

Kündigungen – ohne uns!

GOLD Betriebsrat verhindert durch ein mit der Belegschaft entwickeltes Alternativkonzept die Schließung der Fertigung und erhält so zahlreiche Arbeitsplätze. Zukunftstarifvertrag und betriebliche Regelungen schaffen die Grundlage für die »Fabrik der Zukunft«.

VON CHRISTOF HERRMANN

Ehemaliger Plenarsaal, Bonn: »Die aktuelle Marktentwicklung im konventionellen Tabakbereich ist negativ. Der Arbeitgeber leitet aus diesen Themen ab, dass 953 Arbeitsplätze nach einem unternehmerischen Konzept abgebaut werden sollten. Darüber hinaus sollten die Fertigung und Montage am Standort Hamburg und Schwarzenbek geschlossen bzw. stark reduziert werden«. Mit diesen wenigen Zeilen skizzierte der Betriebsrat von Hauni bei der Präsentation seines Projekts auf dem Deutschen BetriebsräteTag Anfang November 2021 in Bonn die Ausgangssituation, mit der Belegschaft und das Gremium im Frühjahr 2019 konfrontiert wurden. Die Hauni Group, ein Geschäftsfeld des internationalen Technologiekonzerns Körber AG, ist spezialisiert auf die Herstellung von Maschinen und weiteren technischen Komponenten für die Tabakindustrie. In Deutschland sind hier in vier Unternehmen insgesamt 2300 Mitarbeiter beschäftigt. Sehr schnell war klar, dass die beteiligten Betriebsratsgremien diese Planung so nicht hinnehmen wollten, denn die bereits vorausgegangenen Umstrukturierungen in den Jahren 2008 und 2015 nach Art des Managements hatten nicht verhindern können, dass aktuell erneut Entlassungen in hoher Zahl zur Diskussion standen. Die Betriebsräte wollten keine Wiederholung dieser erfolglosen Unternehmenspolitik. »Der Trampelpfad des Managements, Kopfzahl und Neuorganisation nach Umsatzplanungen anzupassen und betriebsbedingte Kündigungen mit Angebot des Übergangs in eine Transfergesellschaft, sollte

verlassen, betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen werden«, so ihre Devise.

Gemeinsam sind wir stärker

Ihr Ansatz war dagegen ein komplett anderer: Die Beschäftigten unmittelbar beteiligen, deren Wissen, Erfahrung und Kreativität für die Entwicklung eines nachhaltigen Alternativkonzepts nutzen. Im Sommer 2019 erarbeiteten die Betriebsräte in einer gemeinsamen Klausurtagung ihre Strategie. Prozess- und Kundenorientierung sollten von unten nach oben, statt klassisch managementtypisch top-down, entwickelt und so betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen werden. Die umfangreiche Betriebsänderung über das ganze Unternehmen erforderte eine Weiterentwicklung der Arbeit der drei beteilig-

DARUM GEHT ES

1. Keine Neuorganisation top-down, sondern bottom-up.
2. Mit einem Alternativkonzept sicherte der Betriebsrat zahlreiche Jobs.
3. Dafür wurde er mit Gold ausgezeichnet.

Betriebsrat der Hauni Group.



ten Betriebsratsgremien. »Mit uns keine Entlassungen« und »Gemeinsam sind wir stärker« war dabei die Leitidee. Die selbstbewussten Betriebsräte starteten ihr Projekt »Fabrik der Zukunft«, die in den Gremien und im gesamten Unternehmen auch zu einem deutlichen Kulturwandel führte. Im ersten Schritt erfolgte eine Befragung der Beschäftigten zu den Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen. Die Ergebnisse dieser sogenannten SWOT-Analyse waren die Basis für das durch Arbeitsgruppen der Betriebsräte entwickelte Alternativkonzept »Fabrik der Zukunft«. Außerdem sammelten sie umfangreiche Informationen und Ideen in Online-Veranstaltungen und Gesprächen. Zusätzlich griffen die betrieblichen Interessenvertreter auf externe Beratung zurück. Die Corona-Bedingungen ab März 2020 stellten eine zusätzliche Herausforderung für die Arbeitsgruppen und die Projektarbeit dar. Durch den Einsatz agiler und betriebsübergreifender Arbeitsmethoden und vielfältiger Kommunikationsformate – vom Flugblatt über die Nutzung von Intranet und sozialen Medien bis hin zu BR-TV und Online-Sprechstunden – konnte die Arbeit jedoch erfolgreich fortgesetzt werden.

