

# So gehen Praktiker vor

**BETRIEBSÄNDERUNG** *Wie gehen Betriebsräte in der Praxis mit Betriebsänderungen, Interessenausgleich und Sozialplanverhandlungen um? Und wie lassen sich Verhandlungserfolge im Interesse der Beschäftigten erzielen? Vier Fragen an betriebliche Experten.*

VON CHRISTOF BALKENHOL





**D**er Gesamtbetriebsratsvorsitzende eines internationalen IT-Konzerns berichtete kürzlich in einem Gespräch von der rasanten Umbaugeschwindigkeit in seinem Unternehmen. Innerhalb von zwei Jahren hat der Gesamtbetriebsrat (GBR) vier Betriebsübergänge und zwei Maßnahmenpakete zum Personalabbau verhandelt. Das Unternehmen hat heute nach diesen einschneidenden Reorganisationsmaßnahmen eine völlig andere Gestalt als noch vor zwei Jahren.

### Personalabbau trotz guter Konjunktur

Sicher geht es nicht in allen Unternehmen so turbulent zu. Aber schon ein kurzer Blick in den Wirtschaftsteil der Tageszeitungen macht deutlich, dass auch in Zeiten guter Konjunktur in vielen Unternehmen grundlegende Struktur- und Organisationsveränderungen umgesetzt werden, die häufig auch zu Personalabbau führen. So bauen zurzeit mit e.On und RWE zwei Großkonzerne der Energiewirtschaft ihre Unternehmensstruktur im Nachgang zur Energiewende radikal um. Bei einigen Großbanken und Versicherungskonzernen stehen drastische Kostensenkungsprogramme auf der Agenda, verbunden mit der Ankündigung zum Personalabbau. In solchen Fällen liegt es nahe, Betriebsänderungen zu vermuten. Vielfach stimmen hier Arbeitgeber und Betriebsräte zumindest darin überein, dass es sich um Betriebsänderungen handelt, die einen Interessenausgleich und Sozialplan erfordern.

### Agile Konzernstrukturen

Daneben finden insbesondere in vielen international ausgerichteten Unternehmen derzeit grundlegende Veränderungen der Struktur- und Prozessorganisation statt, die vor allem auf Beschleunigung von Entscheidungsprozessen und auf schneller Anpassungsfähigkeit der Strukturen (vielfach auch der Personalkapazitäten) abzielen. So hat kürzlich etwa der Daimler-Vorstandsvorsitzende Dieter Zetsche angekündigt, den Konzern in den kommenden Jahren deutlich »agiler« gestalten zu wollen – unter anderem durch den Abbau von Hierarchieebenen. In solchen Projekten ist es oft deutlich schwieriger, mit dem Arbeitgeber ein Einverständnis herzustellen, ob es sich hier um Betriebsänderungen im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes handelt. Wenn agile

### DARUM GEHT ES

- 1.** Betriebliche Experten berichten über ihre Erfahrungen mit Restrukturierungen in ihren Unternehmen.
- 2.** Wichtig ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Betriebsparteien – auch wenn es mühsam ist.
- 3.** Dies kann zu Lösungen führen, die für alle Beteiligten – trotz erheblicher Einschnitte – lebbar sind.

und virtuelle Organisationsformen zum Gestaltungsprinzip eines Unternehmens werden, wird das eindeutige Erkennen von konkreten Betriebsänderungen zur Herausforderung für die betrieblichen Interessenvertreter.

#### Vier Fragen an ...

Wie gehen nun Betriebsräte in der Praxis mit Betriebsänderungen, Interessenausgleich und Sozialplanverhandlungen um, wie lassen sich Verhandlungserfolge im Interesse der Beschäftigten erzielen? Betriebliche Interessenvertreter beziehen Position und schildern ihre Erfahrungen. Sie beantworten dazu vier Fragen der AiB.

#### **Beate Bockelt; Vorsitzende Gesamtbetriebsrat; Sanofi-Aventis GmbH; Frankfurt**

*1) Ist Betriebsänderung in Zeiten globaler und virtueller Organisationsstrukturen noch greifbar?* Ja, denn jede Betriebsänderung hat Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und/oder das Arbeitsumfeld der Mitarbeiter und wird somit vor Ort greifbar.

