

Gemeinsam stark – Wege aus der Krise

Zusammen mit der Belegschaft ist auch in schwierigen Zeiten Beschäftigungssicherung möglich – das ist die Erfahrung des Betriebsrates der Firma SKF Sealing-Solutions, einem Automobilzulieferer im Leverkusener Stadtteil Opladen. Der Betriebsrat startete ein erfolgreiches Projekt zum Erhalt von Arbeitsplätzen und baute vor allem darauf, die Beschäftigten einzubeziehen.

Als der Absatz in der Automobilzulieferbranche 2009 einbrach, traf das auch die Firma SKF Sealing-Solutions. Das Unternehmen stellt Dichtungssysteme für die europäische Automobilindustrie her. Anfang 2010 gab es 355 Beschäftigte. Zur Bewältigung der Krise wollte der Arbeitgeber drei Abteilungen auslagern; vier Produktlinien sollten ins Ausland verlagert oder ganz stillgelegt werden. Konsequenz für die Belegschaft: 101 Arbeitsplätze wären den Sparplänen zum Opfer gefallen. Das rief den Betriebsrat auf den Plan.

Der Arbeitgeber verlangte zunächst den Einstieg in die Verhandlungen um Interessenausgleich und Sozialplan. Der Betriebsrat dagegen wollte vor allem eins erreichen: Die Erhaltung von möglichst vielen Arbeitsplätzen. Außerdem im Fokus der Arbeitnehmer-

vertreter: die wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens und der Rückhalt bei den Kollegen für das Projekt Beschäftigungssicherung.

Im nächsten Schritt setzten sich die Mitglieder des Gremiums intensiv mit den Plänen der Geschäftsführung auseinander. Selbst wenn die möglichen Kostenvorteile der geplanten Maßnahmen plausibel erschienen, wurde mit kritischen Fragen nachgehakt:

- Sind sämtliche Kosten berücksichtigt? Zum Beispiel auch Kosten für die zusätzliche Logistik und Qualitätssicherung, wenn im Ausland produziert werden soll?
- Welche Probleme kann es für den Auftrags- und Produktentwicklungsprozess bei der Auslagerung geben?
- Werden Schlüsselkompetenzen des Betriebes und damit zukünftige Marktanteile gefährdet?

Dreh- und Angelpunkt der weiteren Überlegungen des Betriebsrates war die Frage, wie man die eigenen Leistungen des Unternehmens vor Ort verbessern kann. Weitere Auslagerungen oder Stilllegungen sollten dadurch gar nicht erst attraktiv werden.

Der Betriebsrat veranstaltete also Workshops zum Sammeln von Ideen. In vielen Fällen lief das ohne den Arbeitgeber – dafür aber mit »internen Sachverständigen« aus den entsprechenden Abteilungen. Und auch die Workshops waren ein Mosaikstein für den Erfolg: In einem Fall konnte aufgrund der

▼ Gerettet: Arbeitsplätze in der Logistik.



dort erarbeiteten Vorschläge ein Produkt im Betrieb gehalten und 20 Prozent der bisherigen Kosten für Material und Personal eingespart werden.

All das ging nur, indem die Belegschaft miteinbezogen und aktiviert wurde: In neun Abteilungsversammlungen – ebenfalls in Workshop-Form – ging es um das Thema Beschäftigungssicherung. Die Ergebnisse nutzte der Betriebsrat wiederum in seinen Arbeitsgruppen. Außerdem konnten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wieder Feedback geben: Nach allen Sitzungen und Versammlungen wurde systematisch die Meinungen der Kolleginnen und Kollegen zum Vorgehen »abgefragt« – wer wollte, konnte auch anonym antworten.

Der Betriebsrat hat aber nicht nur reagiert auf die geplanten Maßnahmen, sondern auch agiert: So sammelte man in den Workshops Ideen für neue Produkte und Märkte und untersuchte die Zukunftsaussichten für die Schaffung von Arbeitsplätzen.

