

„Wir müssen wissen, was in den Betrieben los ist“



Der DGB und die TBS Hessen feilen an innovativen Konzepten zur Beschäftigungssicherung in der Krise. „Die Landesregierung muss mit einer Förderzusage Verantwortung für Krisenintervention übernehmen“, sagt der DGB-Vorsitzende Stefan Körzell.

Die Krise trifft Hessens Wirtschaft sehr unterschiedlich. Es geht nicht nur um Opel. Den schlimmsten Einbruch verzeichnet die Metall- und Elektroindustrie. Auch die chemische Industrie hat angekündigt, noch in diesem Jahr 1.000 Arbeitsplätze abzubauen. Hotellerie und Catering leiden mit der Wirtschaft. Selbst bei den Finanzdienstleistungen ist der richtige Einbruch erst noch zu erwarten.

Logistik in Hessen ist mehr als der Frankfurter Flughafen. Wenn weniger Autos gebaut und weniger Kali gefördert wird, gehen weniger Güterzüge auf die Reise und die Lkws der Spediteure nicht nur in Nord- und Osthessen bleiben im Betriebshof stehen.

Qualifizieren statt jammern

Im vergangenen März arbeiteten in Hessen 67.700 Beschäftigte in 1.856 Betrieben kurz. Aber keine 200 wurden weitergebildet, obwohl die Arbeitgeber in diesem Fall die Sozialversicherungsbeiträge erstattet bekommen. Statt über die Kosten der Kurzarbeit zu jammern, sollten sie ihre Leute qualifizieren.

Doch auch die Beschäftigten müssen umdenken. Bisher war Kurzarbeit „Zwangsurlaub“. Jetzt sollen sie die Zeit zum Lernen nutzen, statt zum Arbeiten.

Für Betriebe, die das Volumen der Arbeitszeit an das der Aufträge anpassen müssen, schlägt der DGB eine Form von

Transfergesellschaft vor, mit der die Arbeitgeber nicht aus der Verantwortung entlassen werden. Bisher dürfen Beschäftigte aus einer Transfergesellschaft nur in begründeten Ausnahmen in den alten Betrieb zurückkehren. Das wollen wir ändern. Wenn es mit dem Betrieb wieder aufwärts geht, sollen sie gut qualifiziert wieder anfangen. Darauf sollen die Arbeitgeber per Tarifvertrag verpflichtet werden. Die Vorbereitungen müssen heute beginnen, um das Instrument im Ernstfall einsetzen zu können.

Der DGB befürchtet, dass Betriebe vermehrt Kündigungen aussprechen werden, wenn auch im dritten und vierten Quartal nicht genügend Aufträge eingehen. Magisches Datum ist die Bundestagswahl am 27. September. Bis dahin werden einige Arbeitgeber in der Hoffnung auf eine andere Mehrheit stillhalten.

Beschäftigung sichern

Umso wichtiger ist ein innovatives Instrumentarium zur Krisenreaktion. Der DGB und seine Gewerkschaften stellen die Beschäftigungssicherung in den Vordergrund. Gemeinsam mit den Zeitarbeitsverbänden IGZ und BZA haben DGB und IG Metall das Projekt BinZ.he (Bildung in Zeitarbeit Hessen) entwickelt, um Leiharbeitskräfte in Kurzarbeit zu qualifizieren. Die DGB-Jugend hat einen Vorschlag präsentiert, um alle

5.700 jungen Menschen zu versorgen, die noch einen Ausbildungsplatz suchen.

Das Land Hessen hat zwar frühzeitig ein eigenes Konjunkturprogramm in Höhe von 1,7 Milliarden Euro aufgelegt. Ein erster, allerdings zu kleiner Schritt. Denn Investitionen in Schulsanierung und Hochschulbau werden nicht etwa vorgezogen, sondern lösen nur den jahrelangen Investitionsstau auf. Zu einem zweiten Schritt ist die CDU-FDP-Koalition noch nicht bereit. Vor allem Klein- und Mittelbetriebe (KMU) brauchen Hilfe. In Rheinland-Pfalz haben DGB, Gewerkschaften und TBS mit der Staatskanzlei ein koordiniertes Vorgehen vereinbart.

Landesregierung am Zug

Auch in Hessen benötigen wir gemeinsame Instrumente zur Krisenintervention. Noch immer wursteln sich viele KMU allein durch, bis nichts mehr zu retten ist. Mit einem Krisenmonitor würden wir rechtzeitig erfahren, was los ist, um ein passgenaues Zukunftskonzept für Betrieb und Arbeitsplätze entwickeln zu können. Die TBS hat dazu für die Gewerkschaften ein innovatives Projekt entwickelt (S. 4). Es liegt an der Landesregierung, es mit einer Förderzusage ans Laufen zu bringen.