*2) Wann und aus welchem Anlass haben Sie zuletzt einen Interessenausgleich und Sozialplan verhandelt?* Ausgliederung des internen Reinigungsservices.

*3) Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren bei Verhandlungen mit dem Arbeitgeber?* Transparente Kommunikation der Verhandlungspartner, sachlich-faire Verhandlungsführung, Beharrlichkeit, gute Abstimmung der Betriebsräte untereinander, gute Sachverständige und Rechtsanwälte zur Unterstützung.

*4) Welche Erfahrungen haben Sie mit Einigungsstellen bei Interessenausgleich und Sozialplan?* Keine.

#### **Sabine Diehl; Vorsitzende Gesamtbetriebsrat; BHF Bank AG; Frankfurt**

*1) Ist Betriebsänderung in Zeiten globaler und virtueller Organisationsstrukturen noch greifbar?* Branchenabhängig könnte die Definition und Greifbarkeit tatsächlich problematisch sein. Im Bankgewerbe und in unserem Haus hatten wir bislang damit noch keine Probleme.

*2) Wann und aus welchem Anlass haben Sie*

*zuletzt einen Interessenausgleich und Sozialplan verhandelt?* Wir befinden uns aktuell in Interessenausgleichsverhandlungen im Zusammenhang mit Kostenreduzierung. Arbeitsprozesse werden veränderten Marktbedingungen angepasst. Damit einher geht ist auch eine Senkung der Personalkosten. Eine Sozialplanvereinbarung bestand und wurde weiter unverändert verlängert.

*3) Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren bei Verhandlungen mit dem Arbeitgeber?* Wesentliche Erfolgsfaktoren für die Verhandlungen sind Offenheit von beiden Seiten. Durch das Abkürzen von Verhandlungen und eine klare Positionierung von Anfang an können Verfahren beschleunigt werden. Im Fokus sollte keine Verhinderungs- oder Behinderungs-taktik stehen, da Maßnahmen am Ende nicht verhindert werden können. Besser ist es, im Interesse betroffener Arbeitnehmer den Fokus darauf zu legen, negative Folgen von Betriebsänderungen möglichst gering zu halten.

*4) Welche Erfahrungen haben Sie mit Einigungsstellen bei Interessenausgleich und Sozialplan?* Hier besteht bei uns keinerlei Erfahrung, da eine Einigungsstelle noch nie eingesetzt werden musste.

#### **Karin Grobecker; Vorsitzende Betriebsrat; TUI fly GmbH; Hannover-Langenhagen**

*1) Ist Betriebsänderung in Zeiten globaler und virtueller Organisationsstrukturen noch greifbar?* Ja, das ist eine berechtigte Frage. Ist die Einführung einer Matrixstruktur im Unternehmen schon eine Betriebsänderung? Meiner Meinung nach ja, ich halte mich da klassisch an den § 111 BetrVG und prüfe, welche Folgen damit für die Beschäftigten verbunden sind. Bestreitet der Arbeitgeber eine Betriebsänderung, muss das notfalls durch das Arbeitsgericht geklärt werden. Die Arbeitswelt verändert sich rasend schnell, wir reden von Industrie 4.0, Arbeit 4.0, Big Data, Matrixstrukturen usw. Es kommen also neue Arbeitsmethoden, -welten, und -formen auf uns zu oder sind schon da.

