EUROPÄISCHE AdA
EUROPÄISCHE AKADEMIE DER ARBEIT
IN DER UNIVERSITÄT FRANKFURT AM MAIN

VERÄNDERUNG – WAS JETZT?

Kommunikationsstrategien für BetriebsrätInnen

AutorInnen:
Banu Celik, Marc Hermkes, Felix Schultz,
Gerald Mjka, Stefan Kronister, Stefan Rascher

ÖGB AK ÖSTERREICH
SOZIAL AKADEMIE

changeManagement_A5brosch.indd 1 20.05.15 12:26

IMPRESSUM
Herausgeber: Sozialakademie der Bundesarbeitskammer (SOZAK), Theresianumgasse 16-18, 1040 Wien Europäische Akademie der Arbeit in der Universität Frankfurt am Main (EAdA), Mertonstraße 30, 60325 Frankfurt am Main **Kreation, Gestaltung und Herstellung:** Verlag des ÖGB GmbH, 1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1, office@oegbverlag.at, www.oegbverlag.at **Autoren:** Banu Celik, Marc Hermkes, Felix Schultz, Gerald Mjka, Stefan Kronister, Stefan Rascher. Ein Projekt der SOZAK; 2015

changeManagement_A5brosch.indd 2 20.05.15 12:26

VERÄNDERUNG – WAS JETZT?

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort 4
Einleitung 4

ANALYSE

Unternehmenskultur 5
Betriebsratskultur 6
Veränderungsprozesse 8
Unterschiedliche Interessen 10
Mögliche Rollen der BetriebsrätInnen 11

HANDLUNGSSTRATEGIEN

Warum Teamarbeit? 11
Voraussetzungen der Teamarbeit 12
Veränderungsprozess steht an! 14
Kommunikationsmittel 16
Fazit und abschließende Überlegungen 17
Rechtliche Grundlagen zu Veränderungsprozessen in Österreich und Deutschland 18
Deutschland 18
Österreich 18
Quellenverzeichnis 19

changeManagement_A5brosch.indd 3 20.05.15 12:26

VORWORT

Fusionen, Outsourcing, Ausgliederung – kurz Umstrukturierungen von Unternehmen – sind in der Arbeitswelt gängige Praxis. Und BetriebsrätInnen sind damit unweigerlich konfrontiert! Das ist der Grund, warum wir uns als Projektgruppe mit diesem Thema beschäftigt haben. Wir, die Projektgruppe, sind TeilnehmerInnen des Lehrgangs der 79. Europäischen Akademie der Arbeit aus Frankfurt und des 64. Lehrgangs der Sozialakademie. Für ihre tatkräftige Unterstützung möchten wir uns bei Werner Drizhal, der das Projekt in Auftrag gegeben hat, Gerhard Bröthaler, der uns fachkundig unterstützt hat, Irene Steindl für die Schreibtipps, Heinz Leitsmüller für seine Expertise und den Lehrgangsleitungen, Brigitte Daumen, Georg Sever und Martin Allespach, bedanken. Ein besonderes Dankeschön gilt all jenen Betriebsrätinnen und Betriebsräten, die uns ihre Erfahrungen und ihr Wissen zu betrieblichen Veränderungsprozessen mitgeteilt und ihre Zeit zur Verfügung gestellt haben.

Herzlichen Dank!
Banu, Felix, Gerald, Marc, Stefan, Stefan

EINLEITUNG

Zu Veränderungsprozessen in Unternehmen aus der Perspektive von ArbeitnehmerInnenvertretung gibt es einiges an Literatur, die vor allem die rechtlichen Rahmenbedingungen und mögliche Handlungsoptionen von Betriebsräten aufzeigt. Ebenso existiert eine breite Palette an Materialien zu Kommunikationsstrategien für BetriebsrätInnen. Gemeinsam ist diesen Unterlagen, dass vor allem das Verhältnis von Betriebsrat und Unternehmensführung betrachtet wird. Der Fokus dieser Broschüre richtet sich, im Unterschied dazu, auf die Kommunikation innerhalb des Betriebsrates. Unser Ziel ist es, für Mitglieder des Betriebsrats Tipps zur Verfügung zu stellen, damit sie für betriebliche Veränderungsaktivitäten gewappnet sind. Grundlage für diese Handlungsbroschüre sind Gespräche mit BetriebsrätInnen, die langjährige Erfahrungen mit Umstrukturierungen aufweisen. Diese fundierten Perspektiven auf betriebliche Veränderungen einerseits und Kommunikationsstrategien im Betriebsrat andererseits sind das Ergebnis eines länderübergreifenden Vergleichs: Insgesamt sieben Beispiele aus Deutschland und Österreich fließen ein. Die BetriebsrätInnen waren sowohl aus großen Industriebetrieben als auch aus Handelsbetrieben. Ein Gespräch fand mit einem Betriebsrat aus einem ausgegliederten Staatsbetrieb statt.
Im ersten Teil des vorliegenden Handlungsleitfadens wird eine Analyse der Unternehmens- und Betriebsratskultur vorgeschlagen. Ergänzend werden einige idealtypische Veränderungsprozesse skizziert und auf unterschiedliche Interessen im Betriebsumfeld bzw. auf verschiedene Rollen im Betriebsrat hingewiesen.
Der zweite Teil beinhaltet konkrete Handlungsstrategien, die BetriebsrätInnen im Zusammenhang mit betrieblichen Umstrukturierungen berücksichtigen können.

changeManagement_A5brosch.indd 4 20.05.15 12:26

ANALYSE

UNTERNEHMENSKULTUR

Wie bei vielen Tätigkeiten des Betriebsrates ist es auch bei Veränderungsprozessen wichtig, sich klar zu werden, in welcher Unternehmenskultur man sich befindet. Gerade bei Veränderungsprozessen stellen sich folgende wesentliche Fragen:

WIE WIRD IM UNTERNEHMEN GENERELL KOMMUNIZIERT?