Unsere wichtigsten Krisensensoren sind die Betriebsräte. Sie erkennen Probleme meist als erste. Der DGB, die Gewerkschaften und die TBS beraten sie, knüpfen Kontakte und vermitteln Förderinstrumente. Dafür brauchen wir allerdings kooperative Arbeitgeber und die Unterstützung – auch finanziell – der Landesregierung.



Aus dem Inhalt

Phasenmodell zur mitarbeiterorientierten Krisenbewältigung Seite 2 / 3

Krisenintervention: Beratung in akuten Finanzkrisen Seite 4

Monitoring: Die Entwicklung der Krise im Blick Seite 4

Fit für die Zukunft: Innovation und Nachhaltigkeit Seite 4



Die TBS wird vom Hessischen Wirtschaftsministerium und von der EU mit Projektmitteln gefördert.



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Phasenmodell zur Mitarbeiter

1. Krisenanzeichen wahrnehmen

Meist deutet sich die Krise schon an, bevor der Arbeitgeber die Tarifierhöhung aussetzen will, Kurzarbeit, Entlassungen oder gar Insolvenz ankündigt. Vielleicht wurde der Betriebsrat über Planungen zu einer Betriebsänderung informiert. Eventuell lassen Informationen aus dem Aufsichtsrat oder Wirtschaftsausschuss auf Probleme schließen.

TBS-Angebot: Seminare, um den Blick zu schärfen, Krisenfrüherkennung.

Wenn die Krise den eigenen Betrieb erreicht, fällt vielen Arbeitgebern nur noch Lohnverzicht ein. Aus Angst um Arbeitsplätze dem Druck nachzugeben oder aus Wut in hektische Betriebsamkeit zu verfallen, ist der falsche Weg. Stattdessen sollte der Betriebsrat auf Entwicklung setzen. Dafür hat die TBS Hessen ein Phasenmodell entwickelt. Es unterstützt die Suche nach Lösungen und schlägt

die Brücke von kurzfristiger Krisenintervention zu langfristiger Entwicklung. Dabei können Betriebsräte in großen Betrieben nach § 111 Satz 2 BetrVG TBS-BeraterInnen hinzuziehen. Sie behalten die Beschäftigten in jeder Phase im Blick und beteiligen sie als Expertinnen und Experten ihrer Situation, um Perspektiven für den Betrieb auszulegen und durchzusetzen.

2. Ziele und Strategien festlegen

Der Betriebsrat schätzt die Situation und die Rahmenbedingungen im Betrieb ein und entscheidet auf dieser Grundlage, welche grundsätzlichen Ziele er verfolgt, welche Richtung er einschlagen will. Er überlegt, wen er beim weiteren Vorgehen einbezieht – die Gewerkschaft, die TBS Hessen, juristischen Beistand, die Arbeitsagentur. Und er legt fest, wie die Beschäftigten als Experten ihrer Arbeit und des Veränderungsprozesses zu beteiligen sind.

TBS-Angebot: Diskussionsprozesse moderieren, Vorschläge gemeinsam mit dem Betriebsrat (und weiteren Akteuren) entwickeln.



3. Informationen sammeln, analysieren und bewerten

Der Betriebsrat benötigt ein genaues Bild der wirtschaftlichen Situation des Betriebes. Der Arbeitgeber muss dem Wirtschaftsausschuss und dem Betriebsrat alle vorhandenen Informationen zur Verfügung stellen und erläutern. Weitere Quellen innerhalb und außerhalb des Betriebes sind zum Beispiel der Aufsichtsrat, MitarbeiterInnen in bestimmten Funktionen, Verbände oder die Gewerkschaft. Wichtig sind auch Informationen über Förderangebote der Politik und öffentlicher

Banken sowie der Bundesagentur für Arbeit. Anhand dieser Daten lassen sich wesentliche Fragen beantworten: In welchem Krisenstadium befindet sich der Betrieb? Sind die angekündigten Maßnahmen tatsächlich nötig? Welche Ansatzpunkte für Alternativen sind erkennbar?