*2) Wann und aus welchem Anlass haben Sie zuletzt einen Interessenausgleich und Sozialplan verhandelt?* Wir sind seit Dezember 2015 gerade aktuell in Verhandlungen. Dabei geht es um ein Projekt, welches fünf unserer Ferienfluggesellschaften im TUI-Konzern im



**aib-web.de**

► Mehr zu den Begriffen Interessenausgleich und Sozialplan finden Sie unter: [aib-web.de](http://aib-web.de) > **AiB:assist** > Betriebsratslexikon > Interessenausgleich, Sozialplan

Verbund effizienter aufstellen soll, um so auf den immer härter werdenden Wettbewerb im Luftverkehr reagieren zu können. Ich habe noch nie in meiner Tätigkeit als Betriebsrätin und Tarifkommissionsmitglied Effizienzsteigerungsprogramme erlebt, die ohne Arbeitsplatzabbau einhergehen. Ein Effizienzsteigerungsprogramm jagt das andere, so dass wir Betriebsräte in regelmäßigen, kurzen Abständen immer wieder gezwungen werden, Interessenausgleiche und Sozialpläne zu verhandeln. Eine Entwicklung, die uns Betriebsräten massive Sorgen bereitet.

3) *Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für Verhandlungen mit dem Arbeitgeber?* Als Vertreter/in der Arbeitnehmer im Betrieb muss man genau wissen, wovon man spricht und was für ein Ziel man in diesen Verhandlungen hat. Das heißt, wir müssen wissen, welche Auswirkungen die geplante Betriebsänderung auf die betroffenen Bereiche und die Beschäftigten hat, und das runtergebrochen auf den kleinsten Bereich. Ziel muss es natürlich sein, die negativen Auswirkungen für die Belegschaft, oder für erhebliche Teile der Belegschaft, so gering wie möglich zu halten und so viele Arbeitsplätze wie möglich zu erhalten. Dazu brauchen Betriebsräte fundierte Kenntnisse im Betriebsverfassungsgesetz, im Arbeitsrecht, in der Personalplanung und in wirtschaftlichen Zahlen, auch sollte man die für das Unternehmen geltenden Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen genau kennen. Also: Rechtzeitige, umfassende Schulungen sind unerlässlich für Arbeitnehmervertreter/innen, um qualitativ gute Arbeit abliefern zu können. Nur so kann man erfolgreich verhandeln und seine Ziele erreichen.

4) *Welche Erfahrungen haben Sie mit Einigungsstellen bei Interessenausgleich und Sozialplan?* Wir hatten erst eine Einigungsstelle bei Interessenausgleichsverhandlungen, und da konnten wir für die Beschäftigten noch Positives für den Interessenausgleich herausholen. Grundsätzlich versuchen wir als Betriebsrat, Einigungsstellen zu vermeiden, da sie immer mit Risiko verbunden sind. Es ist eben fast immer ein Kompromiss, den man eingehen muss. Aber wenn gar nichts mehr geht, dann eben die Einigungsstelle, bevor der Interessenausgleich scheitert und der Arbeitgeber ohne Einigung seine Vorstellungen umsetzen kann.

**Jürgen Kallmeier; Vorsitzender Gesamtbetriebsrat; T-Systems International GmbH; Frankfurt**

1) *Ist Betriebsänderung in Zeiten globaler und virtueller Organisationsstrukturen noch greifbar?* Für Unternehmen mit Sitz in Deutschland sind Betriebsänderungen in der Regel noch greifbar. Bei global agierenden Unternehmen ist es zunehmend schwierig, insbesondere dann, wenn die Unternehmensleitung weltweit verteilt ist, da das BetrVG an der bundesdeutschen Grenze endet. Virtuelle Organisationsstrukturen und grenzüberschreitende Projektorganisationen sind neue Formen der Zusammenarbeit, die sich zunehmend verbreiten. In verschiedenen Branchen und insbesondere im Bereich IT ist die Dynamik besonders ausgeprägt, so dass sich die Beschäftigten mit einem permanenten Veränderungsprozess auseinandersetzen und zurechtfinden müssen.

2) *Wann haben Sie zuletzt einen Interessenausgleich und Sozialplan verhandelt?* In unserem Unternehmen (IT-Branche) sind Unternehmensänderungen recht häufig, so dass sich in den Veränderungsprozessen betriebsratsseitig so etwas wie Routine eingestellt hat. Für die betroffenen Beschäftigten sieht das anders aus, dort stellen sich durch die Neuerungen große Herausforderungen und Qualifikationsbedürfnisse ein.