Aus unseren Gesprächen mit BetriebsrätInnen aus unterschiedlichen Unternehmen zeigt sich, dass sowohl die Art als auch das Instrument der Kommunikation von hoher Bedeutung ist. Die Kommunikationsinstrumente müssen geeignet sein die relevanten Gruppen (MitarbeiterInnen, Geschäftsführung …) im Betrieb zu erreichen. So sind etwa Informationswege über E-Mail in manchen Betrieben, wie etwa Banken und Versicherungen, besser geeignet als in Baubetrieben und Unternehmen mit Fließbandproduktion.

Für Betriebe mit dezentraler Struktur ist die Betriebsversammlung mitunter weniger gut geeignet, um mit der Belegschaft zu kommunizieren. Hier können SMS oder generell Neue Medien besser geeignet sein. Unternehmen mit zentraler Produktionsstruktur eignen sich dafür gut, um über Betriebsversammlung eine große Anzahl an MitarbeiterInnen zu erreichen. Die Art der Kommunikation ist schließlich abhängig davon, was BetriebsrätInnen erreichen möchten: Möchte ich etwa einen Sozialplan im Zuge eines MitarbeiterInnenabbaus ausverhandeln, ist eine konstruktive Gesprächsbasis mit der Geschäftsführung eine wesentliche Voraussetzung. Zu offensives Auftreten in der Öffentlichkeit kann zu Problemen führen. Eine konfrontative Strategie gegenüber dem Management kann dafür nützlich sein, um die Belegschaft zu motivieren. Kurz: Das Ziel bestimmt die Methode meiner Kommunikation!

WIE IST DIE UNTERNEHMENSSTRUKTUR AUFGEBAUT?

Eine Analyse der Unternehmensstruktur kann für den Betriebsrat unerkannte Verbündete aufzeigen: So kann bei einer international agierenden Aktiengesellschaft die lokale Geschäftsführung ähnliche Interessen wie der Betriebsrat aufweisen. Hier gilt es, sich anzusehen: Wer hat welche Interessen an dem Unternehmen und wo finde ich als Betriebsrat Unterstützung.

WER SIND DIE ENTSCHEIDUNGSTRÄGERINNEN?

Im Zusammenhang mit der Unternehmensstruktur ist es wichtig, zu sehen, wo Entscheidungen getroffen werden und ob meine GesprächspartnerInnen auch befugt sind, Entscheidungen zu treffen. Unsere Gespräche mit BetriebsrätInnen zeigen, dass in vielen Unternehmen die Entscheidungen fernab vom Betrieb und unabhängig von der lokalen Geschäftsführung getroffen werden. Letztere ist oft nur noch ausführendes Organ. Wie und in welchem Umfang der

changeManagement_A5brosch.indd 5 20.05.15 12:26

Betriebsrat bezüglich Umstrukturierungen informiert wird und mitgestalten kann, hängt sehr stark von der vorherrschenden Unternehmenskultur und dem Betriebsklima ab.

KURZ GESAGT:
Unsere Gespräche haben gezeigt, dass die Abläufe, wann Betriebsräte über konkrete Veränderungsprozesse informiert werden, ähnliche Muster aufweisen: In Planungsphasen und frühen Stadien von Umstrukturierungen werden selten bis keine Informationen an Betriebsräte weitergegeben. In der Zeitspanne vor der Umsetzung, die durchaus bis zu einem Jahr ausmachen kann, werden die meisten Informationen bekannt gegeben.

BETRIEBSRATSKULTUR

Um bei diversen Veränderungsprozessen effektiv reagieren zu können, ist es wichtig, zuerst die derzeitige Betriebsratskultur zu analysieren und bei Bedarf weiterzuentwickeln. Dabei sollen folgende Bereiche näher betrachtet werden:

- Reflektieren der eigenen Rolle (Leitungsstil der/des BR-Vorsitzenden)
- Aufbau des Gremiums
- Entscheidungsprozesse
- Mögliche Konflikte

LEITUNGSSTIL DER/DES VORSITZENDEN:

Obwohl das Betriebsratsgremium aus vielen ehrenamtlichen Mitgliedern besteht, ist es die Aufgabe der/des Vorsitzenden, den Betriebsrat nach außen zu vertreten. In vielen Gremien hat er/sie die Aufgabe einer Leitungsfunktion. Ohne detailliert darauf einzugehen, werden hier einige grundlegende Leitungsstile vorgestellt (Kurt Lewin/Führungsstil).

1. Autoritärer Leitungsstil:
Entscheidungen werden von der/dem Vorsitzenden getroffen und an die anderen Mitglieder als Information weitergegeben. Dies ist bei akuten Krisen und Konfliktsituationen durchaus effektiv.
2. Laissez-faire-Leitungsstil:
Entscheidungen und Handlungen werden den einzelnen Mitgliedern selbst überlassen. In Situationen, in denen Kreativität erforderlich ist, wird diese Methode überaus hilfreich sein.
3. Partizipativer oder demokratischer Stil:
Entscheidungen und Handlungen werden gemeinsam im Gremium getroffen und durchgeführt. Hier sind die Hierarchien im Gremium auf Augenhöhe. Die Gremiumsmitglieder finden hier auch eine stärkere Identifikation mit der Arbeit, da sie diese auch persönlich mitentscheiden.
So wie sich Managementstile weiterentwickeln, war es auch in den Gesprächen mit den BetriebsrätInnen zu beobachten, dass sich auch Leitungsstile im Laufe der Zeit geändert haben. In verschiedenen Situationen werden verschiedene Stile angewendet. Es kommt aber durchaus immer wieder vor, dass sich eine einzige Richtung etabliert hat. Hier ist es wichtig, zu reflektie-

changeManagement_A5brosch.indd 6 20.05.15 12:26

ren, ob der bisher gelebte Stil in einem Betriebsrat ausreicht und effektiv war oder ob dieser zu erweitern bzw. zu ändern ist.