Bei allen positiven Effekten des Projektes mussten die Beschäftigten allerdings auch bittere Pillen schlucken: Nicht in jedem Fall konnten die Pläne des Arbeitgebers gekippt werden. Umso wichtiger war es, frühzeitig die »guten« von den »schlechten« Plänen zu trennen: Der Betriebsrat konzentrierte sich auf die Teilprojekte, die die höchsten Erfolgsaussichten mit den meisten Beschäftigten hatten. Um die negativen Folgen für die Belegschaft abzufedern, mussten dann besonders die betroffenen Beschäftigten mit ihren Bedenken und Ideen in die Diskussion eingebunden werden.

Der offene Dialog wirkte sich positiv für alle Beteiligten aus: Die Belegschaft fühlte sich nicht überfahren, sondern konnte jederzeit die Haltung ihrer Interessenvertreter nachvollziehen. Unterstützung gab es auch von Gewerkschaftsseite. Die zuständige IG Metall begleitete das Projekt mit Vertrauensleutetagen und -sitzungen und informierte die betrieblichen Mitglieder per E-Mail über den Diskussionsstand.

Juristisch festgemacht hat der Betriebsrat seine Strategie an Paragraph 92 a BetrVG, der

vorsieht, dass Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung gemacht werden können. Dadurch sollen Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit oder ihrer Vergabe an andere Unternehmen sowie zum Produktions- und Investitionsprogramm entwickelt werden. Um aber überhaupt tragfähige Vorschläge formulieren zu können, brauchte der Betriebsrat natürlich zunächst die entsprechenden Informationen zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, den geplanten Maßnahmen und deren Auswirkungen. Denn der Betriebsrat muss nicht mit dem Arbeitgeber verhandeln, wenn er nicht ‚vollumfänglich‘ – insbesondere nach Paragraph 106 BetrVG – informiert wird. Im Zweifel entscheidet die Einigungsstelle nach Paragraph 109 BetrVG. Konkret hatte der Betriebsrat von SKF drei Monate Zeit für sein Beschäftigungsprojekt.

Das Ergebnis des Einsatzes kann sich sehen lassen: Mitte April 2010 wird ein Interessenausgleich/Sozialplan geschlossen. Neben der »normalen« Beschäftigungssicherung und den Regelungen zur Beschäftigungs- und Transfergesellschaft (BTG) enthält er folgende Vereinbarungen:

- Es werden nur 84 statt 101 Arbeitsplätze abgebaut. Eine Abteilung, eine Produktgruppe und diverse Einzel-Arbeitsplätze bleiben am Standort oder werden sogar neu geschaffen.

- Drei Mitarbeiter werden zu ähnlichen tariflichen Konditionen von einem Dienstleister übernommen.

- Die Zahl der betriebsbedingten Kündigungen wird auf 34 begrenzt. Den Betroffenen wird der Übergang in eine BTG angeboten. Nach fast einem Jahr ist bislang keine betriebsbedingte Kündigung ausgesprochen worden und niemand musste in die BTG wechseln. Die übrigen 47 Beschäftigten scheidern freiwillig aus, insbesondere durch Altersteilzeitverträge und (Ring-)Versetzungen.

Zu guter Letzt gab es auch eine Art Zeugnis für den Betriebsrat: Die Belegschaft bewertete die Arbeit der Kollegen und der IG Metall mit der Schulnote 1,2 – sehr gut! Sicher auch eine Konsequenz der guten Note: Bei der Betriebsratswahl konnten der Angriff einer Alternativliste abgewehrt und neue Gewerkschaftsmitglieder gewonnen werden. ◀

Die Autoren

Dipl. Wi.-Ing. **Kai Beutler** ist 52 Jahre alt, Geschäftsführer bei der bsb GmbH Betriebsräteberatung Köln und seit 25 Jahren Betriebsrats-Berater. In seinem Vorleben hat er als Controller bei BMW und als Produktentwickler bei Siemens gearbeitet.



Gisela Birwer ist 57 Jahre alt, seit 33 Jahren im Unternehmen und seit 1984 Betriebsratsmitglied. Seit 1993 ist sie Betriebsratsvorsitzende, dazu Mitglied im Aufsichtsrat der Skf GmbH, im Euro- und Weltbetriebsrat von SKF und Mitglied im Ortsvorstand der IG Metall Köln-Leverkusen.

