvertrag verabschiedet wurde. Die Betriebsvereinbarung basiert auf einem solidarischen Konzept, in dem alle Beschäftigten anteilig auf Entgelt verzichten und damit die Arbeitsplätze in dem angeschlagenen Produktionsbereich querfinanzieren. Konkret wur-

de in der Betriebsvereinbarung vereinbart, dass in der Produktion die Arbeitszeit und das Entgelt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um maximal 8% reduziert werden. Der Stundenumfang der anderen Beschäftigten bleibt gleich, jedoch geben diese 2,8% ihres Entgeltes ab. Der Betriebsrat betont an dieser Stelle, dass ausnahmslos alle Beschäftigten auf Entgelt verzichteten, auch die außertariflichen. Dies werde dazu genutzt, den Entgeltverlust der Produktionsbeschäftigten zur Hälfte auszugleichen. Weiterhin wurde vereinbart, dass die tariflichen Entgelterhöhungen und die Ermittlung des tariflichen Leistungsentgeltes später erfolgen. Als wichtigste Errungenschaft wird während dieser Zeit auf betriebliche Kündigungen verzichtet. Die Regelungen wurden für neun Monate ausgehandelt. Da sich die wirtschaftliche Situation von NICOLAY früher als gedacht verbesserte, konnte die Produktion nach sechs Monaten in einen normalen Umfang hochgefahren und die regulären Entgelte an die Belegschaft gezahlt werden.

Maßnahmen mit hohem solidarischen Zuspruch

Der Gemeinschaftsbetriebsratsvorsitzende Stöhr betont, dass während dieser Zeit große Solidarität unter den Beschäftigten bestanden habe. Sie zeigte sich beispielsweise anhand einer Abstimmung, die der Betriebsrat vor der finalen Verhandlung der Betriebsvereinbarung organisierte. Zuvor hatte das Gremium die Belegschaft über das angedachte Modell informiert. Mit der Abstimmung wurde das Meinungsbild der Beschäftigten hierzu erfragt. Das Ergebnis war mehr als eindeutig: Über 90% stimmten dem Modell zu, was den Betriebsrat in eine gute Verhandlungsposition brachte.

» *Verzicht aller, solidarisch untereinander, keine Kündigungen und Verschiebung der Tarifierhöhung um drei Monate.*“
Martin Stöhr, Gemeinschaftsbetriebsratsvorsitzender

Auf die große Solidarität wurde auch bei der Krise zu Beginn des Jahres 2020 gebaut. Die Maßnahme fußte diesmal auf dem 2018 verabschiedeten tarifliche Zusatzgeld (T-ZUG) der Metall- und Elektroindustrie. In einer Betriebsvereinbarung wurden

folgende Regelungen festgehalten: Die Beschäftigten der Produktion nehmen freiwillig drei ihrer acht T-ZUG-Tage im ersten Quartal und verzichten damit anteilig auf drei Achtel des T-ZUG. Dabei wurde der Personenkreis um diejenigen erweitert, die normalerweise keine Berechtigung auf die freien Tage hätten. Das für den Arbeitgeber eingesparte Geld dient der Beschäftigungssicherung, von der vor allem die befristet Beschäftigten profitieren. Es gab keine Verpflichtung, die T-ZUG-Tage zu nehmen, sondern das Konzept beruht auf Freiwilligkeit. Als Resonanz bleibt festzustellen: Auch hierbei zeigte sich wieder Solidarität unter den Beschäftigten. Fast alle Berechtigten nahmen die angebotenen T-ZUG-Tage in Anspruch und finanzierten damit die Arbeitsstellen, die wegen des Auftragsrückgangs zur Diskussion standen. Der Betriebsrat zieht deswegen ein durchweg positives Resultat aus diesem Konzept. Dass keine Arbeitsplätze abgebaut wurden, zahlte sich doppelt aus: Denn als durch die Corona-Pandemie die Nachfrage sprunghaft zunahm, konnte man auf die volle Anzahl eingearbeiteter Fachkräfte zurückgreifen, die die Arbeitsschritte und Prozesse beherrschen.

Abbildung 3

Zeitstrahl Nicolay Gruppe

Solidarisch durch die Krisen

Ausgangslage: temporärer Absatz- und Nachfragerückgang eines Großkunden

Ziel des Betriebsrates

- Kündigungen verhindern
- Auftragsrückgang überbrücken

Vorgehen

- Aushandlung der Betriebsvereinbarung TV Besch
- Reduzierung der Arbeitszeit in der Produktion
- anteiliger Entgeltverzicht aller Beschäftigten, dadurch Querfinanzierung der bedrohten Arbeitsplätze in der Produktion
- Verschiebung der tariflichen Entgelterhöhung und des tariflichen Leistungsentgeltes

Ergebnis

- Erhalt aller Arbeitsplätze und der eingearbeiteten Fachkräfte
- hoher solidarischer Zusammenhalt

Aushandlung von **Betriebsvereinbarung TV BeSch**

Quelle: eigene Darstellung

I.M.U.

Infobox 2

TV Besch

Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung (TV Besch) gibt es seit 1994. Ihr Ziel ist es, Arbeitsplätze durch eine vorübergehende Absenkung von Arbeitszeit zu sichern. Während der Laufzeit sind betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen.

» Wenn ihr jetzt solidarisch seid, wenn ihr da jetzt mitzieht und die drei freien Tage in diesem Frühjahr macht, können wir Beschäftigte halten und verlängern. Das Geschäft wird wieder anders werden und dann braucht man kein Personal suchen, sondern man hat qualifiziertes Personal und kann auch sofort wieder durchstarten.“
Martin Stöhr, Gemeinschaftsbetriebsratsvorsitzender

Fazit

Mit dem Ziel, Beschäftigte vor Kündigungen oder auslaufenden Befristungen zu schützen, initiierte der Betriebsrat in den vergangenen Krisen Maßnahmen, in deren Rahmen die Belegschaft anteilig auf Entgelt verzichtete. Mit hohem solidarischen Anspruch konnten dadurch betriebsbedingte Kündigungen verhindert werden.

Ob das Unternehmen nach der Corona-bedingt sehr hohen Auftragslage tatsächlich in eine befürchtete Krise geraten wird, ist derzeit ungewiss. Sollte der Fall eintreten, kann sich der Betriebsrat eine Wiederauflage beider Modelle – TV Besch und T-ZUG – vorstellen. Unabhängig davon wird die aktuelle Arbeitssituation im Schichtmodell insbesondere für Beschäftigte mit Kindern genau beobachtet. Gut vorstellbar ist, dass der Betriebsrat eine Erweiterung des T-ZUG-Modells zur Entlastung von Eltern auf den Weg bringen wird.

» Die Beschäftigten haben das genutzt, das war gut. Und jetzt im Nachhinein sogar supergut wegen Corona und dem höheren Bedarf nach gutem Personal. Es hat sich bewahrt, dass der Betriebsrat mal wieder eine richtige Richtung vorgegeben hat.“
Martin Stöhr, Gemeinschaftsbetriebsratsvorsitzender



KONTAKT

Betriebsrat@nicolay.de

2.4 Essity Operations Mannheim GmbH: Standortentwicklung statt Personalabbau

Der Betriebsrat bringt das Konzept „Mannheim 2020“ zur Standortentwicklung auf den Weg. Statt Personal abzubauen, soll die Produktivität durch Investitionen in neue Produktionsanlagen, Modernisierung und Automatisierung gesteigert werden.

Das Unternehmen

Essity AB ist ein globales Hygiene- und Gesundheitsunternehmen. Weltweit arbeiten 46.000 Personen für den Konzern. In Deutschland ist das Unternehmen im Bereich der Hygienepapiere tätig. Zu den bekanntesten Produkten und Marken zählen Tempo und Zewa. Etwa 4.500 Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter sind an den acht Produktionsstandorten in Mannheim, Mainz-Kostheim, Neuss, Witzenhäuser, Emmerich, Hannover, Hamburg und in Ismaning beschäftigt.

Im Folgenden steht der größte Produktionsstandort Mannheim im Mittelpunkt. Die Interessen der dortigen 2.000 Beschäftigten werden von 17 Betriebsratsmitgliedern vertreten. Das Gremium verfügt über fünf Freistellungen, eine mehr als gesetzlich vorgesehen. Zwei Assistentinnen koordinieren die Arbeit für den Betriebsrat Mannheim, den Konzernbetriebsrat und den Europabetriebsrat.

Auswirkungen der Corona-Pandemie

Zur Produktpalette von Essity gehört auch Toilettenpapier. Die Corona-Pandemie löste den medial viel diskutierten Nachfrage-Hype aus, der eine deutliche Gewinnerhöhung im ersten Quartal mit sich brachte. Erstmals wurde bei Essity eine Gewinnwarnung herausgegeben. Während dieser Zeit wurde die Produktion so weit hochgefahren, wie es die Hygiene- und Abstandsregeln im Werk erlaubten. Als eine erste Konsequenz wurden die betriebseigenen Lager auf ein Minimum reduziert und die Ware stattdessen ausgeliefert.