AUFBAU DES GREMIUMS

Betriebsratsgremien sind aufgrund der Betriebsstruktur verschieden aufgebaut. Sie variieren sowohl in der Anzahl der Mitglieder als auch in ihrer Struktur. Die Arbeit in einem Gremium, dessen Mitglieder sich an einem Standort befinden und das aus einer kleinen Zahl der Betriebsratsmitglieder besteht, bringt andere Erfordernisse mit sich als z. B. ein Gremium, das über ein ganzes Land verteilt ist und aus über 50 Mitgliedern besteht. Innerhalb eines Betriebes kann sowohl ein Angestellten- oder ArbeiterInnen- als auch ein gemeinsamer Betriebsrat bestehen.
In unseren Gesprächen war klar ersichtlich, dass Kommunikationsstrategien, aufgrund der diversen Strukturen des Betriebsrates, sehr variierten. Je komplexer sie aufgebaut waren, desto systematischer wurden im Vorfeld die Strategien entwickelt.

ENTSCHEIDUNGSPROZESSE:

Im Unterschied zu den Leitungsstilen, die zuvor erwähnt wurden, ist es wichtig, zu analysieren, wie bisher welche Entscheidungen von wem getroffen wurden. In einem Interview erklärte ein Betriebsratsvorsitzender, dass in ihrem Gremium alle Betriebsvereinbarungen der Belegschaft vorgelegt werden. Innerhalb der Betriebsversammlung lassen sie auch darüber abstimmen. Einerseits sei es für das Gremium eine Selbstverständlichkeit, den Personen, die von dieser Betriebsvereinbarung direkt betroffen sind, die Möglichkeit der Abstimmung zu geben, andererseits stelle es für sie auch ein wichtiges Instrument dar. Vor allem wenn sie mit den Inhalten der Betriebsvereinbarung nicht zufrieden seien, können sie, mit dem Argument, dass die Belegschaft dagegen sei, auf die Geschäftsführung einen größeren Druck ausüben. Gegensätzlich dazu erklärte uns ein anderer Betriebsratsvorsitzender, dass er von der Belegschaft delegiert worden sei, um Entscheidungen zu treffen. Seine Aufgabe sei es auch, diese Verantwortung zu übernehmen. Darüber hinaus gibt es noch eine Vielzahl von Entscheidungsprozessen. Verschiedene Zugänge bringen auch verschiedene Auswirkungen mit sich, die gezielt eingesetzt werden können.

KONFLIKTE IM BETRIEBSRATSGREMIUM

In einem Betriebsratsgremium können Konflikte auftreten, da verschiedene Persönlichkeiten gemeinsam an verschiedenen Herausforderungen unter Druck arbeiten. Zu unterscheiden ist zwischen kurz auftretenden Konflikten, die schnell gelöst werden und eine weitere Zusammenarbeit problemlos ermöglichen, und Konflikten, die sehr oft eine effektive Zusammenarbeit verhindern. Diese können beispielsweise persönlich zwischen den einzelnen Personen auftreten oder zwischen zwei Fraktionen.
In den weiteren Kapiteln werden Umgangsmöglichkeiten mit Konflikten aufgezeigt. Hier wird darauf aufmerksam gemacht, dass es schon im Vorfeld wichtig ist, vorhandene und vorhersehbare Konflikte zu erkennen und zu definieren. Ungelöste Konflikte im Gremium erschweren die Arbeit.

Quellenverzeichnis: Graf-Götz, F.: Führen im Betriebsrat und in der Personalverantwortung. Rolle, Aufgaben und Werkzeuge, Wien, 2014.

changeManagement_A5brosch.indd 7 20.05.15 12:26

VERÄNDERUNGSPROZESSE

VERÄNDERUNGEN IM UNTERNEHMEN

Ein Überbegriff für verschiedene Veränderungsprozesse ist „Umstrukturierung", wobei es darum geht, Strukturen zu verändern oder diese neu zu gestalten. Strukturelle Veränderungen können dabei recht unterschiedlich sein; der rechtliche Mantel eines Unternehmens kann verändert werden, ein EigentümerInnenwechsel wird vollzogen oder einzelne Prozessabläufe sind betroffen. Um auf Umstrukturierungen vonseiten des Betriebsrates gut reagieren und eine eigene Kommunikations- und Handlungsstrategie entwerfen zu können, ist es wichtig, konkrete Veränderungsprozesse und die dahinterliegenden Motivlagen der Arbeitgeberseite zu kennen. So vielfältig die Veränderungen in einem Unternehmen sein können, so verschieden sind auch die Gründe, warum umstrukturiert wird. Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über einige wichtige Veränderungsaktivitäten und die dazugehörenden Motive gegeben werden.

WAS IST EINE FUSION UND WARUM WIRD „VERSCHMOLZEN"?

Bei der Fusion handelt es sich um einen Zusammenschluss bisher selbstständiger Unternehmen zu einer wirtschaftlichen und rechtlichen Einheit. Dabei sind im Grunde zwei Varianten der Verschmelzung möglich. Einerseits wird in unverbundenen Gesellschaften fusioniert, wo kein Beteiligungsverhältnis besteht, andererseits in verbundenen Gesellschaften mit Beteiligungen, etwa in einem Konzern.

MOTIVE UND HINTERGRÜNDE

Die Motive und Hintergründe für Fusionierungen liegen vor allem in den erhofften Synergieeffekten begründet, die sich zum Beispiel in verminderten Kosten zeigen. Diese Kostenvorteile kommen etwa durch die Nutzung gemeinsamer Betriebsmittel oder durch Personaleinsparungen zustande.