Alternativkonzept

Das Alternativkonzept wurde in umfangreichen Diskussionen mit der Geschäftsführung vorgestellt und parallel dazu gegenüber den Beschäftigten intensiv kommuniziert. Diese Vorgehensweise erwies sich sowohl für die Betriebsräte wie für das Management als neu. Gewohnte Denkmuster mussten abgelegt, neue Wege gegangen werden. Das Alternativkonzept berücksichtigt eine konsequente Einbindung von Kundenwünschen, eine vorausschauende Personalplanung und Faktoren wie Standortentwicklung sowie neue Produkte und Geschäftsfelder. Zur Unterstützung der zunächst zähen Gespräche zum Alternativkonzept auf Unternehmensebene bezogen die Betriebsräte die Arbeitnehmervertreter:innen im Aufsichtsrat, sowohl im Konzern wie auch im Unternehmen, mit ein. Begleitend dazu erfolgte eine Einbindung der Vertrauensleute und eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung mit der IG Metall.

Den Durchbruch erreichten die Betriebsräte dann durch die Vereinbarung von Eckpunkten zum Transformationskonzept »Fabrik der Zukunft/HG21+« unter Beteiligung von

IG Metall und Konzernleitung. Darin einigten sich die Parteien auf einen reduzierten Stellenabbau, auf den Erhalt von Wertschöpfung und den Start eines gemeinsamen beteiligungsorientierten Projekts. Zum Start dieser gemeinsamen Projektarbeit wurde die Projektorganisation mit Lenkungsreis und paritätischen Projektgruppen abgestimmt und ein gemeinsames neues Zukunftsbild als Leitbild erarbeitet. Die Ergebnisse der paritätischen Projektgruppen wurden im gemeinsamen Lenkungsreis beraten, im Mitbestimmungsprozess von den Betriebsräten diskutiert und beschlossen und als Bestandteil in die einzelnen Interessenausgleiche und weitere betriebliche Vereinbarungen übernommen.

Der »Hauni-Weg«

Am Schluss dieses innovativen Vorgehens steht der sogenannte Hauni-Weg. Dieser ermöglicht eine Transformation mit vorausschauender Personalplanung anstelle von betriebsbedingten Kündigungen und Sozialauswahl. Die Arbeit der Projektgruppe verhinderte die geplante Verlagerung bzw. das Outsourcing von Wertschöpfung. Arbeitsplätze in Kernbereichen und in den Querschnittsfunktionen konnten erhalten werden.

Insbesondere wurde die geplante faktische Schließung der Fertigung durch ein neues Fertigungskonzept verhindert und somit die Fertigung vor Ort gesichert. Die Teilschließung der Montage und Verlagerungen wurden eingeschränkt. Insgesamt fallen 260 Stellen weniger weg als geplant, der Stellenabbau findet sozialverträglich statt. Ausscheidende Kollegen verlassen das Unternehmen mit angemessenen Abfindungen oder wechseln in Altersteilzeit. Von zuvor 2300 Stellen sind über 1600 bis Ende 2024 gesichert. Aus Sicht der Jury des Deutschen Betriebsräte-Preises ein Projekt mit Leuchtturmcharakter, »das zeigt«, so Christiane Benner, 2. Vorsitzende der IG Metall, »wie wichtig starke Arbeitnehmervertretungen und eine starke Organisationsmacht sind«. Der Betriebsrat von Hauni erhielt dafür den Deutschen Betriebsräte-Preis in Gold. ◀



Christof Herrmann,

Kommunikationsberater mit den Themen Arbeit, Recht und Wirtschaft.

kommunikation@sc-herrmann.de



AIB AUDIO

Erleben Sie den Betriebsrat von Hauni live in unserem Podcast. Jetzt reinhören unter www.bund-verlag.de/aktuelles~podcast-zukunftsgestalter-.html