
Betriebsräte und betriebliche Veränderungsprozesse

Rezension von: Josef Moser, Brigitta
Nöbauer, Martin Seidl (Hrsg.), „Vom alten
Eisen und anderem Ballast“. Tabus,
Schattenseiten und Perspektiven in
betrieblichen Veränderungsprozessen,
Rainer Hampp Verlag, München und
Mering 2001, 166 Seiten.

Firmenübernahmen und Fusionen und sonstige Veränderungen in den Unternehmen sind heute an der Tagesordnung. Neu daran ist das immer höher werdende Tempo von Reorganisation und Umstrukturierungen: Kaum ist eine Neuorganisation abgeschlossen, folgt schon wieder die nächste, und die „Turbulenzen“ werden zum Dauerzustand.

Geplante Wandlungsprozesse gehen einher mit bedeutenden Veränderungen der Strukturen, Prozesse und Kultur in den betroffenen Unternehmen und berühren aufs Stärkste die Interessen aller Arbeitnehmer. Bereiche werden ausgegliedert oder zusammengelegt, die Entlohnung umgekrempelt und Leistung völlig neu bewertet, Abläufe umgestellt und Teamarbeit eingeführt usw. Gleichzeitig steigt der Arbeitsdruck, die Qualifikationsanforderungen steigen, die Leute klagen über Stress und psychische Belastungen.

Es zeigt sich immer mehr, dass es sich um eine neue Qualität der Veränderungen in den Unternehmen handelt, die an den Grundfesten von tief verankerten Werthaltungen und Selbstverständlichkeiten rüttelt. Statt dass auf Veränderungen wieder Phasen der Stabilität und Überschaubarkeit eintreten, läuft heute alles auf die Notwendigkeit eines permanent flexiblen Handelns hinaus, das Schlagwort des „lebenslangen Lernens“

und die in neuen Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnissen „verordneten Freiheiten“ seien hier nur als Beispiele genannt, um die tatsächlichen Konsequenzen für die Menschen zu beschreiben, ein Leben ohne Gewissheiten und Bindungen, das nicht die versprochene Freiheit bringt, sondern ein tiefes Gefühl der Ohnmacht, Verunsicherung und Isolation.

Die Verunsicherung über die eigenen Positionen, Rollen und Handlungsmöglichkeiten betrifft heute aber nicht mehr allein die Arbeitnehmerseite, auch die Unternehmenssituation hat sich vielfach verändert: Von der seinerzeitigen „Fähigkeit zur Hervorbringung innovativer Handlungen und Produkte“ (Schumpeter) bleibt immer weniger übrig, da die unternehmerischen Spielräume immer mehr zugunsten von Kapitalmarktlogiken eingeschränkt werden.

Aber auch die Situation der Interessenvertretungen wird immer schwieriger und bedarf einer Neudefinition, je mehr sich überbetriebliche Handlungsmöglichkeiten und betrieblich opportune Lösungen als unvereinbar erweisen.

Im vorliegenden Tagungsband zur Tagung „Vom alten Eisen und anderem Ballast“, die im Vorjahr an der Universität Linz stattfand, wird versucht, den Hintergrund zu skizzieren, vor dem sich heutige Veränderungsprozesse in Unternehmen abspielen, und aufgezeigt, dass für alle Betroffenen, sowohl Arbeitnehmer wie auch Arbeitgeberseite, aber auch die Interessenvertretungen, ein Abgehen von einem rein technokratischen Veränderungsverständnis unumgänglich ist. Der Erfolg einer Veränderung ergibt sich nicht aus der Güte von vorgelegten Experten-Lösungen, sondern aus der Zusammenarbeit aller von der Veränderung betroffenen Gruppen sowie einer aktiven Informations- und Kommunikationspolitik.

Im Speziellen geht es im vorliegenden Band um Themen, die „blinde Flecken“ in der einschlägigen Literatur darstellen,

aber dennoch – unhinterfragt und tabuisiert – die Veränderungspraxis in den Unternehmen prägen.

Veränderungen in Unternehmen sind soziale Prozesse, die für die Beteiligten nicht nur in neue Zuständigkeiten, Arbeitsabläufe, geänderte Qualifikationsanforderungen usw. münden, es werden dabei immer auch geltende Spielregeln und Machtverhältnisse umgestoßen oder außer Kraft gesetzt, also „symbolische Ordnungen“ angetastet und damit ein ganzes Gefüge von Wertigkeiten, Befugnissen, Rangordnungen und Wertschätzungen verändert.

Und aus den Veränderungen der symbolischen Ebene, aus möglicherweise bedrohten Wertschätzungen, resultieren die Hauptwiderstände von Betroffenen. Das sollte auch die Unternehmer interessieren, die den Erfolg von Veränderungen nicht leichtfertig aufs Spiel setzen wollen, es muss auch Unternehmen ein Anliegen sein, Wege zu finden, die es den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erleichtern, bei Veränderungsprozessen mitzugehen.

Die Themen der Beiträge des Tagungsbandes reichen von einer kritischen Erfolgsbilanz der Reorganisationen der neunziger Jahre über die Rolle bestimmter Gruppen von Mitarbeitern („unselbständig Selbständige“, Meister, ältere Arbeitnehmer) und den Umgang mit Emotionen in Veränderungsprozessen („schockierende Nachrichten“, Angst von Managern) bis hin zu den Möglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung, in solchen Prozessen Unterstützung zu finden.

Die gestiegenen Beratungsanforderungen, die sich in der Praxis für die BetriebsrätInnen immer häufiger ergeben, werden in einem eigenen Beitrag des Bandes besprochen, und darin auch die Hilfeleistungen, welche die *AK-Consult*, ein Beratungsteam der AK Oberösterreich, anbieten kann.

