



MASCHINENBAUKONFERENZ

FORUM 1: STANDORT SICHERN

KLIMANEUTRALE TRANSFORMATION IM MASCHINEN-
UND ANLAGENBAU – ZUKUNFT GESTALTEN

9. bis 11. September 2024, Berlin



Hans **Böckler**
Stiftung 

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

IG Metall
Vorstand

HERZLICH WILLKOMMEN ZU FORUM 1

Standorte in Deutschland sichern – Restrukturierungsmaßnahmen im Betrieb begleiten

Betriebliches Beispiel: Miguel Jimenez Lopez und Hakan Özen, Oerlikon Barmag – Zweigniederlassung der Oerlikon Textile GmbH & Co. KG

Moderation: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung

VORSTELLUNG - WER SIND WIR?



Miguel Jimenez Lopez

Hakan Özen

WO KOMMEN WIR HER?

- ▶ BR bei der Oerlikon Barmag in Remscheid
- ▶ Herstellung von Textilmaschinen für die Chemiefaser Industrie / Herstellung von Pumpen
- ▶ Momentan 1100 Mitarbeiter / Zu Hochzeiten 5000 MA
- ▶ Standorte in Remscheid, Neumünster, China
- ▶ Gehören dem Oerlikon Konzern seit 2007 an
- ▶ Stehen momentan vor dem Verkauf bzw. der Abspaltung!
- ▶ Zyklisches Geschäft (ca. alle 5-8 Jahre)
- ▶ Austritt aus AG Verband 2003
- ▶ Nach 4 Sozialplänen: 2006 Sanierungstarifvertrag
- ▶ 2018: Anerkennungstarifvertrag (von 2006 - 2018 Schließung der Lücke von 14%)

WAS BISHER GESCHAH!



Kulturwandel im Unternehmen

- ▶ Unser Weg des Wandels - Gemeinsame Projekte
- ▶ Gemeinsame Erarbeitung eines Freiwilligen Programmes 2016
- ▶ Ab 2022 Kulturwandel / kein Interesse an gemeinsamen Projekt „Transformation“
 - ▶ Einseitiges FWP
 - ▶ Kein Einfluss auf Abfindungshöhe
 - ▶ Ersetzung der Zustimmung des BR durch Arbeitsgericht
- ▶ Öffi Arbeit des BR: Mitnahme der MA und Forderung der MA (Mehrarbeit)
- ▶ Betriebsbedingte Kündigungen massiv reduziert (138 auf 39)
- ▶ Versetzungen von Familienvätern, um Kündigungen zu umgehen
- ▶ Negativ: dadurch keine komplette Übernahme der Azubis

Wie kann ein Restrukturierungsprozess beteiligungsorientiert begleitet werden? Theorie und Praxis

Ein Restrukturierungsprozess kann vom Betriebsrat auf eine beteiligungsorientierte Weise begleitet werden, indem verschiedene Schritte und Strategien angewendet werden, um die Interessen der Belegschaft aktiv einzubringen und den Prozess transparent zu gestalten. Hier sind einige konkrete Ansätze:

Frühzeitige Einbindung und Information

- ▶ Der Betriebsrat sollte frühzeitig in den Restrukturierungsprozess eingebunden werden, um rechtzeitig auf Entscheidungen Einfluss nehmen zu können.
- ▶ Regelmäßige und transparente Informationen seitens der Geschäftsführung sind essenziell, damit der Betriebsrat über die geplanten Maßnahmen, deren Gründe und Auswirkungen umfassend informiert ist.

Kommunikation mit der Belegschaft

- ▶ Der Betriebsrat sollte kontinuierlich die Belegschaft über den Stand der Dinge informieren, um Vertrauen aufzubauen und Gerüchten vorzubeugen.
- ▶ Rückmeldungen und Meinungen der Mitarbeiter sollten aktiv eingeholt werden, zum Beispiel durch Umfragen, Betriebsversammlungen, kleine Abteilungsversammlungen oder direkte Gespräche
- ▶ Einbindung der VL

Einrichtung von Ausschüssen

- ▶ Der Betriebsausschuss bestehend aus Betriebsratsmitgliedern kann spezifische Themen der Restrukturierung bearbeiten. Dieser Ausschuss kann Vorschläge erarbeiten, die dann in die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber eingebracht werden.
- ▶ Auch Experten, wie Arbeitsrechtler oder Wirtschaftsberater, können in den Ausschuss eingebunden werden, um fundierte Entscheidungen zu treffen.