VOR- UND NACHTEILE

Die Vor- und Nachteile sind dabei zwischen einzelnen Gruppen recht unterschiedlich verteilt: Während Aktionäre und Manager durch Steigerungen der Börsenkurse infolge von Fusionierungen gewinnen können, verlieren die Beschäftigten mitunter ihre Arbeitsplätze. Fragen, die sich für den Betriebsrat stellen können, sind

» Gibt es ein schriftliches Fusionskonzept?
» Wurde dies dem Betriebsrat/Aufsichtsrat vorgelegt?

WAS IST OUTSOURCING UND WARUM WIRD AUSGELAGERT?

Unter Outsourcing wird die Auslagerung von Leistungen an externe DienstleistungsanbieterInnen verstanden. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, ob Leistungen im eigenen Unternehmen erbracht oder diese von anderen AnbieterInnen zugekauft werden sollen? Konkret handelt es

changeManagement_A5brosch.indd 8 20.05.15 12:26

sich also darum, Funktionen auf bereits existierende Unternehmen zu übertragen, während der juristische Mantel des eigenen Unternehmens unverändert bleibt.

Als Gründe, warum ursprünglich selbst erledigte Leistungen extern vergeben werden, kommen vor allem die Konzentration auf das Kerngeschäft, eine Risikominimierung bzw. -verlagerung und ein verbesserter Zugang zu technisch spezialisierten DienstleisterInnen infrage. Zum einen, weil eine Auslagerung eine Verringerung der Komplexität des Unternehmens bedeutet, zum anderen weil das unternehmerische Risiko auf DrittanbieterInnen übertragen wird und diese, als spezialisierte DienstleisterInnen, einen Wissensvorsprung nützen können. Die Chancen und Risiken liegen darin, dass eine Konzentration auf das Kerngeschäft erlangt wird, gleichzeitig aber ein Verlust von Wissen und Kernkompetenzen damit einhergeht. Des Weiteren stehen einer möglichen schlankeren Organisation mitunter erhöhte Abhängigkeiten von AuslagerungspartnerInnen gegenüber.

NÜTZLICHES WISSEN

» Welcher Personenkreis ist von der geplanten Outsourcing-Aktivität betroffen?
» Welche Maßnahmen werden überlegt, um eventuellen Schaden für MitarbeiterInnen zu minimieren?

WAS IST AUSGLIEDERUNG UND WARUM WIRD DAS GEMACHT?

Während bei Outsourcing Bereiche wie Reinigung oder Buchhaltung an externe DienstleisterInnen ausgelagert werden, handelt es sich bei Ausgliederungen oder Abspaltungen um eine Verselbstständigung von Unternehmensbereichen zu juristisch selbstständigen Einheiten. Die Motive und Interessen begründen sich mit getrennten Verantwortlichkeiten, es kann die Kollektivvertrags-/Tarifvertragszugehörigkeit verändert werden oder es werden die ausgegliederten Bereiche bewusst einer Wettbewerbssituation ausgesetzt. Daraus ergeben beispielsweise folgende Risiken:

» Die Kollektivvertrags-/Tarifvertragszugehörigkeit wird schlechter.
» Der Betriebsrat wird geschwächt, wenn bisherige Mitbestimmungsstrukturen aufgelöst werden.
» Druck auf die Beschäftigten steigt, wenn nun Leistungen am freien Markt angeboten werden müssen.

NÜTZLICHES WISSEN:

» Welche Betriebsteile sollen ausgegliedert werden?
» Welcher Zeitplan ist vorgesehen?

Quellenverzeichnis: Hofmann, I., Leitsmüller, H. u. a.: Umstrukturierung. Fusion, Outsourcing, Ausgliederung. Arbeitsplätze in Bewegung, Wien, 2011.

changeManagement_A5brosch.indd 9 20.05.15 12:26

UNTERSCHIEDLICHE INTERESSEN

In der Analyse vor Umstrukturierungen ist es sinnvoll, sich als Betriebsrat zu überlegen, welche unterschiedlichen AkteurInnen und, damit verbunden, welche Interessen im Unternehmen vertreten sind.

DAS BETRIEBSRATSGREMIUM

Bei allen Veränderungsprozessen darf nicht vergessen werden, welche Auswirkungen dabei auf das Betriebsratsgremium gegeben sein können. Hier kann das Interesse des Gremiums darin bestehen, dass die Anzahl der Mitglieder nicht weniger wird.

DAS MANAGEMENT

Die Interessen des örtlichen Managements sind nicht immer deckungsgleich mit den Konzern- oder EigentümerInneninteressen. Hier kann sich ein Ansatzpunkt für den Betriebsrat ergeben, um bei Veränderungsprozessen mehr mitwirken zu können. Beispielsweise könnten auf informeller Ebene Gespräche stattfinden und sich zwischen dem lokalen Management und dem Betriebsrat gemeinsame Interessen auftun.

DIE BELEGSCHAFT

Jede Umstrukturierung hat Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen. Deshalb ist es von Bedeutung für den Betriebsrat, sich über die Interessenlage der ArbeitnehmerInnen im Klaren zu sein. Eine Rückkoppelung mit der Belegschaft ist daher sinnvoll. Welche Auswirkungen (arbeitsrechtlich, sozial, kulturell …) mit der geplanten Umstrukturierung einhergehen, sollte unbedingt geprüft werden.

DIE POLITIK UND DIE ÖFFENTLICHKEIT

In der Regel haben die Politik und die Öffentlichkeit ein Interesse daran, Arbeitsplätze in einer Region zu erhalten. Eine Analyse der Interessenlage und eine mögliche Miteinbeziehung, gerade über Medien, sollte bedacht werden.

DIE KUNDINNEN

Interesse an Produkten, Qualität, Verlässlichkeit, tendenziell langfristige Planung.

