

MANAGEN – VERÄNDERN – RATIONALISIEREN



wien.arbeiterkammer.at

EIN BETRIEBSRAT ZWISCHEN
HARTEN SCHNITTEN UND
WEICHER EINBEZIEHUNG



WIEN

DIE KANN WAS.



ARBEIT
SCHAFFEN
→ ARBEIT
SCHÜTZEN



WIEN

MANAGEN – VERÄNDERN – RATIONALISIEREN

Der Betriebsrat zwischen harten Schnitten und weicher
Einbeziehung

„Die einzige Konstante ist die Veränderung“

AutorInnen der Broschüre

MMag^a Ines Hofmann

Mag Heinz Leitsmüller

Drⁱⁿ Doris Lutz

Mag^a Ruth Naderer

Kristina Simon

Der direkte Weg zu unseren Broschüren:

E-Mail: bw@akwien.at

Telefon: (01) 501 65 DW 2362 bzw DW 2650

Fax: (01) 50165 2654

Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien

Prinz Eugen Straße 20-22, A-1041 Wien

Telefon (01) 501 65 0

Stand: April 2005 (1. Auflage)

ISBN: 3-7063-0300-0

Medieninhaber: Kammer für Arbeiter und
Angestellte für Wien, Prinz-Eugen-Straße 20-22

Hersteller: MANZ CROSSMEDIA, 1051 Wien

ALLES BLEIBT ANDERS

Warum ist es wichtig, über Managementmethoden Bescheid zu wissen? Was sind Managementmethoden überhaupt? Wie und welche Veränderungen werden in den Betrieben durchgeführt? Wie sind die Beschäftigten davon betroffen? Welche Antworten haben BetriebsrätInnen auf Veränderungsprozesse?

Globalisierung und Flexibilisierung sowie Beschleunigungsphänomene haben die Unternehmens- und Arbeitslandschaft im letzten Jahrzehnt massiv verändert. Umstrukturierungen wie Outsourcing, Ausgliederungen und Verschmelzungen haben die Betriebsräte in letzter Zeit am meisten auf Trab gehalten. Unternehmensberater geben sich die Klinke in die Hand und begleiten im Auftrag der Manager angestrebte Veränderungen. Da sollen Prozesse bereinigt, neue Zeit- und Lohnsysteme implementiert, die Qualität der Produkte verbessert oder neue Steuerungssysteme wie die Balanced Scorecard eingeführt werden. Viele dieser Projekte spielen sich zur gleichen Zeit oder in rascher Folge nacheinander ab. „Harte“ Veränderungsprojekte mit wenig Einbeziehung der Belegschaft, dafür aber umso gravierenderen Folgen, wechseln mit „weichen“, langfristig und partizipativ angelegten Vorhaben ab.

Ideen zu betrieblichen Veränderungen entstehen als Plan in den Hirnen der Manager, weshalb es nicht uninteressant ist, die Denkweise der Manager, ihr Menschenbild, ihre Ausbildungsgrundlagen unter die Lupe zu nehmen, um angemessen auf Zeichen der Veränderung zu reagieren.

Die Gefahr, von guten Präsentationen geblendet zu werden, ist nicht zu unterschätzen. Die „falsche“ Managementmethode unreflektiert angewandt beim „falschen“ Unternehmen zum „falschen“ Zeitpunkt kann zu einem Desaster für das Unternehmen und die Belegschaft werden. Was dabei falsch und richtig ist, ist wohl selbst eine der schwierigsten Fragen, die in jedem Fall einzeln analysiert werden muss.

Was ist überhaupt Management? Man könnte Management als die Wahrnehmung einer Entscheidungsfunktion innerhalb eines Unternehmens definieren und als solches ist dies grundsätzlich unverzichtbar. Alle Organisationen und Unternehmen bewegen sich in einem Umfeld, das nach ökonomischen Kriterien funktioniert. Die Überlebenschance wird vorwiegend nach diesen Kriterien gemessen. Dennoch gibt

es verschiedene Möglichkeiten, die Entscheidungsfunktion wahrzunehmen (Führungsstile) und verschiedene Mittel (Werkzeuge), die eingesetzt werden können. Im Hintergrund gibt es unterschiedliche Philosophien und Menschenbilder, die diese beeinflussen.

Das alles führt zu einer Unüberschaubarkeit von Veränderungsmethoden, Managementmethoden und -werkzeugen. Nicht selten werden aus Managementmethoden Moden, bei denen die Verpackung wichtiger wird als der Inhalt. Die Moden werden auf einem Markt verkauft, ein Markt auf dem sich Unternehmensberater, Seminaranbieter, Buchautoren und Manager tummeln und versuchen, aus ihren Ideen entsprechendes Kapital zu schlagen. Nicht umsonst ist in den letzten Jahren ein Boom rund um dieses Thema entstanden mit dem Ergebnis, dass die Moden immer rascher gewechselt haben. Von Lean Management über Business Process Reengineering, Organisationsentwicklung, Corporate Social Responsibility bis hin zur Balanced Scorecard reicht der Bogen.

Aber: Designermode wird von Modells präsentiert, die zur Mode passen. Für die vielen, die nicht zur Mode passen, kann die neue Mode zur Qual werden. Dies gilt für Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen. Dadurch wird die Mode zur Modekrankheit.

Die Broschüre soll einen Überblick über die wichtigsten Strömungen in dieser Artenvielfalt geben und den BetriebsrätInnen ein Handwerkszeug zur Verfügung stellen, wie man damit am besten umgehen kann. Wir haben versucht, die wichtigsten Moden darzustellen und aus der Sicht der Betriebsräte zu beurteilen. Wir haben auch versucht, entsprechende Tipps für betroffene Betriebsräte auszuarbeiten. Es sind daher eine Reihe von Checklisten dargestellt, die für den Betriebsrat als konkrete Unterstützung herangezogen werden können.

Wenn die Broschüre erscheint, wird es wahrscheinlich schon wieder neue M(eth)oden auf dem Markt geben. Die ‚Checklist für den Betriebsrat‘ im Kapitel 13 ist zeitunabhängig und hilft die richtigen Fragen zu stellen.

Ines Hofmann
Heinz Leitsmüller
Doris Lutz
Ruth Naderer
Kristina Simon

INHALT

1. „Bei uns wird wieder einmal rationalisiert“	7
2. Führen in Zeiten der Veränderung	11
2.1. Werte, Menschenbilder und Führungsstile	16
3. Harte Schnitte und Emotionen	22
4. Differenzierung von Managementmethoden.....	27
4.1. Beschleunigung von Veränderungen	29
5. Kosten und Kennzahlen – Facts and figures.....	32
5.1. Gemeinkostenmanagement – wie man den Wasserkopf abbaut	32
5.2. Value-based Management – Shareholder als Maß aller Dinge..	35
5.3. Benchmarking – Lerne von den Besten!?	39
5.4. ABC Analyse – alt und bewährt.....	41
5.5. Risk Management – wie Risiko verringert wird.....	42
6. Mitarbeiterorientierung	44
6.1. Change Management und Organisationsentwicklung – Akzeptanz durch gemeinsame Gestaltung	44
6.2. Corporate Social Responsibility – Soziale Verantwortung löst betriebswirtschaftlichen Egoismus ab?.....	48
6.3. Human Ressource Management – Potenziale der Beschäftigten besser nützen.....	51
6.4. Diversity Management – von Unterschieden profitieren.....	55
6.5. Wissensmanagement – Knowledge management	56
7. Rationalisierung im Vordergrund.....	58
7.1. Business Process Reengineering – der kürzere Weg ist das Ziel	58
7.2. Lean Management – Schlank ist nicht immer schön	63
7.3. Umstrukturierung – Fusion, Outsourcing, Ausgliederung.....	66
8. Qualitätsverbesserung durch Prozessorientierung.....	70
8.1. KVP, Kaizen, TQM, EFQM – kleine Schritte machen.....	70
8.2. Customer Relationship Management (CRM) – Kunden pflegen und ein wenig aushorchen	76
8.3. Supply Chain Management – optimale Gestaltung der Liefer- und Versorgungskette	77
8.4. Six Sigma – mit weniger Varianten zu höherer Qualität.....	78

9. Balanced Scorecard - Ziele auf mehreren Ebenen.....	80
10. Was sicher zu Veränderungen führt.....	84
10.1. Flexibilitätsmanagement.....	84
10.2. Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) – nicht alles was glänzt ist Gold	90
11. Mitbestimmung und Betriebsratsstrategie	94
11.1. Gestaltung der Mitbestimmung.....	94
11.2. Techniken und Methoden zur Strategiefindung.....	96
11.2.1. Der „eigene“ Stil – Ausgangspunkt für jede Strategiefindung	97
11.2.2. Szenariotechnik – gemeinsam in die Zukunft blicken ...	98
11.2.3. SPOT Analyse – jetzt und die Zukunft	99
11.2.4. Kollegiales Beratungsmodell – Betriebsratsteam für gute Ideen nutzen	100
11.2.5. Lösungsorientierter Ansatz – rasch zu guten Ergebnissen kommen.....	101
12. Unternehmensberater – Sind sie ihr Geld wert?	103
12.1. Berater ist nicht gleich Berater – die unterschiedlichen Formen der Beratung.....	104
12.2. Checkliste für den Betriebsrat – wenn der Unternehmens- berater kommt	104
12.3. Ethikkodex für Unternehmensberater.....	107
13. Checkliste für den Betriebsrat bei betrieblichen Veränderungsprozessen	109
14. Weiterführende Literatur.....	122
15. Stichwortverzeichnis.....	124

1. „BEI UNS WIRD WIEDER EINMAL RATIONALISIERT“

Franz Baumgartner (Name frei erfunden) ist seit 15 Jahren Betriebsrat in einem Industriebetrieb der Metallbranche. Gute Zeiten mit hohen Gewinnen und Krisenzeiten mit Verlusten und nachfolgenden Rationalisierungen haben sich immer wieder abgewechselt. Hatte das Unternehmen vor 20 Jahren noch über 1000 Beschäftigte, sind heute noch knapp über 400 Arbeitnehmer angestellt.

