MITBESTIMMUNG

Vom Dialog zur wirksamen Umsetzung

KRIYA
PARTNERS
Execution-Led Value Creation

Viele Restrukturierungen in europäischen Industrieunternehmen verlieren wertvolle Zeit bei der Umsetzung. Die wirtschaftlichen Ziele sind definiert, der Vorstand ist sich einig – doch im **Mitbestimmungsprozess** geraten Entscheidungen ins Stocken. Sechs Monate Verzögerung sind keine Seltenheit. Wer die Beteiligung der Arbeitnehmervertretung frühzeitig einplant, kann diesen Zeitverlust vermeiden.

I. Wenn die Umsetzung ins Stocken gerät

In der Restrukturierung entscheidet häufig die Qualität der Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen über das Umsetzungstempo.

Der Betriebsrat hat einen gesetzlichen Auftrag zur Interessenvertretung der Beschäftigten. Für die erfolgreiche Umsetzung wirtschaftlich notwendiger Veränderungen braucht das Management eine belastbare Grundlage aus Transparenz, Vertrauen und verlässlichen Vereinbarungen.

Kriya Partners verankert diesen Ansatz in der Transformationssteuerung. Wir verzahnen wirtschaftliche Ziele, Mitbestimmungsprozesse und konkrete Umsetzungsmeilensteine. So werden vereinbarte Maßnahmen zu nachvollziehbaren Verbesserungen von EBITDA und Liquidität.

II. Mitbestimmung betrifft weit mehr als Personalabbau

Die Einbindung des Betriebsrats ist auch bei Veränderungen ohne Stellenabbau erfolgskritisch. Das gilt etwa für Standortmodernisierungen, neue Automatisierungslösungen oder veränderte Schichtmodelle. **Frühzeitige Beteiligung**, klare Fakten und eine verlässliche Vorgehensweise schaffen die Grundlage für tragfähige Entscheidungen.

Wirtschaftlicher Erfolg braucht Vertrauen. Auch ein Kostenziel von 25 % lässt sich nur mit tragfähigen Vereinbarungen zügig umsetzen.

Veränderungen an Arbeitsabläufen, Technologie und Verantwortlichkeiten berühren den Alltag der Beschäftigten. Werden die Interessenvertretungen einbezogen, steigt die Bereitschaft, neue Verfahren in der Produktion und in den indirekten Bereichen mitzutragen. Das verringert Reibungsverluste in der Einführung.

III. Den Veränderungsbedarf nachvollziehbar machen

Ein ausschließlich im kleinen Kreis entwickelter Restrukturierungsplan erzeugt Unsicherheit. Bleiben die Gründe und Folgen ungeklärt, entstehen Gerüchte, Widerstände und ein Verlust an Vertrauen.

- **Offene Faktenlage:** Das Management erläutert die wirtschaftliche Ausgangssituation – Liquiditätsbedarf, dauerhafte Unterauslastung oder strukturelle Ergebnisrisiken im Dreijahresausblick. Betriebsrat und Belegschaft müssen die wesentlichen Annahmen und die Dringlichkeit nachvollziehen können.
- **Klare Kommunikation:** Beschäftigte sollen verstehen, welche Veränderungen notwendig sind und weshalb sie jetzt anstehen. Glaubwürdigkeit entsteht, wenn die Unternehmensführung die Folgen des Nicht-Handelns ebenso offen anspricht wie Ziele, Belastungen und Perspektiven der Maßnahmen.

Parallel können Finanzierungsgespräche erforderlich sein. Konzerngesellschaften werden teils durch die Muttergesellschaft gestützt; eigenständige Unternehmen sind gegebenenfalls auf Kreditgeber angewiesen. Die Finanzierungsfragen laufen parallel zur operativen Umsetzung. Entscheidend bleibt die Glaubwürdigkeit des Restrukturierungspfads.

IV. Früh einbinden, Verhandlungen beschleunigen

Wer den Betriebsrat erst mit einem vollständig ausgearbeiteten Maßnahmenpaket konfrontiert, verschenkt Gestaltungsspielraum. Eine Beteiligung in der Konzeptionsphase eröffnet die Möglichkeit, Lösungen gemeinsam tragfähig zu machen.

- **Maßnahmen gemeinsam konkretisieren:** Arbeitnehmervertreter kennen Abläufe, Engpässe und gewachsene Komplexität oft aus unmittelbarer Erfahrung. Diese Perspektive hilft, Maßnahmen praxistauglich zu gestalten und

Umsetzungsrisiken früh zu erkennen.