» Das war ein tolles Ergebnis. Durch die enorme Nachfrage haben wir unsere Lager mit Fertigprodukten massiv reduziert. Wir haben geschaut, dass wir so viel wie möglich Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe einkaufen, man kann ja nie wissen, ob die Lieferkette zusammenbricht.“
Frank Gottselig, Betriebsratsvorsitzender

Zum Interviewzeitpunkt (Mai 2020) zeichnete sich eine Normalisierung der Bestellungen ab. Der Betriebsrat zeigt sich optimistisch, dass auch das zweite Quartal erfolgreich sein wird. Zu erwarten ist, dass weniger für den privaten Verbraucher, dafür aber mehr für den Schul- und Kindergartenbedarf produziert wird. Wie sich die Auftragslage im restlichen Jahr verhält, bleibt abzuwarten. Die Lager der Handelsketten sind gefüllt und die Endverbraucher nutzen ihre gehamsterten Produkte, so dass sehr wahrscheinlich die Aufträge zurückgehen werden.

Unternehmensintern setzte man sich frühzeitig mit geeigneten Schutzmaßnahmen auseinander. Der Betriebsratsvorsitzende ist Mitglied eines Krisenstabs auf Konzernebene. Daher erfuhr er mit zeitlichem Vorlauf von Diskussionen aus Ländern, die deutlich früher als Deutschland Maßnahmen umsetzen. Schon früh brachte der Betriebsrat eine Pandemievereinbarung auf den Weg. Im Werk Mannheim wurden neben den üblichen Hygiene- und Abstandsregelungen die Schichten so umorganisiert, dass sie sich nicht begegnen. Zudem wurden die Schichten verkleinert, um im Falle einer Infektion auf eine Reserveschicht zurückgreifen zu können.

Die Stundenregelung des Gleitzeitkontos wurde ausgeweitet: Sollte es zu einem Auftragsrückgang

kommen, könnten statt minus 40 sogar 90 Minusstunden gebucht werden. Ebenso hilft die Sommerurlaubszeit. Generell zeigt sich der Betriebsrat zuversichtlich, dass ein Rückgang gut bewältigt werden könnte. Viele Beschäftigte verzichteten im ersten Halbjahr auf ihren Urlaub. Mit diesem Anspruch und der erweiterten Stundenregelung kann ein angemessener Zeitraum überbrückt werden, ohne dass direkt Kurzarbeit beantragt werden müsste.

„*Ich sage immer: Wir als Betriebsrat un alles, dass wir ohne Kurzarbeit durch die aktuelle Situation kommen.*“
Frank Gottselig, Betriebsratsvorsitzender

Auch betriebsratsintern traf man frühzeitig Vorkehrungen. In einer Vereinbarung zur „Handhabung von Beschlüssen in der Corona-Krise“ erklärte die Geschäftsführung, keine Beschlüsse des Betriebsrates anzufechten.

Das Projekt: Zukunftssicherung durch „Mannheim 2020“

2015 bewarb sich der Betriebsrat mit dem Projekt „Mannheim 2020“ beim Deutschen Betriebsrätepreis. Das Projekt beinhaltet im Wesentlichen ein Investitions- und Weiterentwicklungsprogramm für den Standort Mannheim. Perspektivisch soll mit Hilfe des Programms die Produktivität deutlich gesteigert werden. Die Ursprünge des Projektes liegen in strategischen Überlegungen des Managements, die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Standorte zu überprüfen und detailliert zu vergleichen. Zusätzlich wurde 2014 verkündet, dass der Mannheimer Standort sich auf Hygieneprodukte fokussieren und der Verpackungspapierbereich, der seit Jahren negative Zahlen geschrieben hatte, geschlossen werden soll. Der Betriebsrat war augenblicklich alarmiert. In jedem Fall sollten Kündigungen von Kolleginnen und Kollegen verhindert werden. Der Gegenvorschlag des Betriebsrates beruht auf einer komplett anderen Strategie: Statt Kosten durch Personalabbau zu sparen, sollte in den Standort investiert werden. Der Betriebsrat war überzeugt, dass durch gezielte Investitionen die Produktivität des Standortes bei gleicher Beschäftigtenzahl so gesteigert werden kann, dass die Gesamtkosten gesenkt werden. Konsequenterweise wurde an Mannheim 2020 in allen Mitbestimmungs- und Informationsgremien gearbeitet.

„*Für die Schließung der Verpackungsbereiche brauchen wir einen Restrukturierungstopf, um auf die demografischen und organisatorischen Herausforderungen reagieren zu können und das Zukunftsprogramm ‚Mannheim 2020 – Weg nach vorne‘ voranzutreiben.*“
Frank Gottselig, Betriebsratsvorsitzender

Anfangs lehnte das Management ein solches Programm strikt ab. Doch der Betriebsrat erreichte durch Überzeugungsarbeit, dass gemeinsame Gespräche aufgenommen wurden. Argumentationsbasis war u. a. eine Demografie-Analyse, die der Betriebsrat vorbereitet hatte. Sie verdeutlichte zwei wesentliche Punkte: zum einen, dass in naher Zukunft viele Beschäftigte aus Altersgründen das Unternehmen verlassen werden; zum anderen, dass bereits jetzt in den Nachwuchs investiert werden muss, um auch in zehn Jahren auf ausreichend Fachpersonal bauen zu können. Neben der Demografie-Analyse zeigte der Betriebsrat Berechnungen, wie sich eine Investition langfristig für das Unternehmen auszahlt.

„*Unsere Argumentation beruhte auf Faktenlage und realistischem Nachdenken. Wir haben uns durch einen pragmatischen Plan und die Leistung der Kollegen und Kolleginnen bestmöglich präsentiert.*“
Frank Gottselig, Betriebsratsvorsitzender

In gemeinsamen Workshops erarbeiteten Betriebsrat, Betriebsleitung, Gewerkschaftsmitglieder und Vertrauensleute die Inhalte von Mannheim 2020. Der Betriebsrat betont, dass die Herausforderung darin bestand, ein Gleichgewicht zu finden zwischen den Beschäftigten, den Systemen und den Kapazitäten. Als Ergebnis beinhaltet Mannheim 2020 ein Spektrum an Maßnahmen, die darauf ausgerichtet sind, den Standort zukunftssicher aufzustellen. Das Programm besteht einerseits aus Einsparpotenzialen und andererseits aus einer Investitionsstrategie. Ein Teil dessen ist eine Qualifizierungsoffensive. Mithilfe einer Qualifikationsmatrix werden Beschäftigte gezielt gefördert und ihrer Qualifikation entsprechend den Schichten zugeteilt. Die Tätigkeiten sollen so passgenau der jeweiligen Kompetenz entsprechen. Als Teil des Zukunftsprogramms wurde die Übernahme von Auszubildenden vereinbart sowie Investitionen in neue Anlagen bzw. in die Modernisierungen von Anlagen.

„*Ergebnis war: Wir haben einen Restrukturierungstopf erhalten, der im Managementreport nicht in den Produktionskosten anfiel. Die Abteilung wurde ohne betriebsbedingte Kündigungen geschlossen und die Quote der befristet Beschäftigten am Standort wurde zudem reduziert. Mit den Projekten ‚Mannheim 2020‘ und ‚Mannheim 2020 – Weg nach vorne‘ wurde in Qualifikation, Arbeitsweisen, die demografische Herausforderung sowie Produktivitätssteigerungen und -erweiterungen investiert.*“
Frank Gottselig, Betriebsratsvorsitzender

Resümee: Sicherung der Arbeitsplätze und Produktivitätssteigerung

Sichtlich stolz zeigt sich der Betriebsrat. Denn seine Ideen sind in Verbindung mit den Ideen des lo-

kalen Managements aufgegangen: Tatsächlich wurde die Produktivität bei gleicher Beschäftigtenanzahl erhöht. Die Schließung des Verpackungsbereiches konnte letztendlich nicht verhindert, aber mit einem hohen sozialverträglichen Maßstab gestaltet werden. Hierfür initiierte der Betriebsrat als Weiterentwicklung das Programm „Mannheim 2020 – Weg nach vorne“. Dieses beinhaltet u. a. ein Investitionsprogramm für den Zellstoff- und Energiebereich. Man erreichte, dass keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen, sondern die meisten Beschäftigten in einem anderen Bereich weiterbeschäftigt wurden. Für einen weiteren Teil der Belegschaft konnte Altersteilzeit erwirkt werden.

Schaut man auf „Mannheim 2020“ und „Mannheim 2020 – Weg nach vorne“, bleibt festzuhalten: Der größte Teil der Maßnahmen konnte bis 2020 umgesetzt werden. Die Auszubildenden wurden übernommen und die Qualifikationsmatrix wurde wie gedacht umgesetzt. Auch neue Verarbeitungslinien sind hinzugekommen. Die alten Anlagen wurden ertüchtigt, um die Produktivität zu steigern. Die vereinbarten Einsparungen konnten bis auf einen geringen Betrag erreicht werden. Rückblickend erkennt der Betriebsrat: Der Erfolg dieser Maßnahmen

resultiert aus intensivem Austausch und Dialog: mit der Betriebsleitung, aber insbesondere mit der Belegschaft und mit den Vertrauensleuten.