Herr Baumgartner hat im Laufe seiner 15-jährigen Betriebsratsaktivität viele Veränderungsprojekte und -aktivitäten miterlebt. Fast alle Veränderungen hatten auch Auswirkungen auf die Beschäftigten, sodass der Betriebsrat immer wieder von neuem gefordert war, sich den Herausforderungen zu stellen. Etliche Veränderungsprojekte zielten auf eine Verringerung des Beschäftigtenstandes ab oder hatten Flexibilisierungsmaßnahmen zum Ziel. Andererseits wurden zahlreiche Änderungen an der Unternehmensstruktur vorgenommen (Fusionen, Eigentümerwechsel etc).

Ein Auszug aus den zahlreichen Veränderungsprojekten (idealtypisch dargestellt), die Herr Baumgartner und sein Betriebsratsteam bislang bewältigen mussten:

- 1989: **Automatisierung der Fertigung**, Umstellung auf Computerteuerung; 70 Beschäftigte werden eingespart, viele müssen umgeschult werden.
- 1990: Veränderungsprojekt „**Das schlanke Unternehmen – Lean Management**“: mit Hilfe eines Unternehmensberaters geht das Management auf die Suche nach Einsparungsmöglichkeiten; „von allem die Hälfte“ ist das Motto. Etliche Arbeitsplätze gehen verloren, andere Arbeitnehmer erhalten aber die Chance, sich höher zu qualifizieren und bekommen bessere Jobs.
- 1992: **Qualitätsmanagement**: Es wird eine Arbeitsgruppe mit dem Ziel, die Qualität zu verbessern, eingesetzt. Die Arbeitnehmer können sich direkt in den Arbeitsgruppen beteiligen.
- 1994: Ein Unternehmensberater wird geholt, um die **Prozesse** und Abläufe des Unternehmens zu reorganisieren. Umwege sollen abgebaut werden, die Prozessabläufe geradliniger gestaltet werden. Am Ende werden viele Prozesse tatsächlich einfacher gestaltet, was

auch im Sinne der betroffenen Belegschaft ist. Es werden aber auch etliche Arbeitsplätze eingespart.

- 1995: Der Betriebsrat wird eingeladen, bei der Entwicklung des **Mitarbeitergesprächs** mitzuwirken. Ziel ist es, die Unternehmensstrategie bis auf die unterste Ebene zu kommunizieren. Die Mitarbeiter erhalten gleichzeitig die Möglichkeit, den Vorgesetzten Feedback zu geben.
- 1996: erste **Outsourcing**-Aktivitäten werden vorgenommen. Betroffen sind alle Mitarbeiter aus den Bereichen Werksküche, Reinigung, Facility-Management, Telefonzentrale. Rund 200 Arbeitnehmer werden teilweise in eigene GmbHs ausgegliedert bzw von Fremdanbietern übernommen.
- 1998: 60 % der Firmenanteile werden von einem **strategischen Eigentümer** übernommen. Ein halbes Jahr später wird die Firma umstrukturiert und in Divisionen eingeteilt, um Synergieeffekte mit dem neuen Eigentümer zu erzielen. Über 300 Arbeitsplätze werden abgebaut. Ein Sozialplan zu Milderung der Härten wird abgeschlossen.
- 2000: Ein **Human Ressource-Projekt** wird begonnen. Der Betriebsrat wird eingeladen, in der Steuerungsgruppe mitzuwirken. Ziel ist es, die Personalentwicklung auf neue Beine zu stellen.
- 2000: Zusätzlich wird eine Arbeitsgruppe zur **Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Lohnes** eingerichtet. Ziele sind Einsparungen bei den Überstunden und eine bessere Auslastung der Kapazitäten.
- 2001: **SAP** wird eingeführt; das Buchhaltungssystem und die Lagerwirtschaft werden umgestellt. Organisationsveränderungen sind erforderlich.
- 2002: Ein Unternehmensberater empfiehlt die Einführung der **Balanced Scorecard**, sie sei das beste und aktuellste Steuerungssystem.
- 2004: Der Vertrieb soll flexibilisiert werden. Angestellte sollen zu **selbständigen Agenturen** (auch bekannt unter „Ich-Ag´s“) werden.
- 2004: Das Projekt „**Soziale Verantwortung**“ wird ins Leben gerufen. Das Unternehmen möchte nach außen beweisen, dass es auf der sozialen und ökologischen Ebene bereit ist, Verantwortung zu übernehmen.

Diese Auflistung von Veränderungsprojekten, mit denen das Betriebsratsteam von Herrn Baumgartner im Laufe der Zeit konfrontiert wurde, zeigt deutlich, wie vielfältig und verschieden Veränderungsprozesse im Betrieb sind. Genau darin liegt auch das Problem für den Betriebsrat.

Veränderung findet gleichzeitig in Form von kleineren und größeren Projekten statt. Bei einigen sind die ArbeitnehmerInnen oder der Betriebsrat direkt einbezogen, bei anderen nicht. Einige Projekte zielen auf Einsparungen bei der Belegschaft ab, andere bringen sogar Chancen für bestimmte Belegschaftsgruppen. Manche werden von einem Unternehmensberater begleitet, andere wieder zieht das Management alleine durch.

Veränderungsprozesse mit Hilfe „moderner Managementmethoden“ fordern von den Beschäftigten meist einen hohen Grad an unternehmerischem Handeln. Wo früher Disziplin, pünktliche Einhaltung von Arbeitszeiten und genaues Befolgen von Vorschriften verlangt wurden, werden heute Selbständigkeit, eigenverantwortliche Entscheidungen und Risikobereitschaft erwartet. Die Folgen können für die Beschäftigten und die Arbeitnehmervertreter sehr verwirrend sein. Die Beschäftigten erleben den Umbruch zum Teil als befreiend, zum Teil aber auch als belastend und bedrohlich. Politisch bietet sich erst recht ein widersprüchliches Bild: einerseits gehen jetzt Forderungen in Erfüllung, die seit Jahren von der Arbeitnehmerseite gestellt und verfolgt wurden – zB mehr Gestaltungsmöglichkeiten für abhängig Beschäftigte. Andererseits werden Reorganisationen dazu benutzt, Arbeitnehmerrechte zu unterlaufen und politisch erkämpfte soziale Sicherheiten auszuhöhlen.

ArbeitnehmerInnen, Betriebsräte und Gewerkschaften werden dadurch vor die ebenso grundsätzliche wie komplizierte politische Alternative gestellt:

- Handelt es sich bei den modernen Managementmethoden letztlich doch nur um alten Wein in neuen Schläuchen? Geht es für die ArbeitnehmerInnen daher vor allem darum, einen Trick des Managements zu entlarven, nicht auf Propaganda hereinzufallen und erkämpfte Sicherheiten und Regelungen gegen einen massiven Angriff zu verteidigen?
- Oder handelt es sich um eine qualitative Veränderung in der Organisation von Unternehmen, die neue Herausforderungen mit sich bringt und eine qualitativ neue Antwort auf die Frage verlangt, wie in Zukunft Arbeitnehmerinteressen wahrgenommen und Gegenmacht entwickelt werden kann?
- Für den Betriebsrat sind Veränderungsprozesse immer eine enorme Herausforderung. Jedes Projekt läuft anders ab und jedesmal ist es

erforderlich, eine eigene Betriebsratsstrategie zu finden. Eine breite Unterstützung durch die Belegschaft und Gewerkschaft, ein möglichst kompaktes Betriebsratsteam und ausreichendes Grundwissen über Veränderungsprozesse sind die wichtigsten Voraussetzungen dafür, dass der Betriebsrat in dieser Situation wirksam arbeiten kann. Eine erfolgreiche Betriebsratsarbeit setzt auch voraus, die oft gegensätzlichen Wirkungsweisen moderner Managementmethoden zu erkennen und in die Veränderungsstrategie des Betriebsrates einzubauen.

2. FÜHREN IN ZEITEN DER VERÄNDERUNG

Führung ist immer ein Spiegel der Zeit und ihrer gesellschaftlichen Grundwerte.