DIE EIGENTÜMERINNEN

Das Interesse der EigentümerInnen besteht unter anderem im wirtschaftlichen Bereich. Ein weiteres Interesse kann auch die Ausweitung vom Geschäftsbereich darstellen.

KURZ GESAGT::

Vorbereitung ist die halbe Miete. Wer tut was wann und warum? Die Antworten auf diese Fragen helfen beim Verstehen des Prozesses. Und somit bei der Mitsprache.

changeManagement_A5brosch.indd 10 20.05.15 12:26

MÖGLICHE ROLLEN DER BETRIEBSRÄTINNEN

BetriebsrätInnen haben in verschiedenen Veränderungsprozessen unterschiedliche Rollen. Hier einige Beispiele:

Rollen	Einfluss auf Veränderungsprozess	Aktivität
BeobachterIn	Hat geringen Einfluss	Ist eher passiv im Prozess
KritikerIn	Hat punktuell Interventionsmöglichkeit	Ist eher passiv im Prozess
Teammitglied	Hat kontinuierlichen Einfluss auf Prozess, kann konstruktiv mitarbeiten	Ist sehr aktiv im Prozess
GegnerIn	Steht dem Prozess ablehnend gegenüber, versucht Veränderung zu verhindern	Keine Aktivität für Prozess
BefürworterIn	Steht dem positiv gegenüber, unterstützt die Veränderung	Hohe Aktivität im Sinne des Prozesses

HANDLUNGSSTRATEGIEN

WARUM TEAMARBEIT?

Auffallend bei den Gesprächen sowohl in Österreich als auch in Deutschland war die starke Zusammenarbeit im Gremium. Trotz der Konflikte trat das Gremium nach außen als eine Einheit auf. Zuerst soll hier erläutert werden, was unter Teamarbeit verstanden wird, und danach wird auf die Argumente der BetriebsrätInnen für die Teamarbeit eingegangen.
Ein Team besteht aus mehreren Personen, die gemeinsam an einem Ziel arbeiten. Das Gremium bildet sich aus Personen, die von der Belegschaft gewählt worden sind, um ihre Interessen zu vertreten. Die Anzahl der BetriebsrätInnen richtet sich nach der Betriebsgröße und ist gesetzlich festgelegt. Dies hat einen wichtigen Grund: Mit steigender MitarbeiterInnenzahl werden die Anforderungen an das Gremium größer und komplexer. Dies ist für eine einzelne Person nicht zu bewältigen. Auf Managementebene ist die Aufteilung des Wissens und der Kompetenzen selbstverständlich. Es gibt nicht nur eine Leitungsperson. Einzelne Aufgabengebiete werden aufgeteilt, da spezielleres Wissen benötigt wird.

VORTEILE DER TEAMARBEIT:

Für die Mehrheit der befragten BetriebsrätInnen ist Teamarbeit unbedingt notwendig.
Folgende Argumente wurden aufgezählt:

changeManagement_A5brosch.indd 11 20.05.15 12:26

- Demokratie: Da die Belegschaft das Gremium gewählt hat, sollte auch das Gremium handeln.
- Transparenz: In der Kommunikation wurden alle Informationen vorwiegend an das ganze Gremium weitergeleitet.
- Arbeitsteilung: Bestimmte Aufgabenbereiche werden in einer kleinen Gruppe oder an einzelne Personen im Gremium aufgeteilt, damit sich diese genauer auf einem Teilgebiet spezialisieren können.
- Verantwortungsteilung: Die Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen und Handlungen werden hier auch nicht allein von einer Person getragen, sondern von einer Gruppe.
- Aufteilung der Kompetenzen: Eines der Hauptargumente war, anhand der Tatsache, dass immer mehr Wissen und Handlungskompetenzen gefragt sind, die Aufteilung der Spezialgebiete. So kann sich z. B.: ein Teil der Gruppe auf das Gebiet „Bilanzen" spezialisieren.

KURZ GESAGT:
Gute Teamarbeit ist das Wichtigste in der Betriebsratsarbeit. Damit Teamarbeit reibungslos funktioniert, muss sie gut eingeteilt werden.
„Das Gremium muss mitentscheiden können, um sich auch mit dem Betriebsrat zu identifizieren." (Zitat eines Betriebsratsvorsitzenden).
Eine effektive Teamarbeit muss auch gut eingeteilt werden. Im folgenden Kapitel werden – aus den Erfahrungen der BetriebsrätInnen – die Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit aufgezeigt.

VORAUSSETZUNGEN DER TEAMARBEIT

Nachdem zuvor die Argumente für Teamarbeit vorgestellt worden sind, wird in diesem Teil erläutert, dass die Arbeitsweise als Team auch mit Vorbereitungen verbunden ist. Damit in den Veränderungsprozessen rasch als Team reagiert werden kann, sollten die Rahmenbedingungen der Rollen einzelner BetriebsrätInnen vorbereitet werden.

WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Wissen: Ein Betriebsratsvorsitzender erklärte, dass der Betriebsrat vor dem Veränderungsprozess der Übernahme lange die Bilanzen des Unternehmens analysiert hatte. Zusätzlich wussten sie durch die gute Kommunikation zu den verschiedenen Personen im Unternehmen, dass eine Umstrukturierung eine Frage der Zeit war. Somit war es ihnen möglich, sich schon vor dem Prozess als Gremium vorzubereiten und auch effektiv zu agieren. Als sie dann übernommen wurden, handelten sie rasch und konnten somit auch viel für die Belegschaft Nachteiliges abwehren. Hier meinte er, dass wirtschaftliches und rechtliches Grundwissen unumgänglich seien. Dieses Basis-

changeManagement_A5brosch.indd 12 20.05.15 12:26

wissen wird von Interessenvertretungen im Rahmen der Seminare angeboten. Um erworbene Kenntnisse zu vertiefen, empfiehlt es sich, die verschiedenen Fachkompetenzen im Gremium aufzuteilen. Das notwendige Wissen wird immer umfangreicher.