„*Unser Weg nach vorne war nicht immer einfach: Aber wir können nach Umsetzung der Maßnahmen 280 bis 300 Tausend Tonnen unserer Fertigprodukte bei stabiler Personalanzahl herstellen.*“
Frank Gottselig, Betriebsratsvorsitzender

Der Betriebsrat beschreibt noch einen anderen Effekt. Neben der Umsetzung der Maßnahmen wurden mit Mannheim 2020 eine konkrete Vision und ein Leitbild für den Standort geschaffen. Diese Vision war ständig präsent. Mannheim 2020 wurde mit weiteren Zukunftsprogrammen ständig weiterentwickelt, es ist gewissermaßen der rote Faden für den Standort. Die Betriebsräte arbeiten weiterhin daran, dass alle Inhalte gänzlich umgesetzt werden.

„*Wir haben diese Pläne ständig verfolgt und getrieben. Es ist wichtig, dass man eine Vision für einen Standort hat.*“
Frank Gottselig, Betriebsratsvorsitzender

Abbildung 4

Zeitstrahl Essity Operations Mannheim GmbH

Standortentwicklung statt Personalabbau

Ausgangslage: Überprüfung der Wettbewerbsfähigkeit aller europäischer Standorte; drohende Schließung eines Bereiches

Ziele des Betriebsrates

- Kündigungen verhindern
- Gegenstrategie: Investitionen in Standort

Vorgehen:

- umsichtige Überzeugungsarbeit des Betriebsrates, u. a. durch:
- Demografie-Analyse verdeutlicht Notwendigkeit, in Nachwuchs zu investieren
- Berechnungen langfristiger Effekte von Investitionen

Ergebnis

„Mannheim 2020“ als Investitions- und Weiterentwicklungsprogramm

- Steigerung der Produktivität
- Investition in neue Bereiche
- betriebsbedingte Kündigungen verhindert

„Mannheim 2020“ als Konzept zur Standortentwicklung

Fazit

Mit der Entwicklung der Zukunftsprogramme hat der Betriebsrat die Grundsteine gelegt für eine wettbewerbsfähige und zukunftsorientierte Weiterentwicklung des Standortes. Das Fazit lautet: Die Programme haben die gewünschten Ziele erreicht. Die Schließung der Abteilung konnte ohne betriebsbedingte Kündigungen und Reduzierung von Arbeitsplätzen abgewickelt werden. Zur Produktivitätssteigerung wurde in Maschinen investiert. Wie wichtig diese Entwicklung war, hat sich während der Auftragshochphase inmitten der Corona-Pandemie gezeigt. Ohne die Investitionen in die Maschinen hätte die Produktion nicht in dem Maße hochgefahren werden können. Aktuell wird an einem neuen Programm gearbeitet, um den Standort weiter zu sichern und idealerweise auszubauen. Hier spielt neben den genannten Punkten nun auch das Thema Digitalisierung eine wichtige Rolle.



KONTAKT

Frank.Gottselig@essity.com

2.5 Krones AG: Mit Maßnahmenpaket durch die Krise, um qualifiziertes Fachpersonal zu halten

Gewappnet in die Krise: Der Betriebsrat verhandelt vorbeugend Maßnahmen, die Kosten reduzieren und zugleich die Zukunft absichern.

Das Unternehmen

Die Krones AG mit Sitz in Neutraubling ist ein Sondermaschinenbauer, der Anlagenlinien für die Getränkeindustrie und Nahrungsmittelhersteller konstruiert und produziert. Die Maschinen bilden den kompletten Produktionsprozess ab: von der Herstellung über den Abfüllprozess, die Etikettierung und die Verpackung. Weltweit arbeiten für das Unternehmen ca. 17.300 Beschäftigte an rund 100 Standorten.

In Deutschland ist die Krones AG an insgesamt fünf großen Standorten vertreten: Neutraubling, Nittenau, Rosenheim, Freising und Flensburg. Darüber hinaus gibt es weitere Tochterunternehmen und Beteiligungen. Die Interessen der insgesamt 9.500 Beschäftigten der Krones AG werden durch ein zehnköpfiges Gesamtbetriebsratsgremium vertreten. In Neutraubling, dem größten Standort, wurde das nachfolgend vorgestellte Maßnahmenpaket hauptsächlich entwickelt und später auf alle deutschen Standorte übertragen. Das Gremium besteht hier aus 35 Mitgliedern, zehn von ihnen sind freigestellt.

Auswirkungen der Corona-Pandemie

Auch bei Krones sind die Auswirkungen der Corona-Pandemie deutlich. Zwischen Auftragseingang, Planung, Konstruktion und tatsächlicher Fertigung der Anlagen gibt es einen relativ großen zeitlichen Abstand. Zum Zeitpunkt des Interviews (Mai 2020) wurde vermutet, dass die Krise Krones erst im Sommer vollumfänglich erreichen werde, nämlich dann, wenn die aktuellen Aufträge abgearbeitet sind.

Der Betriebsrat rechnete fest damit, dass die im Mai 2020 nur punktuell eingesetzte Kurzarbeit dann flächendeckend und vor allem auch in der Produktion zugenommen haben wird. Damals waren größtenteils die Beschäftigten im Vertrieb in Kurzarbeit. Man hofft langfristig, dass die Aufträge mit dem zweiten Halbjahr zunehmen und die Produktion gegen Herbst wieder hochgefahren werden kann.

» *Obwohl die Getränkeversorgung aufrecht erhalten bleibt, haben wir einen Einbruch erlitten und zwar einen solch erheblichen, den wir bislang auch aus der Finanz- und Wirtschaftskrise nicht kannten.*“
Josef Weitzer, Betriebsratsvorsitzender am Standort Neutraubling

Erste Erfahrungen im Umgang mit dem Virus konnten in einem Standort im schwer betroffenen Norditalien gesammelt werden. Das dort umgesetzte Maßnahmenpaket zum Schutz der Beschäftig-

ten wurde an vielen Stellen kopiert. Neben den üblichen Hygiene- und Abstandsregelungen wurden – um den Kontakt zwischen den Beschäftigten zu minimieren – getrennte Zonen pro Fertigungshalle eingeführt und binnen einer Woche die komplette Produktion auf einen Zwei- bzw. Dreischichtbetrieb umgestellt. Außerhalb der Fertigung wurde die IT-Infrastruktur so ausgebaut, dass 93 % der Beschäftigten ins Home-Office gehen konnten – eine insgesamt gewaltige Leistung. Parallel hierzu wurden zusätzliche Regelungen auf den Weg gebracht. So wurde eine Betriebsvereinbarung zur Kurzarbeit vereinbart, die eine Aufstockung in Höhe von 80% des Nettogehaltes zusichert. Zur betrieblichen Kostenreduktion und Unterstützung von Familien werden bei allen tariflich Beschäftigten sechs Tage nach dem T-ZUG-Modell in Zeit umgewandelt. Für die außertariflich Beschäftigten wurde das Ausgleichprogramm „Krones plus eins“ verabschiedet: Bleiben sie eine Woche unentgeltlich zu Hause, bezahlt ihnen Krones dennoch einen Arbeitstag. Auch die Betriebsratsarbeit wurde umorganisiert: Zwei Gruppen wurden gebildet, von denen eine stets im Home-Office und zudem zeitversetzt arbeitet.

Das Projekt: Effiziente

Beschäftigungssicherung in Krisenzeiten

Im Jahr 2010 reichte der Gesamtbetriebsrat der Krones AG das Projekt „Effiziente Beschäftigungssicherung in Krisenzeiten“ beim Deutschen Betriebsrätepreis ein. Es entstand als direkte Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise. Im August 2008 suchte der Finanzvorstand das Gespräch mit dem Betriebsrat. Damalige Prognosen ließen erkennen, dass die Wirtschaft und somit auch Krones in eine Absatz- und Auftragskrise geraten könnte. Der Betriebsrat prüfte die Analysen und stimmte letztendlich dem Finanzvorstand zu: Krones könnte tatsächlich im nächsten Jahr in eine schwierige Situation geraten. Sollte dies eintreten, wären 1.200 Arbeitsplätze in Gefahr.

» *Im August 2008 hat er mich wirklich plausibel überzeugt, dass da wirklich eine Finanzkrise kommen kann und ich habe das auch gesehen.*“
Josef Weitzer, Betriebsratsvorsitzender

Die Betriebsparteien fassten den Entschluss, frühzeitig über mögliche Maßnahmen zu verhandeln. Jetzt konnte man sich noch ohne Druck Gedanken über Gestaltungsformen machen. Sollte die befürchtete Krise tatsächlich eintreffen, könnte man auf einen fertigen Plan zurückgreifen. Um eigene Ideen zu entwickeln, überlegten Betriebsrat und Betriebsführung zunächst getrennt voneinander und nahmen schließlich Verhandlungen auf.

» *Trotzdem muss ich ja meiner Betriebsratsrolle gerecht werden und dann habe ich vorgeschlagen: Lass uns halt mal in Schubladen was reinlegen, das wir jetzt schon verhandeln und bei einer vielleicht*

kommenden Krise rausholen. Weil jetzt ist die Verhandlungssituation relativ leicht, wir haben keinen Druck, wir haben keinen Schmerz, die Rendite passt noch, derzeit ist das alles kein Problem.“
Josef Weitzer, Betriebsratsvorsitzender

Erste Überlegungen, das Pforzheimer Abkommen der Metall- und Elektroindustrie anzuwenden, wurden vom Betriebsrat abgelehnt, da es hinsichtlich Tragweite und Symbolkraft zu weit ginge. Bewusst wollte man keine tarifliche Sonderregelung abschließen, auch weil beide Betriebsparteien der Überzeugung waren, dass diese Krise für Krones nur von kurzer Dauer sein könnte. Rückblickend beschreibt der Betriebsrat diese Zuversicht als Schlüsselmoment für die Verhandlungen: Sie führte dazu, dass viele positive Zugeständnisse seitens der Geschäftsführung gemacht wurden. So bestand das oberste Ziel des Betriebsrates sowie der Geschäftsführung darin, Kündigungen auf jeden Fall zu verhindern, damit die Produktion nach der Krise mit vollem Knowhow wieder hochgefahren werden kann. Ebenso wollte man als Arbeitgeber nicht an Attraktivität verlieren. Die Konkurrenz in der Standortumgebung ist sehr hoch, weshalb man der Gefahr von Abwanderung vorbeugen wollte. Bei den Verhandlungen orientierte man sich an der Idee des Pforzheimer Abkommens und entwickelte eigene Bausteine.