Wir beschäftigen uns hier in dieser Broschüre mit unterschiedlichen Rationalisierungs- und Managementmethoden, durch die oder mit Hilfe derer es zu Veränderungen im Unternehmen kommt. Unser Fokus richtet sich allerdings nicht auf jene Veränderungen, die einfach „so passieren“. Vielmehr beleuchten wir jene Veränderungsprozesse, die bewusst in Angriff genommen werden, in die Zeit und Energie investiert wird und für die uU eigene Strukturen geschaffen und BeraterInnen beigezogen werden. So unterschiedlich die Veränderungen in den Unternehmen auch „gemacht“ werden – Führung spielt dabei immer eine Rolle.

Was muss Führung in turbulenten Zeiten leisten? Was ist gute Führung bzw was macht die Qualität und Professionalität von Führung aus? Was sind die großen Herausforderungen für und die Anforderungen an Führungskräfte in Unternehmen, die sich ständig ändern und oft kaum noch zur Ruhe kommen. Was können MitarbeiterInnen und BetriebsrätInnen von Führungskräften erwarten?

Was kann die Auseinandersetzung mit dem Thema „Führung – Management – Leadership“ BetriebsrätInnen bringen? Einerseits sind Führungskräfte immer Ansprech- und VerhandlungspartnerInnen bei allen großen Veränderungen und Projekten im Unternehmen. Andererseits müssen BetriebsrätInnen, vor allem Vorsitzende, oft selbst Führungsaufgaben wahrnehmen. Eine mögliche Rolle, die BetriebsrätInnen in Veränderungsprojekten einnehmen, ist die des Co-Managers.

Der Begriff „Co-Management“ ist zwar in der betriebsrätlichen, gewerkschaftlichen und unternehmerischen Diskussion nicht unumstritten, findet jedoch immer mehr Verbreitung. Zusätzlich zur Wahrnehmung traditioneller Schutzaufgaben und klassischer Interessenvertretung sind BetriebsrätInnen bei der Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen gefordert. Es geht darum, die Interessen der Belegschaft sowie eigene Ideen und Vorstellungen aktiv in den Prozess einzubringen. Es gehört immer mehr zur Alltagsarbeit von BetriebsrätInnen, sich in diesem Sinne „den Kopf des Unternehmers zu zerbrechen“ und Antworten und Lösungen auf die zu bewältigenden Herausforderungen zu finden.

Wer führt wen – oder die relevanten Rahmenbedingungen

Führen Führungskräfte Unternehmen? Oder führen sie Entscheidungen aus, die anderswo getroffen werden? Wie groß ist der Spielraum für Führungskräfte? Unter welchen Rahmenbedingungen und Einschränkungen muss gehandelt und entschieden werden. Man denke an Shareholder, Märkte und Gewinnerwartungen, Kundenbedürfnisse, Unternehmenskultur und die bestehenden Strukturen, Gesetze und natürlich an Mitarbeitererwartungen, BetriebsrätInnen und Gewerkschaften.

Führung kann nur in Zusammenhang mit Organisationen bzw Unternehmen gesehen werden. Unternehmen wiederum agieren auch nicht im luftleeren Raum, sondern haben ein wirtschaftliches, kulturelles, legislatives, politisches, demografisches und technologisches Umfeld.

Qualität und Professionalität von Führung

Was ist gute und professionelle Führung? Wie kann man sie erkennen und woran messen?

Bis in die 80er Jahre des letzten Jahrhunderts wurden sämtliche Führungstheorien und -modelle, Führungsstile und -konzepte an die Person als solche und ihr Verhalten geknüpft. Der Blick richtete sich auf Persönlichkeitsmerkmale und Eigenschaften von Führungskräften. Die gemeinsame Idee dahinter war, dass Personen als individuelles Persönlichkeitsmerkmal Führungsqualität haben – oder eben nicht. Der Kontext von Führung wurde eher außer Acht gelassen. Rahmenbedingungen waren kaum von Interesse.

In den 80er und 90er Jahren fand das „Systemische Denken“ Einzug in die Organisations- und Unternehmensberatung und damit auch in Organisations- und Managementtheorien. Einer der grundlegenden Unterschiede zum bis dahin gültigen Führungsverständnis ist, dass Führung nur im Kontext „Organisation“ gesehen werden kann. Dies bedeutet, dass es „gute oder schlechte“ Führungskräfte als solche nicht gibt. Die Qualität und Professionalität von Führung kann nur in Zusammenhang mit der Organisation bzw dem Unternehmen beurteilt werden.

Man stelle sich vor: die Filiale einer großen Lebensmittelhandelskette, ... ein Produktionsunternehmen der Metallindustrie, ... ein Seminarhotel, ... eine Rechtsanwaltskanzlei, ... ein Krankenhaus, ... eine politische Partei, ...

Die Anforderungen, die an die MitarbeiterInnen dieser Unternehmen gestellt werden, können unterschiedlicher kaum sein.

Schnell wird deutlich, dass Organisation nicht gleich Organisation und Unternehmen nicht gleich Unternehmen ist. Unterschiedliche Branchen-

Logiken, die Größe eines Unternehmens, seine Rechtsform, Alter, Unternehmenskultur und Geschichte sind sowohl Voraussetzung als auch Herausforderung für die Qualität und Professionalität von Führung. Unterschiedliche Unternehmen brauchen unterschiedliche Führung.

Was Führung leisten muss oder ein Tanz auf dem Drahtseil

Die folgenden Überlegungen stellen – ohne jeden Anspruch auf Vollständigkeit – dar, womit Führung zu tun hat. Sagen wir, es handelt sich um einen Auszug aus den Widersprüchen, mit denen Führungskräfte leben müssen und was es dabei auszubalancieren gilt.

MitarbeiterInnen

Professionelle Führung muss den unvermeidbaren Interessengegensatz zwischen Unternehmen und MitarbeiterInnen ausbalancieren. Was hier vielleicht kompliziert klingt, ist theoretisch ganz einfach. Personen „ticken“ prinzipiell anders als Unternehmen. Menschen wollen, dass es ihnen gut geht und sie gut leben. Unternehmen haben eine Aufgabe, sollen weiterbestehen und einen möglichst hohen Gewinn abwerfen. Führungskräfte sitzen auf Grund ihrer Rolle zwischen den Stühlen, da sie einerseits auch Menschen sind und andererseits die Interessen des Unternehmens (Ziele vereinbaren, Ergebnisse überprüfen etc) gegenüber den MitarbeiterInnen vertreten müssen.

Handeln Führungskräfte professionell, dann gelingt es ihnen, die Menschen an das Unternehmen zu binden. Wenn ihnen das nicht gelingt, verlassen die Menschen das Unternehmen – was vor allem bei „Wissensunternehmen“ tragisch ist.

Jede Führungskraft ist „auch nur ein Mensch“. Professionalität bedeutet unter anderem die Fähigkeit zur permanenten Trennung von Person und Funktion, was eine enorme Klarheit über die eigene Rolle erfordert. Professionelle Führung erfordert die Gestaltung professioneller Kommunikation (zB Mitarbeitergespräche) und die Fähigkeit zur Schaffung eines kooperativen Arbeitsklimas.

KundInnen – Märkte

Professionelle Führung muss den unvermeidbaren Interessengegensatz zwischen Unternehmen und Kunden ausbalancieren.

Die Gestaltung von Kundenbindungen ist für jedes Unternehmen ebenso wichtig wie die zu den MitarbeiterInnen. Ohne KundInnen keine Zukunft. Kunden wollen gute Produkte oder Leistungen zu günstigen Prei-

sen und Bedingungen. Unternehmen wollen niedrige Kosten und einen hohen Gewinn.

Auch hier bedeutet Professionalität die Gestaltung von Kommunikation – es geht darum, über den Tellerrand des Unternehmens zu blicken, eine „Außensicht“ in das Unternehmen zu holen, „Kundenorientierung“ zu leben.

Hierarchie

Egal auf welcher Ebene eine Führungskraft steht, sie ist Teil der Hierarchie. Spannungen zwischen Hierarchie-Ebenen sind nahezu unvermeidlich. Auch wird das Thema „Hierarchie“ selten emotionslos gesehen. Welche Gedanken kommen uns bei Hierarchie in den Kopf: Macht, Machtstreben, Machtmissbrauch, oben und unten.

Professionalität von Führung setzt ein funktionales Verständnis von Hierarchie, Macht und Entscheidungskompetenzen voraus.

In Phasen der Veränderung – Prozesse

Welche Aufgaben haben Führungskräfte in Phasen der Veränderung, bei der Gestaltung von Prozessen? Welche Herausforderungen müssen sie meistern und wann machen sie ihre Sache „gut“?

