

Ausgangslage Eine etablierte, mittelständische Firma erwirbt zur Ausweitung ihrer Produktion eine weitere Betriebsstätte. Diese war in den zurückliegenden fünf Jahren mehrmals gekauft und verkauft worden. Damit sich die Investition des Kaufes amortisiert, war es notwendig sowohl die Arbeitszeit zu erhöhen als auch ein Schichtmodell einzuführen. Weitere Investitionen in die Produktionsanlage waren davon abhängig.

Problemstellung Aufgrund der zurückliegenden Erfahrungen hatte der Betriebsrat das Vertrauen in jedwedem Management verloren und übertrug dies sogleich auf den neuen Eigentümer. Daraus resultierte eine Konstellation, in der seitens des Betriebsrats aus Prinzip blockiert wurde. Selbst Arbeitsplatz fördernde Maßnahmen, wie bezahlte Überstunden zur Auftragserfüllung, wurden behindert. Diese Form der Unflexibilität gefährdete Aufträge und stellte so die Weiterführung des Standorts in Frage. Damit war genau die Situation eingetreten, die der Betriebsratsvorsitzende vorhergesagt hatte.

Die Gewerkschaft nutzte in der Vergangenheit die Zeit der Verunsicherung und unterstützte den Betriebsratsvorsitzenden intensiv; dieser revanchierte sich mit Mitgliederwerbung.

Lösung Aufgrund fehlender Information durch die Geschäftsleitung war die Belegschaft auf die Aussagen des BR-Vorsitzenden als einzige Quelle angewiesen. Das Ziel für das Management hieß: Rückgewinnung der Informationshoheit und Stärkung des Vertrauens der Arbeitnehmer in das neue Unternehmen.

Capito entwickelte und etablierte ein durchgängiges Kommunikationskonzept. Wichtigste Grundlage war die Belegschaft mit grundweg positiven Botschaften zu versorgen. Davon gab es jede Menge. Die Art der Darstellung war nicht für die gesamte Belegschaft nachvollziehbar und die Weiterleitung an jeden Mitarbeiter nicht durchgängig.

Die Etablierung einer Mitarbeiterzeitschrift in deutscher und türkischer Sprache war hier das geeignete Medium. Besonders wichtig waren eine zielgruppenorientierte Ansprache und eine berechenbare Regelmäßigkeit. Diese Regelmäßigkeit gab der Belegschaft die Sicherheit, die für eine vertrauensbildende Maßnahme unabdingbar ist. Zudem sind das richtige Format, die gewählten Inhalte und die richtige Themen-Mischung ein zuverlässiger Garant, um eine größtmögliche Verbreitung in der Belegschaft zu erhalten.

Verstärkt wurden die vertrauensbildenden Maßnahmen durch eine intensive Schulung der Führungskräfte und eine zunehmend positive Präsenz des Managements in der Produktionsstätte.

Hohe Investitionen der Gesellschafter zum Ausbau der Produktionsanlagen führten zur Festigung des Vertrauens der Mitarbeiter und damit zu einer spürbaren Steigerung der Produktivität.

Kundennutzen

Mit den entsprechenden Erklärungen an die Belegschaft baute sich Druck auf den Betriebsrat auf, sich an den wirtschaftlichen Notwendigkeiten des Betriebs stärker zu orientieren. Die Unternehmensleitung konnte das geplante Schichtmodell einführen und auch ein Jahresarbeitszeitmodell, das es den vorwiegend ausländischen Arbeitnehmer erlaubte, sich im Sommer für einen längeren Zeitraum Urlaub zu nehmen. Dies war in den vorigen Jahren aufgrund der unflexiblen Regelung sehr schwierig gewesen und hat zu ständigen Konflikten geführt.

Durch die neu gewonnene Flexibilität kann das Unternehmen nun sehr viel schneller auf Kundenanforderungen reagieren und hat eine optimale Nutzung der Maschinen erreicht.

Darüber hinaus hat die Verteilung der – ursprünglich internen – Zeitschrift an die Zulieferer zu einem erfreulichen Umsatzplus geführt.

Weitere begleitende Maßnahmen haben schließlich zur Etablierung eines neuen Betriebsratsgremiums geführt. Die Zusammenarbeit mit dem neuen Gremium gestaltet sich unproblematisch.

Zitat

„ Wir waren es wirklich leid, unsere Zeit mit der ständigen Auseinandersetzung mit dem Betriebsrat zu verbringen. Wir sind froh, dass wir hier eine Lösung bekommen haben, die sich auch zeitlich gut umsetzen lässt, damit wir uns unserem Kerngeschäft widmen können“ (Betriebsleiter)

Statistische Daten zum Unternehmen

Mitarbeiteranzahl:	150 (50% aus der Türkei), davon 80% gewerbliche
Anzahl der Betriebsräte:	5
Industrie:	Produzierende Industrie
Tarifgebunden:	nein