Infobox 3

Das Pforzheimer Abkommen

Das Pforzheimer Abkommen wurde 2004 in der Metall- und Elektroindustrie eingeführt – eine Vereinbarung zur Sicherung von Arbeitsplätzen, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit. Es erlaubt Unternehmen, temporär von Tarifverträgen abzuweichen, wenn Arbeitsplätze gesichert oder neue geschaffen werden. Heute ist das Pforzheimer Abkommen Teil des Tarifvertrags zur Beschäftigungssicherung (**TV Besch**).

„Wir brauchen alle unsere Mitarbeiter an Bord. Wir belassen das Knowhow an Bord. Lieber gehen wir jetzt in Kurzarbeit rein und wenn es wieder kommt, dann stehen wir alle wieder da und der Markt wird besser als vorher. Und der Getränkemarkt ist steigend, weil die Weltbevölkerung wächst.“
Josef Weitzer, Betriebsratsvorsitzender

Die Inhalte des Projektes: Eine Maßnahmen-Mischung

Die Betriebsparteien vereinbarten eine ganze Reihe neuer Maßnahmen, zu denen teilweise separate Betriebsvereinbarungen abgeschlossen wurden. Alle eint das Ziel, die Kosten am Standort tempo-

rär zu reduzieren, mehr Flexibilisierung zuzulassen und Arbeitsplätze abzusichern. Gleichzeitig sollten Anreize geschaffen werden, um Abwanderungen zu vermeiden. Als Grundlage hierfür wurde zwischen den Betriebsparteien eine Beschäftigungs- und Standortsicherung vereinbart. Weitere Maßnahmen:

- Vereinbarung einer Kurzarbeitsregelung
- Rückholen der Fremdverträge: Viele Fremdverträge in den gewerblichen Bereichen wurden zurückgeholt und in die eigene Wertschöpfung integriert.
- Einführung von Sabbaticals: Beschäftigte konnten sich erstmals für einen Monat und bis zu sechs Monaten freistellen lassen.
- Förderung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen: Beschäftigte werden bei Besuch einer Meister- und Technikerschule freigestellt und erhalten einen finanziellen Zuschuss – bei 100-prozentigem Rückkehrrecht.
- Umstellung des leistungsabhängigen Entgeltes: Zielentgelt statt Beurteilung
- Erhöhung der Auszubildendenzahlen
- Einführung einer Ergebnisbeteiligung für alle Beschäftigten: Bei positivem Ergebnis erhalten die Beschäftigten eine Sonderzahlung von 20 bis 60% ihres Entgeltes; bei negativem Ergebnis opfern die Tarifbeschäftigten 35 Arbeitsstunden.
- Einführung eines Zeitwertkontos: Beschäftigte können Urlaubs-/Weihnachtsgeld und Überstundenzuschläge in Zeit umwandeln, um z. B. früher in Rente zu gehen oder ein Sabbatical zu machen.
- Weiterentwicklung und Förderung von Teilzeitarbeit
- Einführung einer Home-Office-Regelung

Umsetzung und Erfahrungen

Die Prognosen des Finanzvorstandes bewahrheiteten sich: Tatsächlich machte sich die Finanz- und Wirtschaftskrise zeitlich versetzt bemerkbar. Der Plan des Betriebsrates, mit fertig ausgehandelten Plänen zu reagieren, ging auf. Letztlich konnte dadurch die Krise schnell überwunden und das oberste Ziel, der Erhalt der Arbeitsplätze, erreicht werden. Rückblickend war die Rückholung der Fremdverträge eine entscheidende Komponente. Sie führte a) schnell zu einer hohen Kostenersparnis und b) zu einer höheren internen Auslastung als Ausgleich für reguläre Tätigkeiten. Letztendlich konnte dadurch die Kurzarbeit in der Produktion fast komplett abgewendet werden. Von Kurzarbeit betroffen waren jedoch die Angestellten und die außertariflich Beschäftigten. Bis auf das Zielentgelt gibt es noch heute alle damals beschlossenen Maßnahmen.

„Alle diese weichen Regelungen, die wir damals hinkommen haben, gibt es noch.“
Josef Weitzer, Betriebsratsvorsitzender

In dieser Zeit sammelte der Betriebsrat wichtige Erfahrungen, wobei zwei besonders hervorzuheben seien: Hinter den Maßnahmen steht ein gemeinschaftlicher Ansatz des kompletten Standortes. Alle waren aufgerufen, die Maßnahmen zu überprüfen und umzusetzen. Der Betriebsrat leitete hieraus die Erkenntnis ab, dass zur erfolgreichen Überwindung von Krisen alle Beschäftigten konsequent beteiligt und aktiv eingebunden werden sollten. Sinnbild dessen ist die Vereinbarung über die Gewinnbeteiligung.

Eine weitere wichtige Erfahrung: Trotz Krise sollte man gleichzeitig die Zukunft mitdenken. Denn diese gibt es nur bei ausreichend qualifizierten und motivierten Beschäftigten.

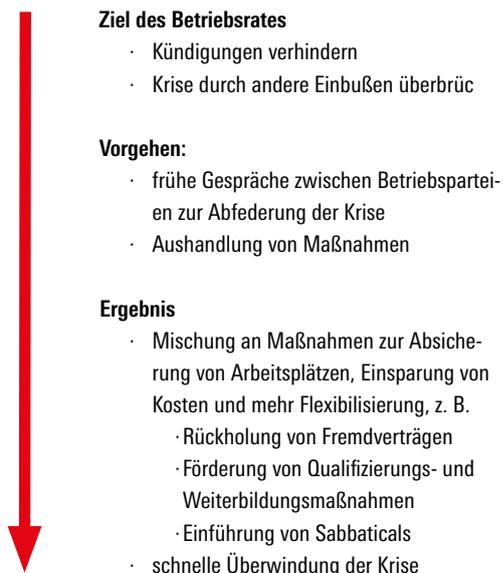
„Wir haben unsere Führungskräfte mit den Beschäftigten aufgefordert, auch diese Programme kostengünstig abzuarbeiten, Rationalisierungen durchzuführen, damit wir am Ende noch wettbewerbsfähig sind.“
Josef Weitzer, Betriebsratsvorsitzender

Abbildung 5

Zeitstrahl Krones AG

Mit Maßnahmenpaket durch die Krise, um qualifiziertes Fachpersonal zu halten

Ausgangslage: Absatz- und Auftragskrise durch Finanz- und Wirtschaftskrise, drohender Verlust von Arbeitsplätzen



Aushandlung von verschiedenen Maßnahmen zur Krisenüberwindung

Fazit

Durch die frühe Reaktion der Betriebsparteien wurden mit zeitlichem Vorlauf mehrere Maßnahmen ausgehandelt und vereinbart. Die finanzielle Krise konnte dadurch gut und schnell überwunden und die Arbeitsplätze von 1.200 Beschäftigten gesichert werden. Noch heute bestehen die damals beschlossenen Maßnahmen. In der plötzlich eingetretenen Corona-Krise war dies von wichtiger Bedeutung. Schnell konnte man auf sie zurückgreifen und auf Erfahrungswerte bauen. Die Home-Office-Regelung ist ein griffiges Beispiel dafür.

„Und deswegen konnten wir schon auf einiges zurückgreifen, weil wir das schon vorbereitet hatten. Da sind schon Bausteine dabei, die helfen uns heute noch und die wurden auch jetzt erst so deutlich ausgespielt.“
Josef Weitzer, Betriebsratsvorsitzender

Für sein Engagement und seinen Einsatz wurde der Krones-Betriebsrat 2010 mit Silber beim Deutschen Betriebsrätepreis ausgezeichnet.



KONTAKT

Josef.Weitzer@krones.com

2.6 Falken GmbH: Beschäftigungssicherungskonto zur Überbrückung von Auftragslage

Durch den Wegfall eines Großkunden sind rund 50 Arbeitsplätze in Gefahr. Mit der Einführung eines Beschäftigungssicherungskontos wird vorausschauend agiert und Geld in Zeit zur Überbrückung umgewandelt.

Das Unternehmen

Die Falken GmbH (vormals Biella-Falken GmbH) mit Sitz in Peitz ist ein Büro- und Schulartikelhersteller. Das Unternehmen vertreibt in Deutschland und Europa Produkte der Marken Falken, Biella sowie viele Eigenmarken des Handels. In Europa ist das Unternehmen das größte Werk für Ordnerfertigungen. 2012 kaufte die Schweizer Biella Group das Unternehmen. Seit 2019 gehört das Unternehmen zur Exacompta-Gruppe mit Hauptsitz in Frankreich. Die Produktion der Artikel unterliegt saisonalen Schwankungen. Während die Hochsaison von Briefordnern von September bis Januar geht, fängt die Hochsaison für den Schulbedarf im März an und endet mit dem Schulanfang.