■ **Geschwindigkeit – Dynamik und Stabilität**

In Phasen und Prozessen der Veränderung müssen Führungskräfte entscheiden, was die optimale Geschwindigkeit ist. Es geht auch immer darum, wie Veränderungen im Unternehmen „verdaut“, wieder in den Arbeitsalltag integriert und neue Perspektiven geschaffen werden können. Wann braucht das Unternehmen Veränderungen? Wann muss für Ruhe und Stabilität gesorgt werden? Qualität von Führung bedeutet, sich immer wieder die Fragen nach dem notwendigen Ausmaß von Veränderungen und dem richtigen Tempo zu stellen.

■ **Sicherheit und Unsicherheit**

Eine Kernaufgabe von Führungskräften ist es, Entscheidungen zu treffen. Entscheidungen reduzieren oder vergrößern Komplexität. Entscheidungen sind immer risikoreich. Dazu sind Entscheidungsgrundlagen – Informationen – notwendig. Informationen sollen Sicherheit geben.

Die meisten Entscheidungen, die Führungskräfte zu treffen haben, sind jedoch prinzipiell nicht „entscheidbar“, weil es keine eindeutige Information über die Zukunft gibt. Wir wissen immer erst im Nachhinein, wie

sich relevante Märkte tatsächlich entwickelt haben, wofür MitarbeiterInnen sich entschieden haben und wie Wahlen ausgegangen sind. Und trotzdem müssen Führungskräfte im Wissen um diese Unsicherheiten Entscheidungen treffen. Ob diese „gut und richtig“ waren, zeigt erst die Zukunft.

■ Veränderung und Nicht-Veränderung

Eine ganz wesentliche Führungsaufgabe in Phasen der Veränderung ist es, Entscheidungen darüber zu treffen, was nicht verändert werden soll, was bestehen bleiben soll, was zu bewahren ist. Denn auch wenn Veränderungen und Anpassungen prinzipiell für die Zukunft des Unternehmens wichtig sind, ist es umso wichtiger auch auf das zu schauen, was auf jeden Fall unverändert bleiben soll.

Schlüsselkompetenzen für die Führung von heute und morgen

Die Vielfalt und Komplexität von Führungsaufgaben lässt nur wenige allgemeine Aussagen über die Qualität von Führung zu.

Welche Fähigkeiten und Schlüsselkompetenzen brauchen Führungskräfte heute? Möglicherweise gewinnen die folgenden Aussagen an Interesse, wenn wir uns vor Augen halten, dass auch BetriebsrätlInnen immer wieder Führungsaufgaben etwa im Sinne von Co-Management und Gestaltung von Prozessen wahrnehmen (müssen).

Führungskräfte brauchen die Fähigkeit,

- neuartige komplexe Situationen zu bewältigen – Rezeptwissen alleine reicht nicht
- mehrdeutige Signale zu verarbeiten, ohne sich vorschnell oder routinemäßig festzulegen
- mit Widersprüchen leben zu können
- Entscheidungen trotz bestehender Unsicherheiten zu treffen
- und dies angesichts einer Vielfalt an Interaktionen mit einer Vielfalt an Rollen, Schemata und Drehbüchern zu handhaben
- zu kommunizieren und für Kommunikationsmöglichkeiten zu sorgen
- die Alltagsroutine und den Tätigkeitsstrom zu unterbrechen, um über unmittelbar Vergangenes nachzudenken und Schlüsse für die Zukunft zu ziehen
- permanent zwischen der eigenen Person und Funktion zu unterscheiden und Rollenklarheit zu haben. Dies erfordert eine Menge Reflexion über eigene Vorstellungen, Ziele, Muster etc.

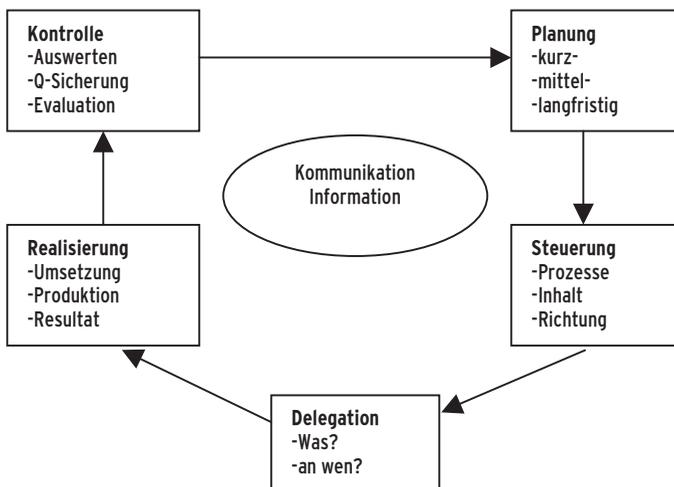
„BetriebsrätInnen bzw Betriebsratskörperschaften haben in der Regel ein sehr ambivalentes Verhältnis zu Entscheidungen. Entscheiden heißt, für etwas, aber gleichzeitig auch gegen etwas zu sein, bedeutet sich festzulegen und sich damit andere Möglichkeiten zu verbauen. In vielen Fällen des Betriebsratshandelns ist es funktional, sich nicht zu entscheiden; vor allem bei Entscheidungssituationen, wo vielfältige Interessenskonstellationen einfließen oder auch aus der Position des Schwächeren heraus (Abhängigkeit von der Entscheidung anderer) ist es oft „klüger“, (noch) nicht zu entscheiden bzw die Entscheidung zu vermeiden.“ (Polzer 2002; S.148)

2.1. Werte, Menschenbilder und Führungsstile

Da auch BetriebsrätInnen Führungsaufgaben haben und in Verhandlungen mit Führungspersonen stehen, sind sie gut beraten, wenn sie wissen, mit welchen inneren Bildern das Gegenüber agiert. Es lohnt, sich etwas eingehender mit der Frage auseinander zu setzen, was Führungspersonen in ihrer Ausbildung lernen.

Primär beschäftigen sich Ausbildungen für Führungskräfte mit den Aufgaben und Funktionen, die diese dann wahrnehmen sollten. Je nach Erwartungen und eigener Definition kann dies eine mehr oder weniger überschaubare Menge sein.

Idealtypisch könnte der Regelkreis der Kernaufgaben folgendermaßen aussehen:



Diese Aufgaben stehen in ständiger Abhängigkeit zueinander. Es kann auch nicht gesagt werden, dass Führung immer zwingend mit der Planung beginnen muss. Oft wird erst einmal realisiert, kontrolliert und als Folge dieser Tätigkeiten eine Planung vorgenommen.

Dazu können Führungskräfte sich bestimmter Führungstechniken bedienen. Führungstechniken kommen allerdings nie in ihrer reinen isolierten Form zur Anwendung. Die umgesetzte Technik ist in der Regel eine Mischform der Fülle an angebotenen Führungstechniken.

Im Folgenden sollen nun „reine“ Führungstechniken etwas ausführlicher vorgestellt werden, wobei Vorstellung und Kritik wohlgerne aus Unternehmenssicht ausgeführt werden, um die Denkweise deutlicher zu machen. Dabei ist es unvermeidlich, Widerspruchswünsche hervorzurufen:

Leitbild-orientiertes Führen (Management by Ideas)

Mit dem Leitbild, in welchem Betriebsphilosophie, Kernbedürfnisse des Kunden, die eigene Positionierung und Ressourcen formuliert sind, wird sowohl nach „innen“ wie nach „außen“ geworben. Die Ethik des Unternehmens wird ins Zentrum gestellt. Ziel ist die Identifikation mit der Organisation und der Unternehmensidee. Dazu ist es wichtig, dass sich auch die MitarbeiterInnen an der Entwicklung dieser Leitmotive beteiligen.

Darin liegt aber gleichzeitig auch die größte Schwachstelle dieser Technik. Es ist äußerst anspruchsvoll, so viele MitarbeiterInnen wie möglich einzubeziehen und Formulierungen zu finden, welche auch bis in die unterste Hierarchiestufe verstanden und decodiert werden können. Die Kommunikation und laufende Überprüfung des Leitbildes müssen Schwerpunkte bei der Umsetzung bilden.

Durchbruch-orientiertes Führen (Management by Breakthrough)

Diese Technik besteht im Wesentlichen aus zwei Aktionen: Erobern und Sichern. Erobert werden durch dynamische Abteilungen neue Märkte bzw. ungenutzte Nischen. Nach der Eroberung müssen diese neuen Gebiete durch stabilisierende Kräfte gesichert werden, damit sie auch gehalten werden können.

Diese Führungstechnik basiert auf militärischen Strategien und ist sehr leistungsorientiert. Sie ist zwar hoch energetisch, weil sie ständig nach Neuem strebt und Ziele erreichen will, die große Schwierigkeit liegt aber im Halten und Sichern des Neuen. Die Technik ist dann zum Scheitern

verurteilt, wenn die beiden Bereiche „Erobern“ und „Sichern“ nicht korrespondieren und bereits in der Planung abgestimmt sind.

Führung durch Zielvereinbarung (Management by Objectives)

Ziele mit klar messbaren Kriterien bilden die Grundlage für diese Führungstechnik. Sie sollen die Mitarbeitenden motivieren und eine Identifikation mit der Organisation ermöglichen. Im Wesentlichen gibt es zwei Strömungen: Unternehmens- und Individualziele werden gemeinsam in einem kooperativen Führungsstil ausgehandelt (angloamerikanische Richtung) oder: die Zielbildung ist ein einseitiger Prozess und Ziele werden als Steuerungs- und Kontrollmethoden eingesetzt („Harzburger Modell“).