Zeit: Damit der Zugang zu Wissen auch in Anspruch genommen wird, sollten sich die Beteiligten auch genügend Zeit nehmen können. Natürlich haben in diesem Zusammenhang die Vorsitzenden mehr Zeit, dabei sollte aber nicht übersehen werden, dass die anderen Mitglieder in einem gesetzlichen Rahmen Anspruch auf Bildungsfreistellung haben.
Potenziale einzelner Personen: Das Gremium besteht aus verschiedenen Persönlichkeiten mit diversen Stärken. In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich innerhalb z. B. eines Teambuilding-Seminares, gegenseitig die Stärken auszutauschen und Rollen zu definieren.
Umgang mit Konflikten: Die BetriebsrätInnen erwähnten in den Gesprächen, dass es in der Betriebsratsarbeit immer wieder zu Konflikten kommt. Sobald verschiedene Menschen bei solchen grundlegenden Problematiken zusammen agieren, sind Konflikte vorprogrammiert. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, bestehende Konfliktpotenziale zu erkennen und eine Strategie zu deren Lösung zu erarbeiten.

Die Tatsache, dass bei Veränderungsprozessen unvorhersehbar Konflikte entstehen können, ist natürlich auch keine Seltenheit. In einem Unternehmen, bei dem mehrere Fraktionen das Gremium bildeten, erklärte der Betriebsrat, dass bei Meinungsverschiedenheiten klar ist, dass diese innerhalb eines Raumes diskutiert werden. Zuerst versuchen sie ihren Standpunkt zu erklären und sich gegenseitig davon zu überzeugen. In Ausnahmefällen wird abgestimmt. Nach erfolgter Abstimmung vertreten alle Mitglieder nach außen denselben Standpunkt.

KLARE KOMMUNIKATIONSSTRUKTUREN:

Innerhalb des Gremiums sind klare Kommunikationsstrukturen festzulegen. Das heißt: **Wer kommuniziert, wann, mit wem und welchen Mitteln?** Das Ziel ist, rasch reagieren zu können und die Informationen effektiv weiterzugeben. Auf die Frage, was die BetriebsrätInnen von den Veränderungsprozessen gelernt haben und das nächste Mal besser machen würden, antwortete ein Gesprächspartner: „Um Gerüchte zu vermeiden, werden wir das nächste Mal besser kommunizieren und die Belegschaft gleich informieren."

FOLGENDE FRAGEN KÖNNTEN BEARBEITET WERDEN:

- Wie kommuniziert der/die Betriebsratsvorsitzende die Information an das Gremium?
- Wie werden innerhalb des Gremiums Entscheidungen getroffen?
- Wann bekommt die Belegschaft welche Informationen?
- Wie wird die Belegschaft in die Entscheidungsprozesse eingebunden?
- Wie wird mit Konflikten umgegangen?

changeManagement_A5brosch.indd 13 20.05.15 12:26

KURZ GESAGT:
Bei den Gesprächen kam klar heraus, dass Kommunikationsstrukturen und Rahmenbedingen klar von Beginn an definiert werden müssen. Dadurch ist ein rasches Handeln möglich. Ein Agieren als Team funktioniert nur, wenn sich die verschiedenen Personen in einem Prozess als Gruppe zusammenfinden.

VERÄNDERUNGSPROZESS STEHT AN!

Jede Veränderung, jede Umstrukturierung beginnt mit der Entwicklung einer Idee, hat also eine Planungsphase. Danach folgen die Umsetzung und der Abschluss beziehungsweise die Nachbereitung. Zumeist werden betriebswirtschaftliche Überlegungen für das Management eine Rolle spielen. Einige Hintergründe, Motive und Risiken zu Veränderungsprozessen wurden weiter oben beschrieben.

DIE PLANUNGSPHASE:

In diesem frühen Stadium hat der Betriebsrat in der Regel wenig Einflussmöglichkeit. In den meisten Fällen wird er noch nicht einmal davon informiert sein, welche Umstrukturierung geplant ist. Von einem klaren Informationsvorsprung seitens des Managements ist daher immer auszugehen. Allerdings können BetriebsrätInnen, wenn sie auf die Stärken des Betriebsratsteams und der Belegschaft achten, diesen strukturellen Nachteil durch strategische Planung ausgleichen.

Hier ist es wichtig:

- Ein Ohr in der Belegschaft haben; Kontakte zu Buchhaltung und wichtigen Schlüsselpositionen
- Betriebswirtschaftliche Kennzahlen analysieren und verstehen
- Wissen, welche Stärken die Mitglieder im Betriebsrat haben

VOR DER UMSETZUNG:

Die Gespräche mit erfahrenen BetriebsrätInnen haben gezeigt, dass oftmals erst in dieser Phase vor der unmittelbaren Umsetzung der Aktivität das Management mit Informationen herausrückt; in Aufsichtsratssitzungen, manchmal über Umwege oder gar erst über die Öffentlichkeit und Medien. Da nun mitunter rasches Handeln gefragt ist, ist es umso wichtiger, schon vor diesem Zeitpunkt die eigenen Stärken und Rollen zu kennen. Nun geht es an die Arbeit und um die Frage, welche Möglichkeiten bestehen (noch), die geplanten Maßnahmen im Interesse konkret definierter Gruppen (siehe unterschiedliche Interessen) zu beeinflussen?