Die Interessen der 300 Beschäftigten werden von einem neunköpfigen Gremium mit einer Freistellung vertreten.

Auswirkungen der Corona-Pandemie

Bislang sind die Auswirkungen für die Falken GmbH zwar spürbar, wenngleich bislang auch kurzzyklisch und überschaubar. Neben der Umsetzung der üblichen Hygiene- und Abstandsregelungen gab es einen kurzfristigen Auftragsrückgang im Segment der Brief- und Aktenordner. Für einen Monat galt deswegen für ca. 120 Beschäftigte Kurzarbeit, bei der statt im üblichen Zweischichtsystem ausschließlich in der Frühschicht gearbeitet wurde. In einer Betriebsvereinbarung wurden die wichtigsten Bedingungen und Regeln für die Kurzarbeit festgehalten, wie z. B. der Zeitraum der Ankündigungsfrist. Seit Mitte Mai hat sich das Auftragsvolumen wieder normalisiert, auch weil das Schulanfangsgeschäft gut angelaufen ist.

» *Momentan sieht es so aus, als wenn wir mit einem blauen Auge davonkommen.*“
Mario Stelzer, Betriebsratsvorsitzender

Hintergrund zum Projekt: Wegfall eines Großkunden

2013 reichte der Betriebsrat das Projekt „Einführung eines Beschäftigungssicherungskontos“ beim Deutschen Betriebsrätetag ein. Erste Überlegungen dazu entstanden im Herbst 2011. Zu der Zeit war es absehbar, dass ein Großkunde und mit ihm die Bestellungen für das kommende Jahr wegbrechen würden. Für die Produktion bedeutete das ungefähr ein Zehntel weniger Ordner-Bestellungen. Vom Auftragsrückgang wären 40 bis 50 Beschäftigte betroffen gewesen, deren Arbeitsplätze zur Diskussion standen.

Für den Betriebsrat stand fest: Die Arbeitsplätze sollten erhalten bleiben – zum Schutz der Beschäftigten, aber auch im Sinne des Unternehmens. Trotz des Wegfalls eines Großkunden blickte der Betriebsrat optimistisch ins nächste Jahr. Es ist gut möglich, dass binnen weniger Monate ein neuer Großkunde mit neuen Aufträgen gewonnen werden kann. Für das Unternehmen ist es dann umso wichtiger, auf angelernte und eingespielte Fachkräfte zurückgreifen zu können.

» *Darauffin haben wir überlegt: Was können wir machen, damit wir keine Leute entlassen? Weil es hätte ja auch die Möglichkeit bestanden, dass im Laufe des Jahres, wieder neue Großkunden dazu kommen. Deswegen wollten wir keine Leute entlassen, die wollten wir alle an Bord behalten.*“
Mario Stelzer, Betriebsratsvorsitzender

Erste Ideen, auf Kurzarbeit zurückzugreifen, wurden verworfen, weil die Voraussetzungen zur Beantragung nicht gegeben waren. So konnte nicht sichergestellt werden, dass der tatsächliche Auftragsrückgang nur temporär ist. Die letztendlich zündende Idee fußt auf einem strategischen Vorteil: Man konnte sich mit einem zeitlichen Vor-

lauf von einem halben Jahr vorbereiten. Letztendlich war dies der Schlüssel zur Einführung eines Beschäftigungssicherungskontos.

Das Projekt: Einführung eines Beschäftigungssicherungskontos

Das Beschäftigungssicherungskonto beruht auf einer Idee der damaligen Personalleiterin, die ein solches Konto aus einem anderen Unternehmen kannte. Der Betriebsrat prüfte die Idee und informierte sich extern über mögliche Nachteile. Letztendlich kam er zu dem Schluss, das Konto sei eine geeignete Maßnahme, um den vorübergehenden Auftragsrückgang zu überbrücken. Die Maßnahme sieht Folgendes vor: Alle Beschäftigten erhalten ein Beschäftigungssicherungskonto zusätzlich zu ihrem ohnehin bestehenden Arbeitszeitkonto. Alle zusätzlichen Sonderzahlungen und sonstige kollektivrechtliche Leistungen (Urlaubs-/Weihnachtsgeld, Jahresprämie) werden nicht ausgezahlt, sondern stattdessen in Arbeitsstunden umgewandelt und auf das Konto gebucht. Insgesamt werden dadurch 175 Stunden angespart, was ungefähr dem Stundenumfang eines Monats pro Mitarbeiter/in entspricht. Sollten die Aufträge zurückgehen, könnten zunächst diese Stunden abgebaut und damit eine gewisse Zeit überbrückt werden.

Im Herbst 2011 wurde die Betriebsvereinbarung zur Einführung eines Beschäftigungssicherungskontos verabschiedet. Sie trat zum Jahresbeginn in Kraft und war auf ein Jahr begrenzt. Der Betriebsrat setzte durch, dass während dieser Zeit betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen sind. Auch war es dem Gremium wichtig, dass der Umgang mit den Beschäftigungssicherungskonten zum Jahresende geregelt ist. Vereinbart wurde, dass alle Konten aufgelöst werden: Die Beschäftigten können dann wählen, ob die Stunden auf das reguläre Arbeitszeitkonto (bis zur gültigen Höchstgrenze von 150 Stunden) übertragen oder ausgezahlt werden. Sollte es wider Erwarten zu keinem Auftragsrückgang kommen, würden die Beschäftigten durch diese Regelung ihre Sonderzahlungen in vollem Umfang erhalten.

Erfahrungen und Auswirkungen

In einer Betriebsversammlung wurde die aktuelle betriebliche Situation mit den Beschäftigten diskutiert. Transparent wurden die Überlegungen des Betriebsrates und schließlich das Beschäftigungssicherungskonto vorgestellt. Der Betriebsrat betont, dass ein ehrlicher Austausch wichtig ist. Nur dann können Beschäftigte beschlossene Maßnahmen mit all den Überlegungen nachvollziehen. Generell stimmten die Beschäftigten dem Modell zu – schließlich können dadurch mit solidarischem Einsatz die Arbeitsplätze aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten bleiben. Vereinzelt zeigten Beschäftigte Bedenken darüber, dass auf das Urlaubs- und Weihnachtsgeld vorerst verzichtet werden muss. Der Betriebsrat konnte diese Bedenken gut

entkräften: Das Beschäftigungssicherungskonto war eine Vorsichtsmaßnahme. Sollte sich die Auftragslage positiver als gedacht entwickeln, würde das Geld zeitlich versetzt ausgezahlt.

„Dadurch konnten wir gewisse Ängste wieder wegnehmen. Der Großteil der Belegschaft hat es verstanden und auch dahinter gestanden.“
Mario Stelzer, Betriebsratsvorsitzender

Tatsächlich bewahrheiteten sich die optimistischen Prognosen des Betriebsrates. Im Mai 2012 zeichnete sich durch den Zugewinn eines neuen Großkunden eine deutlich bessere Auftragslage im Unternehmen ab. Ab Juni war sicher, dass auf die eingezahlten Stunden des Beschäftigungssicherungskontos nicht zurückgegriffen werden muss. Am Ende des Jahres entschieden sich die meisten Beschäftigten dazu, sich die Beiträge auszahlen statt die Stunden auf das Arbeitszeitkonto umbuchen zu lassen. Für die Beschäftigten, aber auch für den Betriebsrat war dieser Jahresabschluss ein tolles Ergebnis. Die Beschäftigten zeigten sich sichtlich zufrieden, was erneut zu einem guten Standing des Betriebsrates beitrug.

„Letztendlich war es das Gute gewesen, auch für die Beschäftigten. Am Ende des Jahres haben eben alle ein Plus gehabt und hatten die Wahlmöglichkeiten, auf ein Stundenkonto umzuschreiben oder das Geld auszahlen zu lassen.“
Mario Stelzer, Betriebsratsvorsitzender

Rückblickend war der Prozess um das Beschäftigungssicherungskonto eine wichtige Erfahrung für den Betriebsrat. Das Gremium wurde in seiner Arbeit bestärkt. Auch zukünftig wird es das oberste Ziel sein, sich für die Absicherung von Arbeitsplätzen einzusetzen und dabei stets nach neuen Möglichkeiten zu suchen.

„Das A und O, das immer für das Gremium ganz oben stand, war es immer, alle Beschäftigte an Bord zu halten und gerade nach der Vereinbarung und dieser Zeit hat es uns bestärkt, auch weiterhin hier dran umso mehr festzuhalten.“
(Mario Stelzer, Betriebsratsvorsitzender)

Fazit

Durch den Wegfall eines Großkunden drohte für das kommende Jahr ein Auftragsrückgang und damit betriebsbedingte Kündigungen. Durch das Be-

schäftigungssicherungskonto wurde mit Weitsicht eine Lösung geschaffen, die es ermöglicht, Zeit zu überbrücken und damit die Arbeitsplätze zu erhalten. Die Lösung stellte sich im Nachhinein als absolut wertvoll heraus. Als neue Aufträge gewonnen wurden, konnte die Produktion schnell mit vertrauten Beschäftigten hochgefahren werden.