Entwicklung von Alternativvorschlägen

- ▶ Der Betriebsrat sollte aktiv an der Entwicklung von Alternativvorschlägen zu den geplanten Maßnahmen arbeiten. Diese können darauf abzielen, negative Auswirkungen auf die Belegschaft zu minimieren (z. B. durch Sozialpläne, Weiterbildungsangebote oder interne Versetzungen).
- ▶ Ein proaktives Herangehen stärkt die Verhandlungsposition des Betriebsrats und zeigt die Bereitschaft zur Kooperation.
- ▶ hierfür ist ein gemeinsam erstellter Fragenkatalog an die Geschäftsführung unerlässlich

Verhandlungen und Interessenausgleich

- ▶ Bei größeren Restrukturierungen (z. B. Massenentlassungen) ist der Betriebsrat verpflichtet, mit dem Arbeitgeber über einen Interessenausgleich und einen Sozialplan zu verhandeln.
- ▶ Hierbei sollte der Betriebsrat darauf achten, dass die Verhandlungen fair und transparent ablaufen und die Interessen der Belegschaft bestmöglich berücksichtigt werden.

Externe Beratung und Schulung

- ▶ Der Betriebsrat kann sich externe Beratung hinzuziehen, um den Restrukturierungsprozess professionell begleiten zu können.
- ▶ Schulungen für Betriebsratsmitglieder zu Themen wie Arbeitsrecht, Restrukturierung oder Verhandlungstechniken können ebenfalls helfen, den Prozess besser zu begleiten.

Kontinuierliche Überwachung und Nachbereitung

- ▶ Auch nach der Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen sollte der Betriebsrat die Auswirkungen auf die Belegschaft überwachen und gegebenenfalls nachsteuern.
- ▶ Feedback-Schleifen und regelmäßige Evaluationen der Maßnahmen können dabei helfen, unvorhergesehene Probleme zu identifizieren und anzugehen.
- ▶ Durch diese beteiligungsorientierten Ansätze kann der Betriebsrat sicherstellen, dass die Interessen der Belegschaft im Restrukturierungsprozess angemessen berücksichtigt werden und die Auswirkungen auf die Mitarbeiter möglichst positiv gestaltet werden.

Welche Möglichkeiten zur Beschäftigungssicherung gibt es und wo liegen die Grenzen? Theorie und Praxis

- ▶ Es gibt verschiedene Möglichkeiten zur Beschäftigungssicherung, die Unternehmen und Betriebsräte in Erwägung ziehen können, um Arbeitsplätze zu erhalten und negative soziale Folgen für die Belegschaft zu minimieren. Allerdings haben diese Maßnahmen auch ihre Grenzen, die von rechtlichen, wirtschaftlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen abhängen.

1. Kurzarbeit

Möglichkeiten:

- ▶ Kurzarbeit ermöglicht es Unternehmen, die Arbeitszeit vorübergehend zu reduzieren, um Entlassungen zu vermeiden. Der Verdienstaufschlag wird teilweise durch das Kurzarbeitergeld kompensiert, das von der Bundesagentur für Arbeit gezahlt wird.

Grenzen:

- ▶ Kurzarbeit ist in der Regel zeitlich begrenzt (bis zu 24 Monate). Sie ist nur sinnvoll, wenn die Auftragslage vorübergehend schlecht ist und sich mittelfristig wieder bessert. Zudem gibt es finanzielle Belastungen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer durch geringere Löhne.

2. Weiterbildung und Qualifizierung

Möglichkeiten: Durch gezielte Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen können Mitarbeiter neue Fähigkeiten erwerben, die sie entweder innerhalb des Unternehmens in neuen Aufgabenbereichen einsetzen oder extern auf dem Arbeitsmarkt verwerten können.

Grenzen: Weiterbildung erfordert Zeit und finanzielle Investitionen. Sie ist nur dann eine echte Option, wenn es eine klare Perspektive gibt, wie die neuen Qualifikationen genutzt werden können. Zudem ist nicht jede Qualifizierung für alle Mitarbeiter geeignet.

3. Versetzungen und interne Umstrukturierungen

Möglichkeiten: Mitarbeiter können in andere Abteilungen oder Standorte versetzt werden, wo der Bedarf höher ist. Dies kann helfen, Entlassungen zu vermeiden und Personalressourcen effizienter zu nutzen.