Hier ist es wichtig:

- Wer hat welche Aufgaben im Betriebsrat? Klare Entscheidungsstrukturen festlegen
- Bescheid wissen, über potenzielle Unterstützungsstrukturen (zum Beispiel Gewerkschaft,

changeManagement_A5brosch.indd 14 20.05.15 12:26

Arbeiterkammer)

- Konkrete Ablaufe, die im Vorfeld skizziert und vorbereitet wurden, parat haben
- Geplante Kommunikationsstrukturen nutzen

WÄHREND DES VERÄNDERUNGSPROZESSES:

Die Zeitspanne der Umsetzung einer Ausgliederung, Auslagerung oder Fusionierung bringt es mit sich, dass Betriebsräte nun mit den Interessen unterschiedlicher Gruppen konfrontiert werden. Spätestens jetzt handeln BetriebsrätInnen entsprechend der vorigen Aufgabenteilung und sind in ihrer Rolle als VermittlerInnen gefragt. Sie verhandeln mit dem Management über Sozialpläne, halten Betriebsversammlung ab, informieren die Öffentlichkeit, sprechen mit MedienvertreterInnen.

Hier ist es wichtig:

- Im Klaren darüber sein, welche Ziele im Betriebsrat verfolgt werden: Was ist das Hauptziel? Welche sonstigen Ziele gibt es und sind alternative Szenarien möglich?
- Entsprechend diesen Zielen gemeinsam im Betriebsrat nach außen auftreten und handeln
- Abarbeiten klar formulierter „Meilensteine", die auf dem Weg zum Ziel liegen

NACH ABSCHLUSS DES PROZESSES:

Eine jede Veränderungsaktivität hat, entsprechend dem Charakter eines Projekts, einen Anfang (siehe „Die Planungsphase") und damit auch ein Ende mit konkreten Ergebnissen: Fusionierungen bringen Belegschaften in das Unternehmen ein und neue Strukturen entstehen, mit Ausgliederungen brechen altbekannte Abteilungen weg und gehen Kulturen verloren.

Hier ist es wichtig:

- Überprüfen des eigenen Verhaltens im Veränderungsprozess: Was hat gut funktioniert, was nicht?
- Stimmt die aktuelle Kommunikations- und Handlungsstruktur im Betriebsrat mit den betrieblichen Strukturen überein?
- Inwiefern hat sich durch die Umstrukturierung die betriebliche Kultur verändert?

KURZ GESAGT:

Je nachdem, in welcher Phase des Veränderungsprozesses der Betriebsrat miteinbezogen wird, sind verschiedene Einflussmöglichkeiten möglich und unterschiedliche Handlungsstrategien notwendig.

changeManagement_A5brosch.indd 15 20.05.15 12:26

KOMMUNIKATIONSMITTEL

Hier werden einige Kommunikationsmittel, die sowohl in der täglichen Betriebsratsarbeit als auch in den Veränderungsprozessen verwendet werden können, vorgestellt.

Mittel	Wann	Vorteil	Nachteil
SMS	Die Info muss schnell weitergegeben werden	schnell	Sind die Telefonnummern der Personen bekannt
E-Mail	Schnelle Informationen	Kostengünstig und schnell	Hat jeder Zugang zu einem Computer? Sicherheitsaspekte sind zu bedenken.
Flugblätter	Kurze kompakte Info über wichtige Themen	Schnelle Erstellung; Verteilung auch per E-Mail möglich	Keine Rückmeldung der Belegschaft
Betriebsversammlung	Raum für Diskussionen; externe ExpertInnen können hinzugezogen werden	Persönliche und genaue Klärung von Sachverhalten; Rückmeldung und Stimmungsbild der Belegschaft; Vermeidung von Gerüchten	Längere Vorbereitungszeit; Belegschaft muss informiert werden.
Vertrauensleute	Gewählte Personen können die Infos gezielt in kleinen Gruppen platzieren.	Infos können gezielt an einzelne Betriebsteile, aber auch im ganzen Betrieb weitergegeben werden; Rückmeldung von der Belegschaft	Strukturen müssen vorhanden sein und genutzt werden.
Info-Stände	Aufgearbeitete Themen werden mit der Belegschaft an ausgewählten Orten diskutiert (Kantinen, Aufenthaltsräume …)	Direkter Kontakt zur Belegschaft, Verbesserungsvorschläge können direkt erarbeitet werden	Strukturen müssen vorhanden sein und genutzt werden
KommunikatorInnen	Persönlicher Kontakt zur Belegschaft	Informationen können schnell und persönlich an die Belegschaft weitergeleitet werden	Diese Personen haben keinen besonderen Schutz
Intranet	Schnelle und umfangreiche Weitergabe von Informationen	Tagesaktuelle Informationen; Kommentare und Rückmeldung der Belegschaft können eingeholt werden	Hoher Aufwand
Betriebsratszeitung	Regelmäßiges Informationsmittel	Information der Betriebsratstätigkeit an die Belegschaft	Bei schneller Kommunikation eher uneffektiv.

changeManagement_A5brosch.indd 16 20.05.15 12:26

KURZ GESAGT:
In den Gesprächen war ersichtlich, dass die Telekommunikationsmittel sehr stark genutzt worden sind. Trotzdem wurde betont, dass die wichtigste Art der Kommunikation, sei es zum Gremium oder mit der Belegschaft, immer noch der persönliche und direkte Kontakt mit den Menschen darstellt.

FAZIT UND ABSCHLIESSENDE ÜBERLEGUNGEN …

Betriebliche Veränderungen finden regelmäßig statt. BetriebsrätInnen sind damit unweigerlich konfrontiert. Welche Handlungsmöglichkeiten ihnen bleiben, hängt auch von Kommunikationsstrategien im eigenen Gremium ab.

Ein wichtiges Ergebnis, das sich aus den Gesprächen mit BetriebsrätInnen nachzeichnen lässt und das für uns einen zentralen Punkt darstellt, ist die Analyse der vorherrschenden Unternehmens- und Betriebsratskultur. Mit der Analyse in Zusammenhang stehen Fragen wie „Wer sind die EntscheidungsträgerInnen?", „Wie wird im Unternehmen kommuniziert?", „Welche Entscheidungen werden von wem getroffen?"