„Die Firma war froh darüber, dass wir alle an Bord behalten haben. Dadurch, dass sich die Situation dann auch noch mal geändert hat, konnten wir die Produktion gleich wieder normal hochfahren, ohne dass wir neu anstellen und anlernen müssen.“
Mario Stelzer, Betriebsratsvorsitzender

Abbildung 6

Zeitstrahl Falken GmbH

Beschäftigungssicherungskonto zur Überbrückung der Auftragslage

Ausgangslage: Wegfall eines Großkunden, drohender Abbau von Arbeitsplätzen

Ziel des Betriebsrates

- Kündigungen verhindern
- Fachkräfte erhalten

Vorgehen

- Aufnahme von Gesprächen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber
- Prüfung verschiedener Lösungen zusammen mit dem Arbeitgeber

Ergebnis

- Einführung eines Beschäftigungssicherungskontos
- Sonderzahlungen und sonstigen Zusatzleistungen sowie Umwandlung in Zeitstunden
 - Ansparung von Stunden im Umfang eines Monats für eine kurzfristige Überbrückung
 - Ausschluss von Kündigungen

Einführung eines **Beschäftigungssicherungskontos**

Quelle: eigene Darstellung

I.M.U.



KONTAKT

Betriebsrat@biella.eu

2.7 Salzgitter Flachstahl GmbH: Qualifizierung statt Kurzarbeit

Um die finanziellen Auswirkungen von Kurzarbeit für die Beschäftigten zu verringern, strukturiert der Betriebsrat Qualifizierungsschichten um.

Das Unternehmen

Die Salzgitter Flachstahl GmbH ist die größte Stahltochter der Salzgitter Gruppe. Am Standort Salzgitter werden in einem integrierten Hüttenwerk verschiedene Flachstahlerzeugnisse produziert. Jährlich werden 4,6 Millionen Tonnen Rohstahl geliefert, u. a. an Kunden aus der Fahrzeug- und Röhrenherstellung und der Bauindustrie. Mit knapp 70% ist die Automobilbranche der größte Abnehmer.

Salzgitter Flachstahl zeichnet sich durch eine traditionsreiche Mitbestimmungskultur aus, was sich an einem Organisationsgrad von 93% und an einer starken Vertrauensleutestruktur zeigt. Die Interessen der rund 6.000 Beschäftigten werden durch 33 freigestellte Betriebsräte vertreten.

Auswirkungen der Corona-Pandemie

In Bezug auf die aktuelle Corona-Pandemie werden vom Betriebsrat zwei Auswirkungen beschrieben: zum einen die internen Umorganisationen zum Schutz der Beschäftigten und zur Aufrechterhaltung der Produktion; zum anderen der rapide Absatzrückgang als Folge des Fertigungsstopps in der Automobilbranche.

Bereits frühzeitig wurden gemeinsam mit dem Arbeitgeber Überlegungen getroffen, wie im Pandemiefall zu reagieren sei. Denn die Produktion von Stahl macht es unabdingbar, dass die Schichten kontinuierlich besetzt sind. Als Maßnahme wurde die Beschäftigtenzahl pro Schicht reduziert und eine Reserveschicht gebildet. Letztere bleibt abwechselnd zwei Wochen zu Hause und kann im Falle einer Infektion einspringen. Parallel hierzu wurde unter hohem Zeitdruck für den Angestelltenbereich das Home-Office ausgeweitet.

„Da haben wir uns im Vorfeld vorbereitet und haben die Mannschaft der Schichten kleiner gehalten, um die systemrelevanten Aggregate zu besetzen. Wir haben eine Reserve eingeplant, die wir dann in Schutzabsonderung geschickt haben.“
Thomas Hartmann, Betriebsratsmitglied,
Sprecher des Personalausschusses

Als Zulieferer der Automobilindustrie sind die wirtschaftlichen Auswirkungen für Salzgitter Flachstahl erheblich. Zeitlich sechs Wochen versetzt führte der Stillstand in der Fahrzeugproduktion zu einem drastischen und sehr plötzlichen Absatzrückgang. Salzgitter Flachstahl reagierte, indem zunächst die eigenen Lager aufgefüllt und die Produktion so gut es ging runtergefahren wurden. Arbeitsbereiche, in denen der Stahl weiterverarbeitet wird, z. B. die Feuerverzinkung und die Umformung, stehen seitdem still. Seit Mai gibt es Kurzarbeit, je nach Arbeitsbereich in unterschiedlicher Stärke. Die Betriebsvereinbarung zur Kurzarbeit wurde im Zuge dessen überarbeitet. Sie beinhaltet u. a. eine Aufstockung auf 90% der Nettobezüge für die ersten sechs Monate (danach 85%) und die Bildung einer paritätisch besetzten Kurzarbeiterkommission.

„Keiner wusste mehr, wo es hingehet, und daraufhin haben wir die Produktion runtergefahren.“
Thomas Hartmann, Betriebsratsmitglied,
Sprecher des Personalausschusses

Das Projekt: Minuskonten für Qualifizierung

Im Jahr 2010 reichte der Betriebsrat das Projekt „Minuskonten für Qualifizierung“ beim Deutschen Betriebsrätetag ein. Das Projekt entstand als unmittelbare Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008/2009. Ähnlich wie in der gegenwärtigen Situation brach auch damals der Absatz der Automobilbranche ein. Die Auftragsrückgänge waren erheblich. Die Betriebsparteien reagierten auch damals mit einer breitflächigen Einführung von Kurzarbeit. Bei der Aushandlung der Betriebsvereinbarung konnte man auf eine Rahmenvereinbarung zurückgreifen, welche die wichtigsten Bausteine auf Konzernebene regelt. Darauf aufbauend vereinbarte man standortspezifische Betriebsvereinbarungen.

Von der Kurzarbeit am meisten betroffen waren die Arbeitsbereiche mit direkter Bezugnahme zur Stahlproduktion. Fast die Hälfte aller Beschäftigten des Standortes (ca. 2.500) arbeiten hier in einem Fünfschichtsystem. Der Betriebsrat überlegte damals, wie man die finanziellen Einbußen, die durch die Kurzarbeit entstehen, für die Beschäftigten so gering wie möglich gestalten kann. Die Idee des Betriebsrates beruht auf einer simplen Überlegung: Statt die Beschäftigten in Kurzarbeit zu schicken, sollte die Zeit für Qualifizierungen genutzt werden. Die Umsetzung dieser Idee fußt auf Details des Fünfschichtsystems. Sie ist im Kern mit einem klassischen Arbeitszeitkonto vergleichbar. Das Schichtsystem ist mit den üblichen Früh-, Mittags- und Nachtschichten so aufgebaut, dass wöchentlich 33,6 Stunden gearbeitet wird. Die bei einer 35-Stundenwoche fehlenden 1,4 Stunden werden über das Jahr verteilt in 13 Verfügungsschichten geleistet. Diese werden zusätzlich erbracht und stehen z. B. für Betriebsversammlungen und Qualifizierungen zur Verfügung. Hierbei handelt es sich um betrieblich bedingte Qualifizierungen, denen sich die meisten Beschäftigten einmal im Jahr unterziehen müssen, z. B. zur Arbeitssicherheit. Der Betriebsrat hatte nun die Idee, dass im Zuge der Kurzarbeit alle Verfügungsschichten des Jahres gezogen und für Qualifizierungen vorzeitig genutzt werden. Für die Beschäftigten entsteht daraus der Vorteil, dass diese Schichten nicht der Kurzarbeit unterliegen und daher normal samt Schichtzulagen entlohnt werden.

„Da haben wir gesagt, wenn ihr jetzt Kurzarbeit beantragt, dann lasst uns doch diese Verfügungsschichten vorziehen, so dass die Leute nicht Kurzarbeit, sondern Qualifizierung machen.“
Thomas Hartmann, Betriebsratsmitglied,
Sprecher des Personalausschusses

Auch dem Arbeitgeber gefiel die Idee, er stimmte zu. Da absehbar war, dass nicht alle Verfügungsschichten zu Zeiten der Kurzarbeit genutzt werden können, vereinbarte man Folgendes: Nach Beendigung der Kurzarbeit hat der Arbeitgeber ein Jahr lang Zeit, die Verfügungsschichten zu nutzen. Bis dahin werden die bereits entlohnten Verfügungsschichten als Minusschichten bei den Beschäftigten gebucht.

Umsetzung und Erfahrungen

Mit Rückblick auf das vereinbarte Konzept, zeigt sich den Betriebsräten ein gemischtes Erfahrungsbild. Grundsätzlich ist dabei der Plan der Interessenvertretung aufgegangen: Die Beschäftigten hatten weniger Kurzarbeit und dadurch weniger finanzielle Einbußen. Der Arbeitgeber schaffte es allerdings nicht, die Verfügungsschichten im vereinbarten Zeitraum zu nutzen, mit der Konsequenz, dass den Beschäftigten die Hälfte der Minusschichten geschenkt wurde. Im Durchschnitt waren dies zwei Schichten pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter. Für die Beschäftigten hatte dies einen doppelt positiven Effekt: weniger Kurzarbeit und stattdessen ein mit Schichtzulage geschenkter Freizeitausgleich. Schon vorher und erst recht durch diesen Umstand beurteilten die Beschäftigten das Modell mit großer Mehrheit positiv. Die Betriebsräte erfuhren großen Zuspruch für ihre Arbeit. Doch was für die Beschäftigten gut war, führte auf der anderen Seite zu hohen Kosten des Unternehmens. In dem Zusammenhang betont der Betriebsrat, dass man den Arbeitgeber rechtzeitig auf diesen Umstand aufmerksam gemacht habe. Seitens des Arbeitgebers fehlte schlicht die Zeit, die Qualifizierungen umzusetzen.