3) *Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber?* Auch die Betriebsräte sollten sich die Frage stellen: Passt diese Änderung in die Unternehmensstrategie? Damit kann durchaus eine kritische Diskussion über den »richtigen Weg« einhergehen. Eine Abstimmung der Betriebsräte mit den Aufsichtsratsmitgliedern des Unternehmens ist geboten. Eine professionelle Vorbereitung, mit der betriebsratsseitigen Definition von Essentials und Leitplanken halte ich für außerordentlich wichtig. Unerlässlich scheint mir eine gute Verhandlungsstrategie inklusive einer Priorisierung der betriebsratsseitigen Themen. Für außerordentlich wichtig halte ich darüber hinaus die Kommunikation der Betriebsratsseite mit den Beschäftigten über die Ziele, damit deutlich wird, wie und warum die Betriebsratsseite so agiert, wie sie agiert. Vor allem die Akzeptanz und das Vertrauen der Beschäftigten in das betriebsratsseitige Handeln ist meines Erachtens ein Schlüssel für den Erfolg.

Zum Schwerpunkt der AiB 11/2016 empfiehlt Ihnen die AiB-Redaktion diese Seminare im Jahr 2017:

**ver.di b+b Betriebsänderung, Interessenausgleich, Sozialplan**  
Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats bei Betriebsänderungen  
13.2. – 15.2. Saalfeld  
20.3. – 22.3. Augsburg  
10.7. – 12.7. Bielefeld  
5.12. – 7.12. Boltenhagen  
► [www.verdi-bub.de/144](http://www.verdi-bub.de/144)

**IG Metall BR-Grundlagenseminar: Umstrukturierung im Unternehmen (Betriebsänderung, Interessenausgleich, Sozialplan)**  
In den IG Metall Bildungszentren:  
26.2. – 3.3. Sprockhövel\*  
26.2. – 3.3. Beverungen  
5.3. – 10.3. Lohr  
26.3. – 31.3. Berlin  
\*mit Kinderbetreuung  
► [www.igmetall.de/bildung](http://www.igmetall.de/bildung)

**DGB Bildungswerk Bund Interessenausgleich und Sozialplan**  
Gestalten Sie betriebliche Veränderungen umfassend und praxisnah  
23.1. – 27.1. Hamburg  
24.4. – 28.4. Hamburg  
18.9. – 22.9. Hamburg  
► [www.betriebsratsqualifizierung.de/seminar/216491551](http://www.betriebsratsqualifizierung.de/seminar/216491551)

**IG BCE BWS GmbH Interessenausgleich und Sozialplan**  
17.9. – 22.9. Bad Münde  
► [www.igbce-bws.de/Seminare](http://www.igbce-bws.de/Seminare)

4) Welche Erfahrungen haben Sie mit Einigungsstellen bei Interessenausgleich und Sozialplan? Zur Politik unseres Gremiums gehört es, Lösungen aus eigener Kraft ohne Einigungsstelle zu erreichen. Zuweilen sind die Interessen aber so weit auseinander, dass eine Einigung auch nach intensivem Argumentationsaustausch nicht eintreten will. Wenn dies der Fall ist, kann es hilfreich sein, wenn sich beide Parteien auf einen Einigungsstellenvorsitzenden verständigen. Dann fällt es leichter, sich auf die Sachfragen zu konzentrieren, das Ergebnis ist weniger von Verhandlungstaktik geprägt und der Einigungsstellenvorsitzende hat Chancen, durch Sachvorschläge doch noch zu einem einvernehmlichen Ergebnis zu kommen. Das ist erfahrungsgemäß meist schon die halbe Miete. Weniger wünschenswert scheint mir eine formelle Einigungsstellenentscheidung (also wenn es zu einem Einigungsstellenspruch kommt), weil dann die Sachthemen meist hinter die formal-juristischen Fragestellungen zurücktreten, was für die Beschäftigten nicht immer zum Vorteil ist.