In ersterem Fall können persönliche Ziele motivieren, an welchen MitarbeiterInnen ohnehin arbeiten. Äußerst schwierig ist dabei aber die Definition von Ziel und Kriterien. Im Falle der Ziel- und Kriteriendefinitionen durch das Unternehmen fällt der Effekt der Motivation weg. Und wenn in der Zielverwirklichungsphase nicht Führung und MitarbeiterInnen kooperieren, verkommt die Ergebnisbeurteilung zur Pflichtübung ohne Vernetzung mit Leistungsbeurteilung, Funktionsauswertung und Entwicklungsgespräch.

Führen durch Delegieren (Management by Delegation)

In dieser Technik geht es um das Übertragen von Aufgaben an MitarbeiterInnen. Dabei bilden Kompetenzen und Verantwortung mit klaren Zielen den Rahmen, in welchem selbständig und selbstverantwortlich gehandelt werden kann.

Entweder werden Aufgaben dauernd delegiert oder sie werden ad hoc zB für ein Projekt delegiert. Dabei sind klare Ziele vorgegeben, verbunden mit entsprechender Kompetenz- und Verantwortungsdelegation, die allen am Prozess Beteiligten explizit bekannt sein müssen. Neben dieser Auftragsklärung ist aber auch eine kontinuierliche Kommunikation über den Prozess nötig.

Führungseingriff im Ausnahmefall (Management by Exception)

Jede Führungsebene hat klare, abgesprochene und zugeteilte Verantwortungen und Aufgaben. Jede Ebene nimmt nur die Aufgaben wahr, welche die Unterebenen nicht selber erfüllen können (starre Hierarchie). So können Teilbereiche sehr autonom funktionieren. Der direkte Eingriff in das Teilsystem erfolgt erst, wenn die vorgegebenen Rahmenbedingungen nicht mehr eingehalten werden.

Wie bei anderen Führungstechniken erscheint vor allem die klare Auftragsklärung eminent wichtig. Grundsätzlich kann die „Eingreifen-nur-wenn-nötig-Technik“ als große Freiheit erlebt werden. Bei unklarer Auftragsklärung allerdings eher als ein „Im-Stich-gelassen-werden“ im Sinne von Gleichgültigkeit.

Ergebnisorientiertes Führen (Management by Results)

Dies ist weniger eine Führungstechnik im engeren Sinn, sondern eher eine Unternehmensgrundhaltung. In erster Linie geht es marktorientiert um die Ertrags- bzw. Ergebnissteigerung der Organisation. Es gilt Kosten einzusparen, nur Stärken der MitarbeiterInnen zu fördern und dort zu investieren, wo es sich auch wirklich lohnt. Alle Energien werden auf bestimmte Prioritäten konzentriert.

Diese Grundhaltung hat natürlich direkten Einfluss auf das Führungsverhalten und die Anwendung der Techniken. Hier kommt klar zum Ausdruck, dass Führung vornehmlich einen betriebswirtschaftlichen Aspekt hat und beachtet den Aspekt, dass es sich bei Menschen um eine Ressource handelt, die nicht nur in ihren Stärken entwicklungsfähig ist, zu wenig.

Führung durch Systemsteuerung (Management by System)

Die Grundannahme dieser Technik ist, dass jede Organisation ein System mit diversen Subsystemen ist. Diese unterschiedlichen Systeme gilt es, auf den unterschiedlichen Stufen mit Zielbildung, Planung, Steuerung und Kontrolle zu führen. Dabei ist es wichtig, die verschiedenen Zyklen miteinander zu vernetzen und zu integrieren.

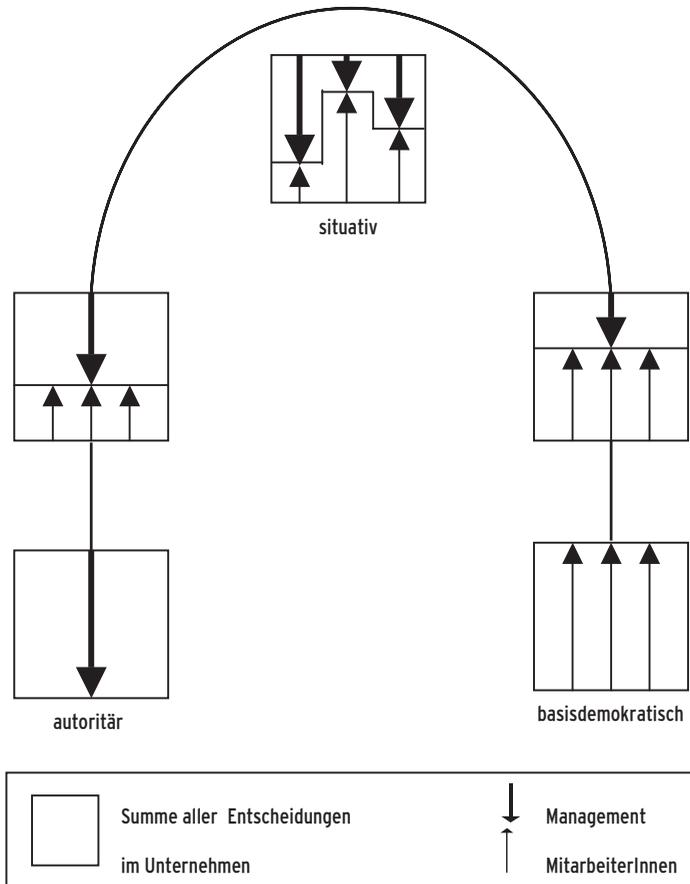
Damit dies überhaupt möglich wird, werden hohe Anforderungen an das Informationssystem sowie die jeweiligen Funktionsbeschreibungen innerhalb der Organisation gestellt. Vorteile und Problemlagen dieser Technik ähneln jenen des Führens durch Delegation.

Hinter all diesen Techniken verbergen sich aber auch innere Bilder und Werthaltungen der Führungspersonen. Je nach Menschenbild von den MitarbeiterInnen wird eine Führungsperson eher einen autoritären oder hierarchischen (Management by Breakthrough, Objectives, Delegation und Results) oder demokratischen (Management by Ideas, Exception und System) Führungsstil verwenden. Folgendes Modell veranschaulicht das Kontinuum auf dem sich diese Führungsstile zwischen den Polen „autoritär“ und „basisdemokratisch“ befinden, wobei auch hier die „reine“ Extremform die Ausnahme darstellen wird und sich eher Misch-

formen ausmachen lassen werden. Dabei ist auch innerhalb des Unternehmens eine Vielfalt an Führungstechniken zu erkennen, wobei auch bei der einzelnen Führungsperson Mischungen, die der jeweiligen Situation angepasst sein sollten, festzustellen sein werden.

Die folgende Grafik ist eine Weiterentwicklung eines Modells von Douglas McGregor („Der Mensch in der Organisation“). Ausgehend von dem, nach dem 2. Weltkrieg überwiegend gebräuchlichen, eher „autoritären“ Führungsstil, der aus dem Militär in die Wirtschaft übernommen worden war, entwickelte er den zukunftsweisenden, eher „basisdemokratischen“ Führungsstil.

Das Management des eher „autoritären“ Stils sieht Mitarbeiter als faul und unmotiviert, die Antreiber und Kontrolle brauchen, damit Produktivität entsteht. Auf der anderen Seite geht das Management im eher „basisdemokratisch“ orientierten Unternehmen davon aus, dass Menschen Erfolge erzielen und gerne gute Leistungen erbringen wollen, wenn man ihnen dazu Gelegenheit gibt, indem man gute Rahmenbedingungen schafft und sie in Entscheidungsprozesse einbindet.



Zwischen diesen polaren Stilen gibt es einen breiten Bereich von möglichen Führungsstilen. Wenn das Management im Stande ist, das Verhältnis zwischen Führung und Freiraum je nach Situation und MitarbeiterIn flexibel zu gestalten, spricht man von situativer Führung.

3. HARTE SCHNITTE UND EMOTIONEN

In diesem Kapitel wollen wir uns mit einem idealtypischen Verlauf von gravierenden Veränderungen auseinandersetzen. Wie reagieren Menschen und Abteilungen normalerweise auf harte Schnitte? Welche Gefühle lösen große Veränderungen bei den Beteiligten aus? Wir wollen diese Gefühle näher beleuchten und uns auch mit dem Thema „Widerstand“ und „Querdenken“ kurz auseinandersetzen.

Emotionsphasen bei der Bewältigung tiefgreifender Veränderungen

Veränderungsprozesse haben neben einer sachlogischen Ebene immer auch eine Ebene der Affektlogik (Gefühle, Emotionen, Stimmungen). Die Sachlogikebene wird durch Konzepte wie TQM, Business Reengineering etc beschrieben und immer bearbeitet. Es werden Ziele formuliert, Schritte zur Zielerreichung definiert, die Umsetzung der Schritte geplant, Projektstrukturen eingerichtet usw. Veränderungsprozesse leben davon, dass MitarbeiterInnen die Sachlogik der Veränderung begreifen und mittragen.