» *Der größte Teil hat gesagt, dass das eine gute Sache ist, weil dadurch natürlich viele Beschäftigte weniger oder gar keine Kurzarbeit hatten und viele ihre Schichtprozentage halten konnten. Die waren dadurch schon sehr begeistert.“*
Thomas Hartmann, Betriebsratsmitglied,
Sprecher des Personalausschusses

Rückblickend schaut der Betriebsrat zufrieden auf das Projekt, denn das Ziel, die Kurzarbeit zu reduzieren, wurde erreicht. Jedoch verweist der Betriebsrat einschränkend auf eine langfristige Folge, die sich bei den Verhandlungen zur Kurzarbeiterregelungen während der Corona-Zeit zeigte: Wegen der entstandenen hohen Kosten war der Arbeitgeber deutlich kritischer, was die Verhandlungen insgesamt erschwerte. Die Qualifizierungsmaßnahme wurde bereits während einer Kurzarbeitsphase im Jahr 2012 gestrichen.

» *In dem Moment, wo sie die Qualifizierungen nicht hinbekommen haben, hat uns diese Nummer an die Hacken geschlagen.“*
Thomas Hartmann, Betriebsratsmitglied,
Sprecher des Personalausschusses

Fazit

Der Betriebsrat erreicht, dass die Beschäftigten qualifiziert statt in Kurzarbeit geschickt werden. Damit wird Bildung auch in Krisenzeiten verstetigt. Die Beschäftigten haben dadurch weniger finanzielle Einbußen.

Folglich nennt der Betriebsrat zwei langfristige Lerneffekte im Zusammenhang mit Kurzarbeiterregelungen, die in der derzeitigen Situation überaus hilfreich waren: Zum einen ist es insbesondere in einer Stresssituation von enormer Bedeutung, dass die Betriebsparteien aufeinander zugehen. Dabei muss im Sinne des Unternehmens auch die Position der anderen Seite mitgedacht und nachvollzogen werden. Nur dann kann es gelingen, dass eine Krise sozialpartnerschaftlich überwunden wird. Zum anderen ist es wichtig, dass man den Zeitpunkt nach der Kurzarbeit nicht aus den Augen verliert. Die Kurzarbeiterregelungen müssen kurzfristige Änderungen der Auftragslage zulassen. Die hohe Kunst ist es, die Regelungen so flexibel zu gestalten, dass eine vollständige Wiederaufnahme der Produktion binnen weniger Tage möglich ist. Dies ist gewissermaßen die Bedingung dafür, dass alle Beschäftigten gehalten werden und auf Kündigungen verzichtet wird. Nach der Krise kann die Produktion problemlos hochgefahren werden, da auf eingearbeitete und zuverlässige Beschäftigte zurückgegriffen werden kann.

Abbildung 7

Zeitstrahl Salzgitter Flachstahl GmbH

Qualifizierung statt Kurzarbeit

Ausgangslage: Umfangreiche Kurzarbeit aufgrund der Finanz- und Wirtschaftskrise

Ziel des Betriebsrates

- finanzielle Einbußen verringern
- Arbeitsplätze absichern

Vorgehen

- statt Kurzarbeit soll die Zeit teilweise für interne Qualifizierungen genutzt werden
- Abschluss einer Betriebsvereinbarung
- Einführung von Minuskonten für Qualifizierungsarbeit

Herausforderung

- Umsetzung der Qualifizierung im vereinbarten Zeitraum

Einführung von **Minuskonten für Qualifizierung**

Quelle: eigene Darstellung

„Man muss mehr zusammenrücken und sich auch immer wieder mal in die andere Seite hineinversetzen und man darf den Weitblick nicht vergessen. Ziel muss es sein, dass man nach der Kurzarbeit gestärkt aus der Krise herausgeht. Aber der Gedankengang ist, dass wir alle halten. Das hat uns in der Startphase nach der Krise unwahrscheinlich schnell viel Geld gebracht, weil wir waren mit Schalterumlegen von heute auf morgen in der Lage, volle Produktion zu fahren, ohne dass wieder Leute eingearbeitet werden mussten. Und das war ein ganz großer Vorteil.“
Thomas Hartmann, Betriebsratsmitglied,
Sprecher des Personalausschusses



KONTAKT

hartmann.t@salzgitter-ag.de

2.8 Marquardt GmbH: Haustarifvertrag sichert Arbeitsplätze

Der Betriebsrat verhindert durch einen Haustarifvertrag den Wegfall und die Verlagerung von 800 Arbeitsplätzen.

Das Unternehmen

Die Marquardt GmbH mit Sitz in Rietheim-Weilheim entwickelt und produziert weltweit mechatronische Schalt- und Bediensysteme. Zu dem Produktspektrum gehören z. B. Batteriemanagementsysteme für E-Autos, Display-Systeme, Fahrberechtigungs-systeme und Schaltsysteme für Elektrowerkzeuge. Rund 80% werden für die Automobilbranche produziert. Weitere Abnehmer sind im Hausgerätesegment und der industriellen Anwendung zu finden.

Ungefähr 10.500 Beschäftigte arbeiten weltweit für die Marquardt-Gruppe. Am Hauptsitz werden die Interessen der ca. 2.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von einem 19-köpfigen Betriebsratsgremium vertreten. Vier Mitglieder sind freigestellt.

Auswirkungen der Corona-Pandemie

Der zeitweilige Produktionsstopp in der Automobilherstellung und der allgemeine Nachfragerückgang von Autos haben verheerende Konsequenzen für Marquardt, dessen Hauptabnehmer die Autobranche ist. Monat für Monat sinken die Umsätze erheblich. Als erste Reaktion wurde eine Task-Force bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern des Arbeitgebers und des Betriebsrats gegründet; sie tagt einmal pro Woche. Hier werden die neuen Entwicklungen besprochen und Maßnahmen konkretisiert. Seit Beginn der Pandemie wurden im Unternehmen die üblichen Abstands- und Hygieneregeln, u. a. eine Maskenpflicht, umgesetzt. Laut Betriebsrat wird das Thema im Unternehmen sehr umsichtig diskutiert, denn man ist sich der betrieblichen Konsequenzen im Falle einer Infektion bewusst. Vermut-

lich müssten dann Abschnitte der Produktion und der Abteilung Forschung & Entwicklung eingestellt werden. Seit mehreren Monaten befinden sich ca. 60% der Beschäftigten mit Produktionstätigkeiten in Kurzarbeit. Diese wurde bislang bis Ende September vereinbart, sehr wahrscheinlich wird man sie bis zum Ende des Jahres verlängern. Um einen Anteil zur gesellschaftlichen Gesundheitsvorsorge zu leisten und um die eingebrochene Nachfrage teilweise zu kompensieren, wurden zwei Anlagen angeschafft. Sie stellen nun Nasen- und Mundschutze her. Als weitere direkte Maßnahme wurde die Auszahlung der Einmalzahlung nach den T-ZUG-Regelungen auf September verschoben und eine Umlage der Summe in freizunehmende Tage festgeschrieben. Ebenso arbeiten viele Beschäftigte wechselweise im Home-Office.

„Da sind wir vorbildlich aufgestellt. Wir wissen um die Gefahr, was bei einer Infektion hier im Unternehmen passieren würde.“
Antonio Piovano, Betriebsratsvorsitzender

Große Sorgen bereitet dem Betriebsrat die Aufrechterhaltung des Haustarifvertrages. Es ist durchaus denkbar, dass dieser vorzeitig aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage gekündigt wird. Mit der Auflösung des Haustarifvertrages wären betriebsbedingte Kündigungen und eine Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland wieder möglich. 2015 hatte sich der Betriebsrat für den Abschluss des Haustarifvertrags eingesetzt und damit die Arbeitsplätze des Produktionsstandortes für fünf Jahre gesichert. Eben dieser Haustarifvertrag war Gegenstand der Bewerbung für den Deutschen Betriebsrätepreis.

Das Projekt: Beschäftigungs- und Standortsicherung in Deutschland

2016 reichte der Betriebsrat vom Standort Rietheim-Weilheim das Projekt „Beschäftigungs- und Standortsicherung in Deutschland“ beim Deutschen Betriebsrätetag ein. Das Projekt beinhaltet einen Haustarifvertrag, der unter großem Einsatz des Betriebsrates 2015 abgeschlossen wurde. Seine Anfänge liegen in einer Ankündigung des Managements im Wirtschaftsausschuss. Nach neuen Managementplänen sollten demnach durch die Verlagerungen von Maschinen ins Ausland 800 Arbeitsplätze wegfallen und damit am Standort 60 Millionen Euro eingespart werden. Weltweit gibt es einen hohen Konkurrenz- und Kostendruck. Eine Verlagerung ins Ausland ist für den Arbeitgeber attraktiv, weil die Lohnkosten deutlich niedriger ausfallen. Diskussionen um Verlagerungen waren daher in der Vergangenheit mehrfach aufgetreten.