Unumgänglich für BetriebsrätInnen ist auch zu wissen, warum und welche Veränderungen durchgeführt werden. Aufbauend auf diese Analyse haben wir in der Broschüre konkrete Handlungsstrategien beschrieben. Ein zentraler Punkt ist die Zusammenarbeit und Aufgabenteilung im Betriebsratsteam. Dabei ist zu berücksichtigen: „Wer hat welches Wissen?", „Wie sind die Zeitressourcen verteilt?", „Wie wird mit Konflikten umgegangen?"

Unserer Meinung nach ist es wichtig, dass Betriebsratsgremien klare Kommunikationsstrukturen haben. Die Gespräche in Deutschland und Österreich haben dies gezeigt.

NUR MIT KLAREN STRUKTUREN IST RASCHES HANDELN MÖGLICH.

changeManagement_A5brosch.indd 17 20.05.15 12:26

RECHTLICHE GRUNDLAGEN ZU VERÄNDERUNGSPROZESSEN IN ÖSTERREICH UND DEUTSCHLAND

DEUTSCHLAND

Die rechtlichen Grundlagen in Deutschland zu Maßnahmen in Veränderungsprozessen finden BetriebsrätInnen hauptsächlich im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Hier haben wir einen Auszug der Gesetze bereitgestellt.

- § 111 Betriebsänderungen (Informations- und Beratungsrecht)
- § 112 Interessenausgleich über die Betriebsänderung, Sozialplan (Mitbestimmungsrecht)
- § 112a Erzwingbarer Sozialplan bei Personalabbau, Neugründung
- Oft werden in Veränderungsprozessen Arbeitsplätze von ArbeitnehmerInnen umstrukturiert und/oder modernisiert. Der Betriebsrat findet hier ein umfassendes Informations- und Beratungsrecht im § 90 BetrVG sowie ein Mitbestimmungsrecht im § 91 BetrVG.
- Der § 87 BetrVG deckt ein breites Spektrum der Mitbestimmung ab, hier werden dem Betriebsrat Möglichkeiten gegeben, bei Änderungen im Betrieb mitzuentscheiden, die
  - das Verhalten der ArbeitnehmerInnen verändern,
  - die Arbeitszeit betreffen,
  - Zeit, Ort und Art der Auszahlung des Arbeitsentgeltes beinhalten,
  - Lohngestaltungsgrundsätze schaffen oder verändern,
  - diverse andere Angelegenheiten.

Des Weiteren sollten folgende Paragraphen Beachtung finden:

- § 74 (Grundsätze für die Zusammenarbeit) BetrVG
- § 94 (Personalfragebogen, Beurteilungsrundsätze) BetrVG
- § 95 (Auswahlrichtlinien) BetrVG
- § 98 (Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen) BetrVG
- § 106 ff (Wirtschaftliche Angelegenheiten) BetrVG

ÖSTERREICH

- Europäische Betriebsübergangsrichtlinie
- Arbeitsverfassungsgesetz (Informations- und Beratungsrechte §§ 90 bis 92); zustimmungspflichtige Maßnahmen/Betriebsvereinbarungen (§§ 96 bis 97), Anfechtung von Kündigungen (§ 105); wirtschaftliche Mitbestimmung (§ 108), Mitwirkung im Aufsichtsrat (§ 110), Mitwirkung bei Betriebsänderungen (109)
- Aktiengesetz, GmbH (Mitwirkung im Aufsichtsrat)
- Diverse Umgründungsgesetze (z. B. Spaltungsgesetz, Umgründungssteuergesetz, Umwandlungsgesetz)

changeManagement_A5brosch.indd 18 20.05.15 12:26

- Unternehmensreorganisationsgesetz (Erstellung eines Sanierungskonzeptes bei Unterschreiten bestimmter Bilanzkennzahlen)
- AVRAG (Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz – Rechte der ArbeitnehmerInnen bei Betriebsübergang)

Quellenverzeichnis
Hofmann, I., Leitsmüller, H. u. a.: Umstrukturierung. Fusion, Outsourcing, Ausgliederung. Arbeitsplätze in Bewegung, Wien, 2011
Hofmann, I., Leitsmüller, H. u. a.: Managen – Verändern – Rationalisieren. Der Betriebsrat zwischen harten Schnitten und weicher Einbeziehung. „Die einzige Konstanze ist die Veränderung", Wien, 2005
Hornung, A., Leitsmüller, H., Samsinger, R.: Die Auswirkungen von Umstrukturierungen auf Beschäftigte und Mitbestimmung, Wien, 2005 (Studie der AK)
Graf-Götz, F.: Führen im Betriebsrat und in der Personalverantwortung. Rolle, Aufgaben und Werkzeuge, Wien, 2014

Weiterführende Literatur:
Flecker, J., Holtgrewe, U.: Überbetriebliche Arbeitsteilung: Ausgliederung von Unternehmensfunktionen und die Folgen für Arbeit und Beschäftigung, in: Wirtschaft und Gesellschaft, 34. Jahrgang, Heft 3, Wien, 2008
Strobel, H.: Teamarbeit, Wien, 2014
Doppler, K., Lauterburg, C.: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/New York, 2014
Knirsch, N.: Betriebliches Co-Management und Standortkonkurrenz. Gewerkschaftliche Solidarität und Beschäftigungssicherung im Europäischen Betriebsrat, Münster, 2014
AK Wien: Sinn – Macht – Arbeit. Herausforderungen durch den Organisationswandel, Wien, 2000

changeManagement_A5brosch.indd 19 20.05.15 12:26

EUROPÄISCHE AdA
EUROPÄISCHE AKADEMIE DER ARBEIT
IN DER UNIVERSITÄT FRANKFURT AM MAIN

ÖGB VERLAG

VÖGB AK ÖSTERREICH
SOZIAL AKADEMIE

changeManagement_A5brosch.indd 20 20.05.15 12:26