TBS-Angebot: Betriebsdaten und betriebliche Situation gemeinsam mit dem Betriebsrat analysieren und gangbare Alternativen aufzeigen.



orientierten Krisenbewältigung

Es reicht nicht, einen Tarifvertrag oder Sozialplan zu unterschreiben. Das vereinbarte sozialverträgliche Konzept muss auch verwirklicht und kontrolliert werden. Dazu muss der Betriebsrat seine Rechte einfordern und nutzen. Werden die Veränderungen umgesetzt wie ausgehandelt? Sind im Prozess weitere Vereinbarungen notwendig? Wie gestaltet sich die Arbeitsorganisation? Wie sieht die Personalentwicklung aus? Wie funktioniert die Qualifizierung, Weiterentwicklung und Vermittlung der MitarbeiterInnen unter den Voraussetzungen der Transfergesellschaft?

TBS-Angebot: Externes Controlling, Begleitung des Betriebsrats im Veränderungsprozess.

7. Veränderungen begleiten und gestalten



6. Rechtlichen Rahmen aushandeln



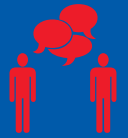
Bei einer Betriebsänderung kann der Betriebsrat entweder mit dem Interessenausgleich einen Transfer-Sozialplan verhandeln. Oder er strebt gemeinsam mit der Gewerkschaft einen Sozialtarifvertrag zur Standort- und Beschäftigungssicherung an. Beide Varianten lassen sich mit Transfermaßnahmen nach dem SGB III und mit Qualifizierung kombinieren.

TBS-Angebot: Beratung bei den Verhandlungen gemeinsam mit Gewerkschaft und Anwältin oder Anwalt, Unterstützung bei der Auswahl einer Transfergesellschaft, Sachverständige in der Einigungsstelle.

5. Verfahren für ein sozialverträgliches Konzept aushandeln

Liegen die Alternativen auf dem Tisch, so verhandelt der Betriebsrat mit dem Arbeitgeber darüber, auf welchem Weg eine sozialverträgliche Bewältigung der Krise angestrebt wird. Denkbar ist es, eine Projektgruppe mit VertreterInnen des Betriebsrats einzusetzen. Empfehlenswert ist eine paritätische Kommission, in der auch Beschäftigte mit speziellem Know-how mitarbeiten können.

TBS-Angebot: Sachverständige in Kommissionen und in Verhandlungen.



4. Über Handlungsalternativen entscheiden



Die TBS Hessen empfiehlt vor Abschluss eines Interessenausgleichs und Sozialplans bei einer Betriebsänderung nach § 111 BetrVG eine Debatte zu den Möglichkeiten aus § 92 a BetrVG. Die Beschäftigten sollten intensiv beteiligt werden. Der Betriebsrat erarbeitet daraus Vorschläge zur Beschäftigungssicherung und berät sie mit dem Arbeitgeber. Liegen attraktive Alternativen auf dem Tisch, kann der Arbeitgeber nicht einfach an seiner Verzichtspolitik festhalten. Der Betriebsrat kann auch unabhängig von einer Betriebsänderung

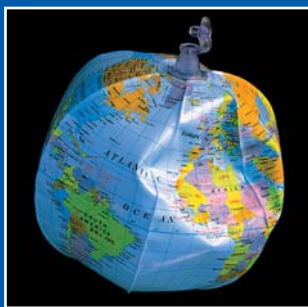
folgende Möglichkeiten nutzen und miteinander verknüpfen:

- Beschäftigungssicherung nach § 92a BetrVG
- Kurz- bis mittelfristiges Gegenmodell zum Vorhaben des Arbeitgebers: In ein solches Vorhaben bezieht der Betriebsrat die Beschäftigten mit ein
- Langfristiges Alternativkonzept für die Entwicklung des Betriebs.

Der Arbeitgeber muss zu den Vorschlägen des Betriebsrats Stellung nehmen. Beide Seiten können auch die Arbeitsagentur hinzuziehen.

TBS-Angebot: Erarbeitung von Vorschlägen zur Beschäftigungssicherung, von Alternativkonzepten, Erstellung von Gegengutachten, unabhängige Einschätzungen der Umfeldbedingungen, Planung und Durchführung der Beteiligung der Beschäftigten, z. B. durch Befragungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Moderation von Workshops.





Die TBS Hessen leistet für kleine und mittelständische Unternehmen Krisenintervention, koordiniert ein Monitoring der wirtschaftlichen Entwicklung und moderiert die Entwicklung von tragfähigen betrieblichen Zukunftskonzepten. Zwar weigert sich die hessische Landesregierung, das auf zwei Jahre angelegte Vorhaben zu unterstützen. Die TBS wird es aber trotzdem in Angriff nehmen.