„Das Thema Verlagerungen war bei Marquardt schon länger Diskussionsgegenstand. Als dann der Abbau von 800 Arbeitsplätzen anstand, hat der Betriebsrat reagiert und

auf den Abschluss des Haustarifvertrages zur Beschäftigungssicherung gedrängt.“
Antonio Piovano, Betriebsratsvorsitzender

Der Betriebsrat reagierte augenblicklich auf die erneute Ankündigung des Managements. Auf jeden Fall sollte eine Verlagerung verhindert und die Arbeitsplätze in Rietheim-Weilheim erhalten bleiben. Um Ideen auszuarbeiten, wie Kosten eingespart und zugleich die Arbeitsplätze gerettet werden können, kam das Gremium zu einer zweitägigen Klausurtagung zusammen. Voller Begeisterung blickt der Betriebsratsvorsitzende auf diese zwei Tage zurück: Intensiv haben die Betriebsratsmitglieder nach Lösungen gesucht, diese diskutiert und durchgerechnet. Dabei musste eine Balance zwischen ausreichenden Einsparungen und zumutbaren Kürzungen für die Beschäftigten gefunden werden. Ebenso wichtig war es, eine Zukunftsperspektive zu entwickeln, die langfristig Arbeitsplätze absichert. Am Ende entstand ein Katalog an möglichen Maßnahmen. Er wurde Vertreterinnen und Vertretern der IG Metall vorgestellt und mit ihnen gemeinsam weiterentwickelt.

» Diese zwei Tage Klausurtagung waren wirklich bombastisch. Die Kolleginnen und Kollegen haben sich unglaublich gut eingebracht, das war trotz der bedrückten Stimmung sehr wohltuend. Wir haben wirklich um jeden Arbeitsplatz gekämpft.“
Antonio Piovano, Betriebsratsvorsitzender

Aushandlung und Inhalt des Haustarifvertrages

Proaktiv wurde anschließend das Gespräch mit dem Arbeitgeber gesucht. Er erklärte sich bereit, über Alternativen zu verhandeln. Schnell war klar, dass es sich dabei um einen Haustarifvertrag handeln muss, um Lösungen außerhalb der regulären Tarifverträge vereinbaren zu können. Der Maßnahmenkatalog des Betriebsrates wurde grundsätzlich positiv vom Arbeitgeber beurteilt, wengleich Gegenforderungen gestellt wurden. Nach zähen und bis in die Nacht dauernden Verhandlungen wurde der Haustarifvertrag schließlich abgeschlossen. Über seine tatsächliche Einführung stimmten die Beschäftigten durch eine Mitgliederbefragung der IG Metall ab. Das Ergebnis war eindeutig: 84% stimmten dem Haustarifvertrag zu, was zugleich eine tolle Bestätigung der Betriebsratsarbeit war. Seine Laufzeit wurde auf fünf Jahre bis Ende 2020 festgelegt.

Zusammenfassend beinhaltet der Haustarifvertrag Maßnahmen, die einerseits Kosten einsparen und andererseits Investitionen in Qualifizierungen und Innovationen sichern:

- Verschiebung der Tarifierhöhungen während der Laufzeit des Haustarifvertrages um 9 Monate
- unentgeltliche Erhöhung der Arbeitszeit um drei Stunden pro Woche
- Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen und Verlagerungen ins Ausland

- Ausbuchung von 35 Stunden pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter
- unbefristete Übernahme aller Auszubildenden und Dual-Studierenden
- Bereitstellung eines Qualifizierungs- und Weiterbildungsbudgets
- Bau des Entwicklungs- und Innovationszentrums am Standort Rietheim-Weilheim für ca. 800 Beschäftigte (Entwicklung und betriebliche Ausbildungswerkstatt)

Resonanz und Umsetzung

Insgesamt ist der Betriebsrat absolut zufrieden mit der Umsetzung des Haustarifvertrages: Tatsächlich konnte die erforderliche Summe von 60 Millionen Euro eingespart werden. Das oberste Ziel, die Absicherung der Arbeitsplätze, wurde erreicht. Der Betriebsrat beschreibt, dass mit dem Abschluss des Haustarifvertrages eine deutliche Erleichterung unter den Beschäftigten zu spüren war. Viele von ihnen hatten die Diskussion um eine mögliche Verlagerung mehrfach erlebt und nun endlich die Absicherung, dass diese für die nächsten fünf Jahre ausbleiben wird.

Seit Sommer 2019 gibt es nun das neue Innovationszentrum, das auch das neue Betriebsrestaurant beherbergt. Auch das Qualifizierungs- und Weiterbildungsbudget konnte sinnvoll umgesetzt werden. So haben mittlerweile 24 Kolleginnen und Kollegen aus der Produktion einen Ausbildungsabschluss nachgeholt. Mit dem Budget werden auch Qualifikationen zum Erwerb des Meister- und Technikertitels finanziell unterstützt.

» Das war für uns alle ein riesengroßer Erfolg. Wir als Betriebsrat sind stolz, auf Augenhöhe mit der Geschäftsführung und mit Unterstützung der IG Metall diesen Haustarifvertrag in die Wege geleitet zu haben.“
Antonio Piovano, Betriebsratsvorsitzender

Bereits im Jahr 2019 wurde die finanzielle Lage bei Marquardt schwieriger. Der Arbeitgeber drohte mit der vorzeitigen Kündigung des Haustarifvertrages. Dies konnte der Betriebsrat erfolgreich verhindern, indem der Arbeitgeber der Anwendung des Tarifvertrages zur Beschäftigungssicherung (**TV Besch**) zustimmte. Darin wurde vereinbart, dass bis auf Weiteres mit entgeltlichem Abzug zwei Stunden pro Woche weniger gearbeitet wird. Ob auch in der aktuellen Corona-Krise der Haustarifvertrag gerettet werden kann, war zum Zeitpunkt des Interviews (Juni 2020) ungewiss. Gespräche zwischen Betriebsrat, der IG Metall und der Geschäftsleitung sind bereits im Gange. Oberstes Ziel ist auch hier wieder, möglichst viele Arbeitsplätze zu retten.

» Und dann kam Corona, womit keiner rechnen konnte. Jetzt haben wir natürlich eine ganz andere Situation und es brennt richtig in der Hütte.“
Antonio Piovano, Betriebsratsvorsitzender

Fazit

Der Betriebsrat erstellt mit intensiver Unterstützung der IG Metall ein umfassendes Konzept zur Standort- und Beschäftigungssicherung. 800 Arbeitsplätze werden gerettet und perspektivisch gesichert. Trotz finanzieller Einbußen werden einige Vorteile für die Beschäftigten erreicht, wie z. B. ein Qualifizierungs- und Weiterbildungsbudget. Als absolut wertvoll wird rückblickend der Entwicklungs- und Aushandlungsprozess für das Gremium beschrieben. Der Haustarifvertrag ist das Ergebnis einer intensiven Teamarbeit, zu der jedes Mitglied seine Ideen und Fähigkeiten beitrug. Für seinen Einsatz wurde das Gremium mit Bronze beim Betriebsräte-tag 2016 ausgezeichnet.

**KONTAKT**

Antonino.Piovano@marquardt.com

Zeitstrahl Marquardt GmbH

Haustarifvertrag sichert Arbeitsplätze

Ausgangslage: drohende Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland

Ziel des Betriebsrates

- Arbeitsplätze sichern
- Verlagerung verhindern

Vorgehen

- Tagung des Betriebsrates, um Lösungen zu finden
- Beratung und Weiterentwicklung mit der IG Metall
- Aufnahme von Verhandlungen mit dem Arbeitgeber
- Abstimmung über Haustarifvertrag durch Mitgliederbefragung

Ergebnis

- Aushandlung eines Haustarifvertrages
 - Investitionen in Qualifizierung und Innovation
 - Kosteneinsparungen
 - Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen

Einführung eines **Haustarifvertrages**

Quelle: eigene Darstellung

I.M.U.

QUELLEN

BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020): Wirtschaftliche Entwicklung und Konjunktur. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/wirtschaftliche-entwicklung.html#:~:text=F%C3%BCr%20das%20Jahr%202020%20rechnet,von%205%20C2%20Prozent%20erwartet.> [25.9.2020].

Bundesagentur für Arbeit (2020): Der Arbeitsmarkt im April 2020 – Wegen der Corona-Krise stark unter Druck. Presseinfo Nr. 27 vom 30.04.2020. <https://www.arbeitsagentur.de/presse/2020-27-der-arbeitsmarkt-im-april-2020> [25.9.2020].

Statistisches Bundesamt (2020): Exporte im April 2020: -31,1% zum April 2019. Außenhandel durch Corona-Pandemie stark rückläufig. Pressemitteilung Nr. 206 vom 9. Juni 2020. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/06/PD20_206_51.html [25.9.2020].



Alle Links wurden zuletzt am 22.10.2020 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. Der Arbeitsbereich „Praxiswissen Betriebsvereinbarungen“ 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@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@boeckler.de
+49 211 7778-288

Sandra Mierich:

sandra-mierich@boeckler.de
+49 211 7778-587

Nils Werner:

nils-werner@boeckler.de
+49 211 7778-167

WWW.BOECKLER.DE