- **Frühe Verständigung:** Wird die wirtschaftliche Logik nachvollziehbar, lässt sich schneller über die konkrete Ausgestaltung sprechen. Damit verkürzt sich der Weg vom Maßnahmenbeschluss zum nachweisbaren Ergebnis- und Liquiditätseffekt.

V. Die richtige Abfolge sichert die Ergebniswirkung

Restrukturierungen erfordern eine sorgfältig abgestimmte Folge rechtlicher, organisatorischer und operativer Schritte. Zuständigkeiten, Verhandlungstermine und Umsetzungsmeilensteine müssen ineinandergreifen. Verzögerungen in dieser Abfolge können die Realisierung des geplanten EBITDA-Beitrags erheblich verschieben.

1. Die Grundlagenvereinbarung

Eine gemeinsam vereinbarte Grundlage kann Ziele, Verhandlungsprinzipien und **Leitplanken** des Gesamtprogramms festlegen. Vorstand und Betriebsrat schaffen damit früh Verbindlichkeit für die weiteren Gespräche und die Umsetzung.

Praxisbeispiel

Einigung mit dem Betriebsrat nach vier Monaten. Erste Maßnahmen ab Tag eins.

In dem industriellen Großprogramm liefen nicht mitbestimmungspflichtige Maßnahmen parallel an. Die Vereinbarung definierte Grundsätze, die wirtschaftliche Ziele und Beschäftigteninteressen verbinden:

- **Erfolgsabhängige Beschäftigungssicherung:** Werden vereinbarte Kostenziele früher erreicht, kann die Aussetzung noch geplanter Personalmaßnahmen vereinbart werden.
- **Turnaround-Prämie:** Bei Erreichen festgelegter EBITDA- und Liquiditätsziele kann eine Erfolgsprämie für die verbleibende Belegschaft ausgelöst werden.
- **Standortzielbilder:** Vereinbarte Perspektiven für einzelne Werke beschreiben deren künftige Rolle sowie die wesentlichen

Maßnahmen für eine wettbewerbsfähige Aufstellung.

2. Der Interessenausgleich

Im Interessenausgleich werden – soweit gesetzlich erforderlich – die geplanten **betrieblichen Veränderungen** konkretisiert. Dazu zählen die Zusammenlegung von Abteilungen, die Verlagerung von Fertigungslinien und die künftige Standortstruktur. Ein klares Zielbild macht die wirtschaftliche Logik sichtbar und schafft Orientierung für die Umsetzung.

3. Der Sozialplan

Der Sozialplan regelt den Ausgleich oder die Milderung wirtschaftlicher Nachteile für betroffene Beschäftigte. Abhängig von der Situation können Transfergesellschaften und freiwillige Austrittsprogramme geeignete Instrumente sein. Ein verlässlicher Umgang mit den Betroffenen schützt zugleich die Handlungsfähigkeit der verbleibenden Organisation.

VI. Ein verlässlicher Steuerungsrhythmus

Vertrauen entsteht durch regelmäßige, überprüfbare Informationen zum Fortschritt. Dafür braucht es einen festen Austausch zwischen Transformationsleitung, Unternehmensführung und Betriebsrat.

- **Austausch im Zweiwochenrhythmus:** Das Transformation Office bespricht mit dem Betriebsrat in einem einstündigen Termin den Stand zentraler Maßnahmen. Fortschritte, Verzögerungen und offene Entscheidungen werden transparent gemacht. Dieser Arbeitsdialog ergänzt die formellen Verhandlungen und verhindert, dass sich Missverständnisse verfestigen.
- **Quartalsweise Umsetzungsreviews:** In regelmäßigen Gesprächen mit der Unternehmensleitung wird die tatsächliche Umsetzung bewertet. Der Betriebsrat kann Hindernisse und praktische Probleme frühzeitig ansprechen, damit sie zügig bearbeitet werden.

VII. Den Betriebsrat als Umsetzungspartner gewinnen

Ein tragfähiger Turnaround nutzt die Erfahrung des Betriebsrats und bindet ihn kontinuierlich in die Veränderung ein. Durch klare Vereinbarungen und verlässliche Informationen wird aus Beteiligung gemeinsame Verantwortung für die Umsetzung.

Frühzeitige Mitbestimmung schafft Vertrauen und Planungssicherheit. Klare wirtschaftliche Fakten, verbindliche Vereinbarungen und konsequente Umsetzung verkürzen den Weg zur Ergebniswirkung nachweisbar in EBITDA und Liquidität.