Allzu oft wird jedoch auf die Ebene der Emotionen völlig vergessen, Gefühle werden nicht gesehen, nicht bearbeitet, ausgeblendet und wegdiskutiert. Die emotionale Spannung (Höhen, Tiefen, Vorahnungen, Sorge, Schreck, etc) der MitarbeiterInnen und die Spannung zwischen Organisationseinheiten werden als Bestandteil des Veränderungsvorhabens oft nicht wahrgenommen.

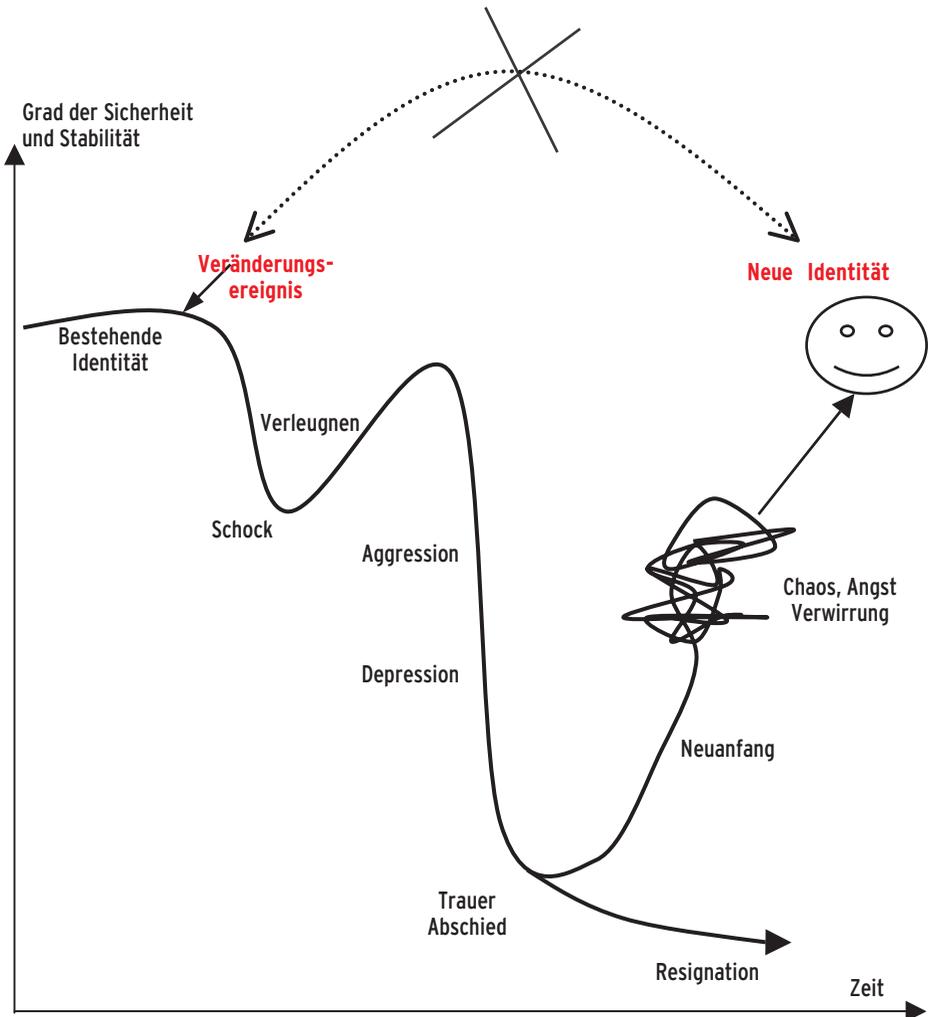
Schon die Ankündigung von Veränderungsprozessen löst jedoch immer Gefühle bei den MitarbeiterInnen aus. Diese können ganz unterschiedlicher Art sein. Während die Vorreiter der Veränderung oft Freude empfinden, löst die Ankündigung bei den Be- bzw Getroffenen Wut oder Angst aus.

Was machen Menschen durch, wenn ihre bestehende Existenz, stabile Identität bzw Lebenspraxis durch ein (plötzliches) Ereignis gefährdet wird? Viele BeraterInnen, die in Veränderungsprozessen auch mit den Gefühlen der MitarbeiterInnen arbeiten, stützen sich dabei oft auf folgendes Emotionsphasen-Modell. Dieses geht auf das Konzept der Affektlogik des Schweizer Wissenschaftler Luc Ciompi zurück, welches mit dem Mythos des affektfreien (emotionsfreien) Denkens aufräumt. Zusammengefasst geht es dabei darum, dass es kein Denken ohne Füh-

len und kein Sein ohne Gestimmt-Sein gibt. Unsere Affekte steuern unser Denken und umgekehrt.

Die Emotionsphasen bei der Bewältigung tiefgreifender Veränderungen sind dabei immer ähnlich: Schock – Leugnen – Aggression, Wut – Depression – Trauer, Abschied – Neuanfang.

Emotions-/ Affektphasen bei der Bewältigung tiefgreifender Veränderungen



Die Phasen laufen nicht genau abgrenzbar und exakt hintereinander ab. Sie können rasch wechseln und zum Teil auch kurz nebeneinander bestehen. Diese Phasen wirken unterschiedlich lang und intensiv.

Sowohl Einzelpersonen als auch Gruppen von Menschen wie Abteilungen eines Unternehmens durchlaufen diese Phasen.

Menschen, die ihren Lebenspartner durch einen Verkehrsunfall verlieren, durchlaufen diese Phasen ebenso wie Personen, die plötzlich gekündigt werden.

Wenn in Unternehmen umstrukturiert wird, Abteilungen „auseinandergerissen“, Teile der Organisation in ein anderes Land verlagert, Bereichsstrukturen verändert werden, ... dann müssen ganze Unternehmenseinheiten diese Phasen bewältigen.

Die Emotionen tauchen auf und müssen bearbeitet werden. Es ist nicht möglich, von einem Tag auf den anderen zu einer neuen stabilen Identität zu gelangen (auch wenn die Veränderung auf der Sachebene zwingend logisch ist!).

Schock

Die erste Reaktion der Betroffenen nach der „schlechten“ Mitteilung ist Schock. Dieser geht oft mit Handlungsunfähigkeit und Denkblockaden einher. Die Identität erleidet einen starken Einbruch.

Verleugnung

Nach dem ersten Schock kommt es zum Verleugnen der Veränderungsnotwendigkeit, zu Abwehr und Abwertung von Inhalten: „Unsere Abteilung kann doch damit nicht gemeint sein“, „Denen ist sicher ein Fehler passiert“, „Na mich wird es schon nicht treffen“ und so weiter. Die Identität erreicht beinahe wieder das Stabilitätsniveau von vorher.

Aggression und Wut

Irgendwann wird jedoch allen Betroffenen klar, dass die Information richtig ist und die Veränderungen irreversibel sind. Nun kommt es zu Angriffen auf das Management, Abwertungen von Personen und Inhalten und Beschimpfungen. Die MitarbeiterInnen sind in dieser Phase oft sehr wütend und zornig. „Das ist doch eine schwachsinnige Entscheidung.“

Depression, Resignation

Wenn sich die Wut legt, geraten die Betroffenen oft in eine Phase der Depression. Sie wollen die Vergangenheit aufhalten, spüren den Verlust

des Gewohnten und machen sich oft auch Selbstvorwürfe. In dieser Phase ist die Identität der Personen und der Abteilung stark zerrüttet. Zuweilen kommt es in dieser Phase auch zu einer Lagerbildung innerhalb der Gruppe der MitarbeiterInnen.

Wenn es hier nicht gelingt „weiterzugehen“, besteht die Gefahr, dass die Betroffenen in die Resignation schlittern. Sie zweifeln an sich selbst, an ihrer Kompetenz und Problemlösungsfähigkeit und schaffen keinen Neuanfang.

Trauer und Abschied

Die Phase der Trauer und des Abschiednehmens ist sehr wichtig, damit etwas Neues entstehen kann. Es geht darum zu akzeptieren, dass das Vergangene vergangen ist und nicht wiederkehrt. Trauerarbeit ermöglicht die Lösung von Bindungen und macht Energie frei für Neues – Verschmerzen geht nicht ohne Schmerz. Dafür ist aber selten Zeit – „the show must go on ...“. Dies führt dazu, dass Trauer und Schmerz verdrängt werden und Energie gebunden bleibt.

Neuanfang

Wenn die Vergangenheit gewürdigt und zurückgelassen werden konnte, wird ein Neuanfang möglich. Diese ersten Schritte sind für die Betroffenen oft sehr anstrengend, weil das Alte zwar verabschiedet wurde, das Neue jedoch noch nicht sichtbar und greifbar ist. Oft bedeutet diese Phase innere Leere, Orientierungslosigkeit, Verwirrung, Instabilität, Chaos und Unsicherheit.