Grenzen: Die Bereitschaft zur Versetzung ist oft begrenzt, insbesondere bei räumlichen Veränderungen. Außerdem sind betriebsintern nicht immer ausreichende Alternativstellen vorhanden, und nicht jeder Mitarbeiter ist für jede Position qualifiziert.

4. Altersteilzeit und Vorruhestand

Möglichkeiten: Für ältere Arbeitnehmer kann Altersteilzeit oder der Vorruhestand eine Lösung sein, um Stellenabbau sozialverträglich zu gestalten. Dies reduziert die Zahl der betroffenen Mitarbeiter und schafft Raum für jüngere Arbeitnehmer.

Grenzen: Diese Modelle sind kostenintensiv für das Unternehmen und haben klare gesetzliche Voraussetzungen. Zudem funktionieren sie nur für Mitarbeiter, die kurz vor dem Rentenalter stehen.

5. Sozialplan

Möglichkeiten: Ein Sozialplan kann Maßnahmen wie Abfindungen, Unterstützungsangebote bei der Jobsuche, Weiterbildungsangebote und Übergangsgelder umfassen, um die sozialen Härten einer Entlassung abzufedern.

Grenzen: Ein Sozialplan kann Entlassungen nicht verhindern, sondern lediglich deren Auswirkungen mildern. Zudem sind die Kosten für das Unternehmen oft hoch, und nicht alle sozialen Probleme der Betroffenen lassen sich damit lösen.

6. Outsourcing und Übernahme durch andere Unternehmen

Möglichkeiten: In einigen Fällen können Geschäftsbereiche ausgegliedert oder an andere Unternehmen verkauft werden, die die Mitarbeiter übernehmen. Dies kann Arbeitsplätze erhalten, allerdings oft unter veränderten Bedingungen.

Grenzen: Outsourcing kann zu schlechteren Arbeitsbedingungen oder geringeren Löhnen führen. Es besteht auch das Risiko, dass der neue Arbeitgeber nach einer Übergangszeit Stellen abbaut.

7. Flexibilisierung der Arbeitszeit

Möglichkeiten: Durch flexible Arbeitszeitmodelle wie Arbeitszeitkonten oder Teilzeitarbeit kann die Beschäftigung gesichert werden. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten kann die Arbeitszeit reduziert werden, während in besseren Zeiten Überstunden abgebaut werden.

Grenzen: Nicht alle Mitarbeiter sind bereit, flexiblere Arbeitszeitmodelle anzunehmen. Zudem löst dies das Problem nicht, wenn die wirtschaftlichen Schwierigkeiten anhalten oder struktureller Natur sind.

8. Gehaltsverzicht oder -reduktion

Möglichkeiten: Ein freiwilliger Gehaltsverzicht oder eine vorübergehende Gehaltsreduktion kann helfen, Stellen zu sichern, wenn sich die Belegschaft damit einverstanden erklärt.

Grenzen: Diese Maßnahmen sind oft schwer durchzusetzen, da sie die finanzielle Situation der Mitarbeiter verschlechtern. Zudem sind sie meist nur eine kurzfristige Lösung und können das Problem eines wirtschaftlich angeschlagenen Unternehmens nicht langfristig beheben.

Zusammenfassung:

- ▶ Die verschiedenen Möglichkeiten der Beschäftigungssicherung bieten Ansatzpunkte, um in Krisenzeiten Arbeitsplätze zu erhalten. Allerdings stoßen sie an Grenzen, wenn strukturelle Probleme bestehen, die wirtschaftliche Lage des Unternehmens langfristig schlecht ist oder die betriebsinternen und rechtlichen Rahmenbedingungen die Umsetzung erschweren. In solchen Fällen sind Entlassungen oder umfassende Umstrukturierungen oft nicht zu vermeiden. Der Betriebsrat spielt dabei eine wichtige Rolle, indem er versucht, die Interessen der Arbeitnehmer bestmöglich zu schützen und die sozialen Folgen zu mildern.

Freiwilligen-Programm

- ▶ Ein Freiwilligenprogramm (auch FWP genannt) ist eine Maßnahme, die Unternehmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten oder bei Umstrukturierungen einsetzen, um Personalabbau auf freiwilliger Basis zu realisieren.