**Jochen Schaberg; Vorsitzender  
Divisionsbetriebsrat; Bilfinger Real  
Estate GmbH; Düsseldorf**

1) Ist Betriebsänderung in Zeiten globaler und virtueller Organisationsstrukturen noch greifbar? Die Frage beantworte ich mit »Ja«, weil betriebliche Strukturen im unmittelbaren Umfeld stets vorhanden sein werden. Die jeweiligen Organisationsstrukturen können allerdings schnell unübersichtlich oder intransparent werden, was den Überblick angeht und die Überprüfung der Veränderungen hierzu schwieriger macht.

2) Wann und aus welchem Anlass haben Sie zuletzt einen Interessenausgleich und Sozialplan verhandelt? Anlässlich von Betriebs-schließungen und Restrukturierungen.

3) Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für Verhandlungen mit dem Arbeitgeber? Überblick und Einschätzung der jeweiligen Abhängigkeiten, wirtschaftliche Bewertungen der Gesamtsituation, Einschätzung der resultierenden Entwicklungen, Auswirkungen für Belegschaften und Unternehmen, Beharrlichkeit in der Zielverfolgung, alternative Handlungsmöglichkeiten und Optionen benennen, Einbeziehung der Belegschaften durch regelmäßige und transparente Informationen.

4) Welche Erfahrungen haben Sie mit Einigungsstellen bei Interessenausgleich und Sozialplan? Keine.

### Nach der Änderung ist vor der Änderung – ein Fazit

Die hier befragten Interessenvertreter sind in unterschiedlichen Branchen beheimatet, haben aber gemeinsam erhebliche Routine im Umgang mit Betriebsänderungen und in der Verhandlung von Interessenausgleichen und Sozialplänen. Und sie alle gehen davon aus, dass das Tempo der Veränderungen auch in Zukunft nicht geringer werden wird.

Die Betriebsräte sehen sich durchaus in der Lage, auch in globalen und virtuellen Strukturen Betriebsänderungen zu identifizieren. An dieser Stelle wird (noch) kein Handlungsbedarf zur Anpassung des BetrVG reklamiert.

Als wichtigste Voraussetzungen für erfolgreiche Verhandlungen nennen die Betriebsräte offene und klare Kommunikation mit dem Arbeitgeber, einen an der Sache orientierten Verhandlungsstil, eine große Portion Beharrlichkeit und eine enge Rückkoppelung mit den Beschäftigten. Sie bevorzugen Lösungen auf dem Verhandlungsweg mit dem Arbeitgeber und setzen dabei nicht auf segensreiche Ergebnisse in Einigungsstellen.

In diesem Beitrag haben sich vor allem Interessenvertreter positioniert, die in ihren Unternehmen trotz schmerzhafter Wirkungen und Nebenwirkungen von Betriebsänderungen auf einen kritischen, aber eben auch konstruktiven Umgang mit den Verhandlungspartnern auf Arbeitgeberseite setzen. Sie stehen damit für die Funktionsfähigkeit einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen den Betriebsparteien auch bei schwierigen und konfliktbeladenen Verhandlungsgegenständen, die bei Betriebsänderungen regelmäßig auftauchen.

Selbstverständlich gibt es bei Betriebsänderungen in der Praxis aber auch Verhandlungskonstellationen, die extrem konfliktgeladen sind und bei denen die Auseinandersetzungen auf beiden Seiten mit erheblicher Härte geführt werden. Um das zu erkennen, reicht oft schon ein Blick in den Wirtschaftsteil der Tageszeitungen. ◀



**Dr. Christof Balkenhol,**  
Betriebswirt, Geschäftsführer  
Matrix GmbH, München.

**C.Balkenhol@matrix-partners.de**



Neuerscheinung!

## Zulässige Befristung

Thomas Lakies  
**Befristete Arbeitsverträge**  
Der Ratgeber für Beschäftigte und ihre  
Interessenvertretung  
2016. 205 Seiten, kartoniert  
€ 29,90  
ISBN: 978-3-7663-6587-3

[www.bund-verlag.de/6587](http://www.bund-verlag.de/6587)



[kontakt@bund-verlag.de](mailto:kontakt@bund-verlag.de)  
Info-Telefon: 069/795010-20