In dieser Phase ist es besonders wichtig, neue Ideen und Perspektiven zu fördern. Erste kleine Schritte in Richtung „neue stabile Identität“ sind gemacht.

Fröhliches Scheitern und Umgang mit Widerständen

Im Folgenden wollen wir beleuchten, woran viele Veränderungsvorhaben scheitern, um uns in einem nächsten Schritt damit auseinander zu setzen, was zu tun ist, um – wohl berechnete – Widerstände zu minimieren.

Wenn Veränderungsvorhaben als reine Rationalisierungsprojekte angelegt werden, so entstehen oft folgende wohl unbeabsichtigte „Produktivitätskosten der Rationalisierung“. Diese Faktoren verhindern den angestrebten Erfolg:

- Durch Personalabbau gehen Schlüsselfähigkeiten und Problemlösungskapazitäten verloren.

- MitarbeiterInnen reagieren mit emotionalen Blockaden wie Angst, Aggression und Rückzug.
- Die Loyalität der MitarbeiterInnen zum Unternehmen wird geringer.
- Das Vertrauen in die Führung sinkt.
- Mit gekündigten MitarbeiterInnen wird nicht fair umgegangen.
- Die verbliebenen MitarbeiterInnen leiden unter dem „Survivors Syndrom“ (Schuldgefühl, überlebt zu haben, Angst, Depression, sinkendes Selbstvertrauen, ...).
- Die Mitarbeiterbereitschaft ist zu gering.
- Es erfolgt keine Rücksichtnahme auf MitarbeiterInnen.
- Ideen der MitarbeiterInnen werden ignoriert.
- MitarbeiterInnen sind überfordert.
- Ziele des Vorhabens sind nicht klar.

Begleitmaßnahmen erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit

Um die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsvorhaben zu erhöhen und Widerstände gering zu halten, bieten sich eine Reihe von Begleitmaßnahmen an. Sie ermöglichen auch einen „menschlicheren“ Umgang mit den Gefühlen und Emotionen der Betroffenen.

Folgende Maßnahmen steigern die Erfolgsaussichten der Veränderung und kommen zumeist auch den Betroffenen zugute:

- rechtzeitige und offene Information der MitarbeiterInnen über die Ursachen und Ziele des Wandels
- eine aktive Beteiligung der Betroffenen an der Planung und an der Implementierung der Veränderungsmaßnahmen
- Berücksichtigung langjähriger Arbeits- und Sozialbeziehungen bei der organisatorischen Neugestaltung
- Offenlegung der Sichtweise betreffend des „Veränderungserfolgs“ durch das Management – dadurch wird ein Diskussionsprozess ermöglicht
- gutes Kommunikations- und Arbeitsklima fördern: fordert und ermöglicht Feedback über den Veränderungsprozess
- Schutz von Personen, die vom Wandel negativ betroffen werden
- sichtbare Belohnung der Promotoren des Wandels
- Vermeidung radikal revolutionärer Ansätze
- rasche Stabilisierung der erzielten Veränderungen
- Unterstützung durch kompetente (interne oder externe) Berater (siehe dazu auch Kapitel 12)

4. DIFFERENZIERUNG VON MANAGEMENTMETHODEN

Im Rahmen dieser Broschüre wird eine Vielzahl völlig unterschiedlicher Managementmethoden, Veränderungskonzepte und Rationalisierungsmethoden beschrieben und kritisch bewertet.

Die AutorInnen dieser Broschüre haben sich schließlich dafür entschieden, die Methoden nach folgenden Fragestellungen zu differenzieren und einzuteilen. BetriebsrätInnen sind gefordert, eine Bewertung der in den Unternehmen angewandten Methoden, Werkzeuge und Ansätze vorzunehmen. Immer wieder werden neue Namen – wenn auch nicht wirklich neue Methoden – in der Beraterzene und in den Unternehmen auftauchen. Es lohnt sich durchaus, den Blick anhand der folgenden Fragestellungen zu schärfen.

Worauf fokussiert wird

Hier wird darauf eingegangen, was von Seiten des Unternehmens als vordergründiges Thema bzw zu lösendes Problem genannt wird. Bei Business Reengineering sind es die Prozesse, die kürzer und einfacher gestaltet werden sollen. Corporate Social Responsibility rückt wiederum die soziale und gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens in den Vordergrund. Und EFQM und TQM verstehen sich als ganzheitlicher Qualitätsansatz.

Neben den vordergründig angestrebten Veränderungen und Verbesserungen bringen die Methoden jedoch auch immer „Nebeneffekte und -geräusche“ mit sich. Wer betont schon, dass die Neuausrichtung der Prozesse bei Reengineering meist ohne Einbindung der MitarbeiterInnen erfolgt und mit Personalabbau einhergeht.

Wie vorgegangen wird und wo die Methode ansetzt

Hier erfolgt eine Beschreibung der üblichen Vorgehensweise. Die Methoden haben völlig unterschiedliche Ansatzpunkte. Change Management und Organisationsentwicklung setzen bei der Kommunikation im Unternehmen an. Alle Methoden und Instrumente des Human Resource Management richten sich an die ArbeitnehmerInnen selbst und Zero Base Budgeting wiederum setzt bei den Gemeinkosten im Unternehmen an. Die möglichen Ansatzpunkte für Veränderungen und Rationalisierung können also völlig unterschiedlich sein. Während früher oft bei der Technik bzw bei der Produktion angesetzt wurde, setzen heute viele Veränderungsprojekte bei den Menschen, bei der Kommunikation, bei den Prozessen und beim Wissen im Unternehmen an. Nach wie vor

stehen die Kosten im Mittelpunkt des Veränderungsvorhabens. Die AutorInnen haben drei Ansatzpunkte festgemacht: Kosten, MitarbeiterInnen, Qualität bzw Prozesse. Diese Differenzierung findet ihren Ausdruck in der folgenden Kapiteleinteilung.

Wie schnell die Maßnahmen umgesetzt werden

Je höher der Veränderungsdruck oder je weiter eine Unternehmenskrise fortgeschritten ist, desto weniger Zeit ist für Veränderungsprojekte zur Verfügung. Umstrukturierungen, wie Ausgliederungen von Unternehmensteilen in eigene Tochtergesellschaften oder Outsourcingaktivitäten, sind nicht zuletzt deswegen so beliebt, weil sie extrem rasch zu Veränderungen führen.

Prozesse, die die Einbindung und Beteiligung der MitarbeiterInnen vorsehen, sind zumeist auch jene, die langsam und evolutionär voranschreiten. Hier seien vor allem Organisationsentwicklungsprojekte, umfassende Qualitätsansätze wie EFQM und Diversity Management genannt.

Sämtliche Methoden, die hingegen bei den Kosten ansetzen bzw harte Schnitte vorsehen, werden oft sehr rasch durchgezogen. Bei Zero Base Budgeting oder Business Reengineering geht es nicht vorrangig um eine möglichst breite Akzeptanz im Unternehmen, sondern um eine rasche Wirkung. Es sei jedoch erwähnt, dass dabei die Kosten der Umstrukturierung auch unerwartet hoch sein können.

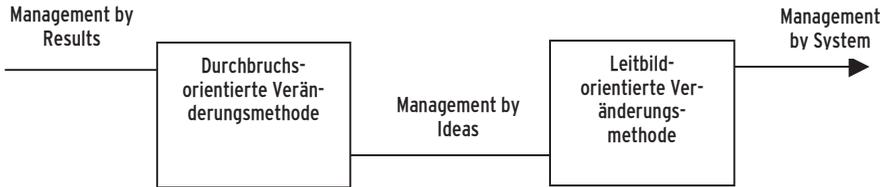
Wie die MitarbeiterInnen eingebunden werden

Hier wird jeweils behandelt, ob diese Managementmethode eine Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter vorsieht und wie weit die Einbindung geht oder ob Veränderungen von einigen wenigen Personen geplant und durchgezogen werden. Konzepte wie die ABC Analyse, Gemeinkostenmanagement und Benchmarking sehen prinzipiell keine Beteiligung der MitarbeiterInnen vor.

Andere Projekte wiederum sind nur unter einer möglichst breiten Einbindung der Betroffenen sinnvoll und möglich. Bei diesen Projekten sollte sich der Betriebsrat insbesondere mit der „Beratungsarchitektur“ intensiv auseinandersetzen und prüfen, wo seine eigene Beteiligung wirkungsvoll ist. Ist die Beteiligung des Betriebsrates beispielsweise im Steuergremium vorgesehen? Wer leitet diverse Projektgruppen? Sind alle relevanten Personen einbezogen? Wie können die Chancen für ArbeitnehmerInnen, die breit angelegte Veränderungsprozesse bieten, möglichst gut verwirklicht werden?