Gründe für einen steigenden Beratungsbedarf bei den BetriebsrätInnen gibt es genug:

- Die BetriebsrätInnen verfügen bei betrieblichen Veränderungen selbst nicht über die notwendigen Sachkenntnisse zur Lösung des Problems.
- Der Betriebsrat ist sich nicht sicher darüber, ob er das Handlungsfeld in seiner ganzen Breite überblickt.
- Die tägliche Arbeit macht es dem Betriebsrat nicht möglich, im Rahmen der Problembearbeitung seinen Gestaltungsspielraum zu erkennen und komplexe Themenstellungen zu bearbeiten.
- Die von den üblichen Unterstützungsangeboten zur Verfügung gestellten Instrumente und Materialien werden der Problemstellung nicht gerecht.
- Der Betriebsrat möchte Auskunft darüber, ob es sich um ein juristisch regelbares Problem handelt oder andere Lösungsstrategien notwendig sind.
- Der Betriebsrat benötigt einen Dritten zur Bestätigung seiner Problemsicht.
- Der Betriebsrat möchte Handlungsoptionen entwickeln.
- Der Betriebsrat will sich bei seinen gewählten Handlungen auf einen „Experten“ berufen können.
- Der Betriebsrat möchte die Sachkenntnisse und Prozessenerfahrungen des Beraters nutzen, um gemeinsam mit ihm Handlungsoptionen zu entwickeln.

Die *AK-Consult* ist das Beratungsteam der Arbeiterkammer Oberösterreich, das BetriebsrätInnen unentgeltliche Beratung bei betrieblichen Veränderungsprojekten und bei Problemstellungen mit betriebswirtschaftlichem und EDV-technischem Hintergrund anbietet.

Die Auftraggeber sind somit BetriebsrätInnen als Einzelpersonen oder als Organ. In besonderen Auftragssituationen können auch Betriebsrat und Unternehmensleitung als Auftraggeber auftreten. Im letztgenannten Fall sind Beratungsleistungen entgeltlich.

Im Rahmen der Beratungen der *AK-Consult* wird nach innovativen Lösungen, die den Interessen der Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter entsprechen und die betrieblich tragfähig und gewerkschaftlich vertretbar sind, gesucht.

Die vielfältigen Anstoßsituationen von Beratung – sie reichen von Fällen, wo BetriebsrätInnen in betriebliche Veränderungsprozesse voll involviert sind, bis hin zu solchen, wo nur Auskunft zu punktuellen Problemen benötigt wird – lassen das Beratungsangebot der AK-Consult als eine breite Palette erscheinen.

Folgende Arbeitsformen finden sich im Angebot der AK-Consult:

- Fachberatung (Begutachtung);
 - Fachliche und persönliche Unterstützung von BetriebsrätInnen (*Coaching*);
 - Moderation von *Workshops*, Klausuren;
 - Beratung von BetriebsrätInnen bei Unternehmensprojekten (Projektcontrolling);
 - Strategieberatung im Umgang mit Beraterfirmen;
 - Organisationsentwicklungsmaßnahmen für Betriebsratskörperschaften und in Zusammenhang mit dem Beratungsfall begleitende Qualifizierungsmaßnahmen für BetriebsrätInnen.
- Dadurch soll erreicht werden, dass
- allen Beteiligten Lernen ermöglicht wird;
 - die Beteiligten Einblick in betriebswirtschaftliches Fach- und Managementwissen erhalten;
 - die Beteiligten eine Stärkung ihrer Position gegenüber dem Management als Partner/Verhandler erreichen.

Als Themenschwerpunkte der Beratungen der AK-Consult werden angeboten:

- Unternehmensstrategien und Managementkonzepte: Unternehmensreor-

ganisation (*Reengineering*, Logistikkonzepte, *Outsourcing*); Gruppenarbeit; Qualitätsmanagement (KVP, ISO-Zertifizierung); Personalarbeit und -entwicklung (z.B. Mitarbeitergespräch, Mitarbeiterbeurteilung); Strategieberatung im Umgang mit Unternehmensberatungsfirmen;

- Wirtschaftliche Mitbestimmung: Bilanzanalysen; ArbeitnehmervertreterInnen und ihre Rechte und Pflichten in Aufsichtsräten; Konzernverflechtung; Kostenrechnung/Controlling; Arbeitnehmerbeteiligungsmodelle;
- Entgeltsystem und Arbeitszeitmodelle;
- EDV-Konzepte: gesamtbetriebliche Systemlösungen (z.B. SAP); Betriebsdatenerfassung, Zeitdatenerfassung, digitale Telefonanlagen; Personalinformationssysteme; Internet- und E-Mail-Nutzung durch MitarbeiterInnen;
- Angebote für BetriebsrätInnen und Betriebsratskörperschaften: *Coaching*, *Supervision*, Moderation von Klausuren von Betriebsratskörperschaften;
- Moderation und Projektmanagement: betriebliche Frauenförderungsprojekte, betriebliche Gesundheitsförderungsprojekte.

Beratungsziel der AK-Consult ist es, den BetriebsrätInnen neue Wege einer gemeinsamen Gestaltung von Unternehmensorganisationen zu erschließen: nicht nur ausschließlich im Sinne einer Interessendurchsetzung der Beschäftigten, sondern auch einer Erhöhung der Überlebens- und Reaktionsfähigkeit von Wirtschaftsorganisationen im turbulenten Wettbewerb.

Robert Samsinger