Merkmale eines Freiwilligenprogramms:

- ▶ **1. Freiwilligkeit:** Im Rahmen eines solchen Programms wird den Mitarbeitern angeboten, das Unternehmen freiwillig zu verlassen, meist im Gegenzug für eine Abfindung oder andere finanzielle Anreize. Die Teilnahme am Programm ist für die Beschäftigten vollkommen freiwillig, und niemand wird gezwungen, das Angebot anzunehmen.
- ▶ **2. Abfindungen und Anreize:** Um Mitarbeiter zur Teilnahme zu motivieren, bieten Unternehmen häufig attraktive Abfindungspakete an. Diese können über den gesetzlich vorgeschriebenen Mindestabfindungen liegen und beinhalten manchmal zusätzliche Leistungen wie Weiterbildungsangebote, Outplacement-Beratung oder eine Transfergesellschaft.
- ▶ **3. Zielsetzung:** Das Hauptziel eines Freiwilligenprogramms ist es, den Personalabbau sozialverträglich zu gestalten, indem Entlassungen vermieden werden. Unternehmen nutzen diese Programme häufig, um den Widerstand der Belegschaft und die potenziellen negativen Auswirkungen auf das Betriebsklima zu minimieren.
- ▶ **4. Zielgruppe:** Ein Freiwilligenprogramm kann sich an alle Mitarbeiter oder an bestimmte Gruppen richten, z. B. an Mitarbeiter bestimmter Abteilungen, an Beschäftigte, die eine bestimmte Altersgrenze erreicht haben, oder an solche, deren Positionen im Rahmen der Restrukturierung überflüssig werden.

Grenzen und Herausforderungen:

- ▶ **Ungleichgewicht:** Es kann passieren, dass insbesondere diejenigen Mitarbeiter, die das Unternehmen eigentlich halten möchte, das Freiwilligenprogramm in Anspruch nehmen, während weniger leistungsfähige Mitarbeiter bleiben. Dies kann langfristig zu einem Verlust von wertvollem Know-how und einer Verschlechterung der Unternehmensleistung führen.
- ▶ **Kosten:** Freiwilligenprogramme sind oft mit erheblichen Kosten verbunden, da die angebotenen Abfindungspakete attraktiv genug sein müssen, um die Mitarbeiter zur Teilnahme zu bewegen.
- ▶ **Ungewisse Beteiligung:** Da die Teilnahme am Programm freiwillig ist, kann es schwierig sein, vorherzusagen, wie viele und welche Mitarbeiter das Angebot annehmen werden. Dies erschwert die Planung und kann dazu führen, dass die erhofften Ziele (z. B. eine bestimmte Reduzierung der Personalkosten) nicht vollständig erreicht werden.
- ▶ **Rechtliche Rahmenbedingungen:** Freiwilligenprogramme müssen die rechtlichen Rahmenbedingungen beachten, insbesondere im Hinblick auf den Gleichbehandlungsgrundsatz und den Schutz vor Altersdiskriminierung. Unternehmen müssen sicherstellen, dass die Angebote fair und transparent sind.

Fazit:

- ▶ Freiwilligenprogramme sind ein Instrument zur sozialverträglichen Gestaltung von Personalabbauprozessen. Sie bieten eine Alternative zu betriebsbedingten Kündigungen und können helfen, das Betriebsklima zu schonen und rechtliche Auseinandersetzungen zu vermeiden. Allerdings müssen Unternehmen sorgfältig planen, um die Risiken und potenziellen Nachteile solcher Programme zu minimieren.

WAS WÜRDEN WIR UNS WÜNSCHEN



- ▶ Keine Freiwilligkeit bei Verhandlungen
- ▶ Verpflichtung des AG mit dem BR zu verhandeln unabhängig von der Größe des Unternehmens / Abteilung
- ▶ Abführungserträge an den Konzern
- ▶ Mitbestimmungsrechte erweitern im Ausland. EF nur Inforecht
- ▶ Betriebsversammlungen Hybrid (Corona Maßnahme)
- ▶ Erleichterung bei hinzuziehen von Sachverstand
- ▶ Änderungen der Beteiligung des BR bei Kündigungen (erstmal Weiterbeschäftigung bis Urteil)

Hans **Böckler**
Stiftung 

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien



IG METALL Vorstand

Impressum

IG Metall
Wilhelm-Leuschner-Str. 79, 60329 Frankfurt am Main
Vertreten durch den Vorstand, 1. Vorsitzende: Christiane Benner
Kontakt: vorstand@igmetall.de

V.i.S.d.P. / Verantwortlich nach § 18 Abs. 2 MStV:
Jürgen Kerner
2. Vorsitzender
Wilhelm-Leuschner-Str. 79, 60329 Frankfurt am Main
Kontakt: maschinenbau@igmetall.de