Die Angebote:

Krisenintervention:

Beratung und Intervention in akuten Finanzkrisen

Monitoring:

Fortlaufende Erhebung und Analyse wirtschaftlicher Daten

Fit für die Zukunft:

Entwicklung von tragfähigen Unternehmenskonzepten über die Krise hinaus

Krisenintervention: Beratung in akuten Finanzkrisen

Wenn ein Unternehmen kurzfristig in eine akute Finanzkrise gerät, ist schnelles und überlegtes Handeln gefordert. Die TBS Hessen berät und unterstützt Betriebsräte und Beschäftigte in einer solchen Situation.

Zu den Dienstleistungen gehören:

- Daten zu Eigenkapital, Verschuldung und Liquidität sichten, Prognose der Insolvenzgefahr
- Kurzanalyse der Krisenursachen und erste Vorschläge zur Abhilfe
- Kurzarbeit: Entlastungspotenzial, Möglichkeiten von Transferkurzarbeit, regionale Vernetzung, Qualifizierungsberatung, Finanzierung von Qualifizierung bei Kurzarbeit
- Beratung bei Insolvenz: Informationen, Rettungshilfen
- Bürgschaften in der Krise: Informationen und Vermittlung von Kontakten.

Monitoring: Die Entwicklung der Krise im Blick

Damit nicht immer neue Unternehmen quasi über Nacht in die Krise stürzen, soll die wirtschaftliche Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben in Hessen regelmäßig überwacht werden.

Der Begriff Monitoring meint das sorgfältige und dauerhafte Beobachten und Überwachen von bestimmten Sachverhalten oder Prozessen. Die TBS Hessen stellt einen Krisen-Monitor für Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) in Hessen zur Verfügung. Das gewährleistet einen besseren Überblick über krisenhafte Entwicklungen und

bietet die Möglichkeit zum Vergleich, da die Daten im monatlichen Abstand erhoben und ausgewertet werden.

Dazu werden eine Schnell-Checkliste und ein Internet-Tool entwickelt. Falls notwendig, werden Experten-Interviews geführt, Analyseworkshops organisiert und weitere Recherchen angestellt. Die TBS Hessen legt

besonderen Wert darauf, dass die Sicht aller Akteure im Betrieb in den Monitor einfließt. Deswegen muss für Akzeptanz und Kooperation der Beschäftigten, des Betriebsrats und der zuständigen Gewerkschaft gesorgt werden.

Die TBS Hessen wertet die erhobenen Daten aus und veröffentlicht sie in regelmäßigen Berichten. Kompetenz und Profil der TBS stehen dafür, dass Geheimhaltung, Zwecktrennung und Datenschutz garantiert werden.

Fit für die Zukunft: Innovation und Nachhaltigkeit

In vielen Betrieben reicht es nicht, kurzfristig die Liquidität sicherzustellen. Sie können die Krise nur mit einem zukunftsfähigen Konzept überwinden. Die TBS bietet dafür Beratung und Unterstützung.

In Seminaren, Workshops und Tagungen in den Regionen, Branchen und Sektoren sollen Konzepte entwickelt werden, die in regionale Struktur- und Beschäftigungsentwicklung eingebettet sind. Dabei sucht die TBS Hessen die Kooperation mit dem DGB und den Gewerkschaften sowie mit weiteren Akteuren an den regionalen Arbeitsmärkten.

Für diesen Prozess werden folgende Instrumente genutzt:

- Methoden zur Dialog- und Beteiligungsorientierung
- Kurzanalysen der Bilanzen mit der Quick-Check-Methode
- Analyse der Krisenursachen, Krisenfrüherkennung und ganzheitliche Risikoanalyse als ständige Aufgabe der Akteure
- Kennzahlen zur Förderung des Dialogs über Innovationsfähigkeit als ständige Aufgabe mit dem Werkzeug InnoKenn
- Personalentwicklung und Qualifikationsanalyse
- Ressourceneffizienz statt Abbau von Personalkosten
- Wertstromdesignanalyse zum Aufbau eines ganzheitlichen Produktions- und Dienstleistungssystems und zur Organisationsentwicklung
- Beschäftigtenbefragung als Ansatz eines Verbesserungsprozesses anhand des DGB-Indexes Gute Arbeit.

Impressum

Herausgeber:

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen
Redaktionsadresse: Wilhelm-Leuschner-Str. 69-77,
60329 Frankfurt am Main
Tel.: 069 850032-0, Fax: 069 850032-10
tbs.frankfurt@TBS-Hessen.de, www.TBS-Hessen.de

Redaktion: Medienbüro Dorothee Beck

Gestaltung: winterstein grafik design

Druck: Druckkollektiv GmbH, Gießen

Auflage: 3.000

Nachdruck nur mit Genehmigung der Redaktion

