

TRANSFORMATIONSPRAXIS

Opel, SGL Carbon und Co.
berichten

KRISENPERMANENZ

Resilienz dank Start-ups
und Deep Tech

LIEFERKETTENGESETZ

... und seine Auswirkungen
auf Restrukturierungen

Handelsblatt **Journal**

Eine Sonderveröffentlichung von Euroforum Deutschland

MAI 2022 | WWW.HANDELSBLATT-JOURNAL.DE

RESTRUKTURIERUNG, SANIERUNG UND INSOLVENZ

KREATIVE LÖSUNGEN SIND GEFRAGT



euroforum

Medienpartner

Handelsblatt

Substanz entscheidet.

MUTausbruch:

Transformationsdialog als neues Zusammenarbeitsmodell

von Thomas Schlomski

Das bringt doch nichts, wenn ich meinen Betriebsrat frühzeitig und offen einbinde“ – eine These, mit der wir in unseren Beratungsprojekten häufig konfrontiert werden. Die klassische Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat ergibt sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). In dieser Rollenverteilung ist das Management verantwortlich für die Strategie des Unternehmens. Der Betriebsrat stellt sicher, dass die Belange der Mitarbeitenden Berücksichtigung finden. HR kümmert sich in der Regel um die Schnittstelle. Ergebnisklassiker nach Verhandlungen über Restrukturierungen sind kalkulierte Zugeständnisse und Beschäftigungssicherung.

Globale Krisen und disruptive Geschäftsmodelle stellen die Betriebsparteien allerdings vor neue Herausforderungen. Aus kalkulierbaren Restrukturierungen nach Lehrbuch entwickelt sich der Bedarf zu einer Neuerung. Es gibt keine Blaupause für den „richtigen Weg“ oder den genauen Zeitplan mehr.

Was sind Schlüsselemente in der Transformation?

Die Aktivierung der im Unternehmen vorhandenen Ideen und Potenziale verbunden mit einer Überwindung der Veränderungsmüdigkeit und von Existenzängsten sind innerbetriebliche Schlüsselemente für den Erfolg der Transformation. Wie kann das gelingen? Eine mögliche Antwort auf diese Fragestellung klingt auf den ersten Blick zu simpel, um als Lösung akzeptiert zu werden: Starten Sie mit einem „MUTausbruch“ – ein gemeinsames Projekt von Management und Betriebsrat. Erzeugen Sie Transformationsdynamik an der Schnittstelle von unternehmerischer Herausforderung und Mitbestimmung. Werden Sie zum Spielveränderer.

Was machen Spielveränderer anders?

Spielveränderer brechen gewohnte Strukturen auf und entwickeln Dynamik. Eine von beiden Seiten getragene Transformation – ergänzend zu HR- und juristischem Fokus – setzt Ideen frei und erzeugt Aufbruchsstimmung. Manager:innen lassen diese Vorgehensweise zu, Betriebsrät:innen lassen sich darauf ein. Offen, ehrlich und schonungslos kommen alle Themen auf den Tisch. Beide Seiten springen über ihren Schatten. So ein Transformationsdialog startet bereits in der Phase der Strategieentwicklung. Gut aufgestellte Betriebsräte und Gewerkschaften verfügen über eigene Transformationskompetenzen und haben Zugriff auf ein Netzwerk von Expert:innen. Die klassische Rollenverteilung wird er-



Thomas Schlomski, Geschäftsführer,
Kemper & Schlomski GmbH

Die Zeit ist reif für eine neue Betriebs- partnerschaft. ”

setzt durch „wie können wir gemeinsam die Zukunft gestalten“.

Die Betrachtungen erfolgen dabei auf strategischer Ebene. Die Betriebsparteien arbeiten gemeinsam mit den Fachbereichen: An welchen „klassischen“ Produkten/Dienstleistungen wird festgehalten, auch um die Transformation zu finanzieren? Wo erfolgen die Investitionen in Zukunftstechnologien? Wo erfolgt eine Trennung von Teilen des alten Kerngeschäftes, um Neues zu ermöglichen?

Schwierig wird es bei der Frage: Wo sehen wir uns in fünf, wo in zehn Jahren? Die frühzeitige Erkenntnis, es gibt keine Zukunft für einen Standort, für einen Geschäftsbereich, ist anfangs ein Schock, setzt aber Kräfte für einen Neuanfang aus der Kernkompetenz frei. Diese für beide Seiten mutige Form der Zusammenarbeit entfernt sich vom klassischen Ansatz sogenannter Betriebsänderungen nach § 111 BetrVG und bewegt sich in Rich-

tion von lebenden/dynamischen Zukunftsvereinbarungen und Zukunftstarifverträgen.

Wie gelingt die Umsetzung?

Die Zukunftsvereinbarung als erster Schritt des Transformationsdialoges fixiert Ziele, den Maßnahmenplan, Messgrößen (KPIs), den Umsetzungszeitraum, enthält Festlegungen zur strategischen Personal- und Qualifizierungsplanung sowie die Zukunftsinvestitionen der Stakeholder.

Die Mitbestimmungsgremien sollten in einem zweiten Schritt des Transformationsdialoges bei der Umsetzung aktiv beteiligt sein. Dies schon deshalb, weil die Umsetzung in der Regel kein Kurzstreckenlauf, sondern ein Marathon wird. Drive erzeugen, Kulturwandel, raus aus der Komfortzone, Qualifizierung – es kommt auf die richtige Dosierung an. Wer jemals zu euphorisch in einen Marathon gestartet und dann bei Kilometer 31 eingebrochen ist, kennt die Schmerzen. Letztendlich gilt es, die Motivation zur Veränderung über den gesamten Umsetzungsprozess aufrecht zu erhalten.

Bei einem von uns erfolgreich begleiteten Transformationsdialog im Automotive-Bereich steht die Umsetzung unter dem gemeinsamen Motto der Betriebsparteien „Wir begeistern Kunden und sichern so unsere Arbeitsplätze“. Das bringt es dann doch! ■

www.kemper-schlomski.de