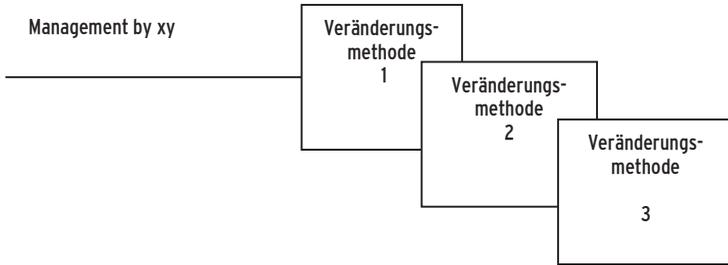
4.1. Beschleunigung von Veränderungen

Wir unterscheiden zwischen Managementmethoden bzw Führungsstile, die in jedem Unternehmen angewandt werden, ohne dass es ein explizites Veränderungsvorhaben gibt und Veränderungsmethoden, die konkret ein solches Veränderungsvorhaben zum Inhalt haben. Früher wurde, vereinfacht dargestellt, zB folgendermaßen gemanaged:



Ein Unternehmen hat über längere Zeit eine ergebnisorientierte Managementmethode angewandt. Durch innere oder äußere Einflüsse (Expansion, Führungswechsel, Veränderungen des Marktes, neue Produkte, etc) verlor diese Methode ihre Wirksamkeit. Die Führung hatte den Eindruck, dass die MitarbeiterInnen nicht entsprechend Einsatz bringen und wählte eine durchbruchsorientierte Veränderungsmethode, die „erstaunlicherweise“ nicht zum gewünschten Erfolg führte. Das führte das Management dazu, die MitarbeiterInnen einzubeziehen und gemeinsam Ziele zu definieren (Management by Ideas). Dennoch waren die Ergebnisse immer noch nicht entsprechend, weil sich herausstellte, dass es im Unternehmen unterschiedliche Vorstellungen gab, wie mit Kunden umzugehen ist und wohin das Unternehmen sich entwickelt. Deshalb wurde ein eigenes Projekt eingerichtet, das sich mit der Erarbeitung eines Leitbildes beschäftigte, das wiederum massive Veränderungen in der Organisation mit sich brachte. Dabei stellte sich heraus, dass es im Unternehmen bis dahin nicht beachtete Systemstrukturen gibt, die in die Betrachtung einfließen sollten, weshalb man sich schließlich zur Managementmethode by System entschied.

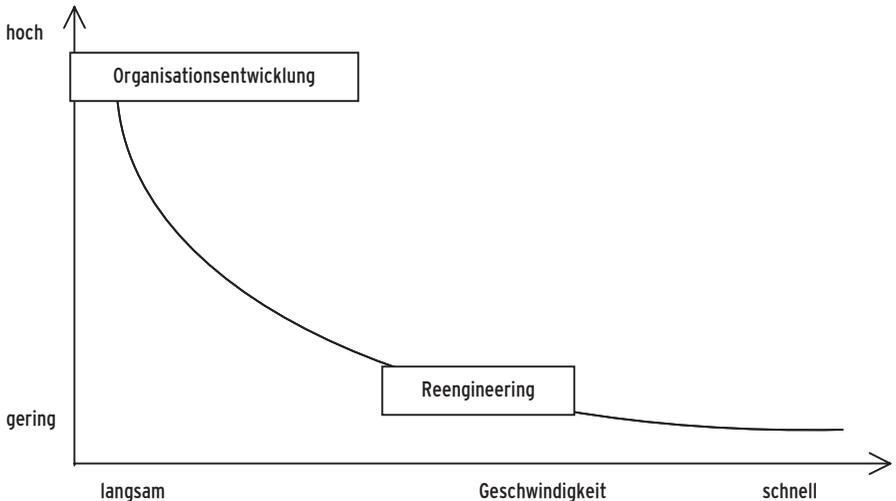
Durch die Beschleunigung auf allen Ebenen des Wirtschaftslebens sieht diese Landschaft heute allerdings nicht mehr nur in Ausnahmefällen folgendermaßen aus:



Noch bevor die erste Veränderung zu einer Managementmethode geführt hat, beginnt schon die zweite Veränderung, die direkt in die dritte Veränderung mündet, usw. Das System kommt nie zur Ruhe, das einzig Beständige ist die Veränderung.

Veränderungsmethoden unterscheiden sich nach dem Einbindungsgrad der ArbeitnehmerInnen und der Geschwindigkeit der Veränderung.

Einbindung der MitarbeiterInnen



Die Methoden, die eine möglichst breite Einbindung der MitarbeiterInnen vorsehen, gehören in den Bereich der Organisationsentwicklung. Durch die Beteiligung der Betroffenen am Veränderungsprozess geht dieser relativ langsam voran. Dafür kann man davon ausgehen, dass

das Ergebnis von der Mehrheit der Beteiligten auch mitgetragen wird, weil es aktiv mitgestaltet wurde. Der Fokus von Organisationsentwicklung ist ein humaner: wie können wir optimal zusammenarbeiten?

Wesentlich schneller erfolgt Business Process Reengineering. Hier geht es vor allem um Einsparungen an Kosten und Ressourcen. Meist wird an der Spitze des Unternehmens von der Leitung – mit oder ohne externe Berater – eine neue Organisationsstruktur ausgetüfelt, die ein ökonomischeres Funktionieren der Organisation bewirken soll. Dies ist oft mit einer Reduktion der Belegschaft verbunden und weckt entsprechende Widerstände.

Was oft übersehen wird, sind die Folgen von Erstarrung und Vermeidung von Veränderungen in der Organisation. Dieses Verhalten führt allzu oft in einen Crash, einen plötzlichen Zusammenbruch aller Strukturen, weil nicht rechtzeitig etwas unternommen wurde.

Wie unschwer aus der Grafik zu erkennen ist, kann die Managementmethode, die MitarbeiterInnen überhaupt nicht einbindet (wenn die Kurve der Geschwindigkeitsachse nahe kommt und das Tempo gegen Unendlich geht) kaum große Erfolge erzielen. Umgekehrt ist allerdings auch eine Berücksichtigung jeder einzelnen Mitarbeitermeinung im Umstrukturierungsprozess unmöglich, weil dann die Geschwindigkeit gegen Null geht und der Prozess zum Stagnieren kommt.

5. KOSTEN UND KENNZAHLEN - FACTS AND FIGURES

5.1. Gemeinkostenmanagement - wie man den Wasserkopf abbaut

Worauf fokussiert wird

In den letzten Jahrzehnten hat in den Unternehmen ein grundlegender Wandel der Kostenstruktur stattgefunden. Früher dominierten die Einzelkosten, also im Wesentlichen Produktions- und Materialkosten. Heute dominieren in den meisten Branchen die Gemeinkosten (oft auch Overheads bzw. „Wasserköpfe“ genannt). Darunter werden jene Kosten verstanden, die den einzelnen Produkten bzw. Dienstleistungen nicht direkt zugerechnet werden können (zB Gehälter im Verwaltungsbereich, EDV, Finanz- u Rechnungswesen, etc). Um diese stark wachsenden Gemeinkostenbereiche in den Griff zu bekommen, wurden bzw werden verschiedene Techniken der Kostensenkung und Effizienzsteigerung angeboten. Ihnen werden oft sehr hohe Erfolgsaussichten – Einsparungspotenziale von 20 % bis 30 % zugeschrieben.

Zu den wichtigsten Kostensenkungsansätzen zählen die Gemeinkosten-Wertanalyse, das Zero Base Budgeting (ZBB) und die Prozesskostenrechnung. Allerdings taucht die Gemeinkosten-Wertanalyse je nach Beraterfirma unter den verschiedensten Bezeichnungen auf. So trifft man auf Bezeichnungen wie „Funktionswertanalyse“, „Produktivitätsanalyse“ und „Ressourcen-Management“. Ebenso haben sich im Bereich der Budgetierung neue Begriffe wie „Beyond Budgeting“ oder „Global Budgeting“ etabliert.

Wie vorgegangen wird

Gemeinkosten-Wertanalyse

In der Praxis setzen Kostensenkungsbemühungen zumeist im stark wachsenden Gemeinkostenbereich an. Aufgrund der Automatisierung im Fertigungsbereich, des Anwachsens der Hilfs- und Servicebereiche und der höheren Ansprüche an diese haben die Gemeinkosten gegenüber den Einzelkosten in vielen Unternehmen stark zugenommen. Dazu kommt noch, dass viele, im Laufe der Zeit angesammelte Gemeinkostentätigkeiten, zwar Kosten verursachen, aber kaum noch Nutzen bringen. Man beschäftigt sich mit sich selber.

Ziel des Gemeinkostenmanagements ist es nun, die Effizienz der einzelnen Leistungsbereiche zu steigern und die erforderliche Leistung mit dem kostengünstigsten Verfahren zu realisieren. Zu den wichtigsten Bereichen von Gemeinkostenanalysen und -senkungsprogrammen zählen die Unternehmensführung mit ihren Fachabteilungen und zentralen Diensten, der Forschungs- und Entwicklungsbereich, die Hilfsbereiche (zB Instandhaltung), der Vertriebsbereich und die Materialwirtschaft.

Im Rahmen des Gemeinkostenmanagements werden eine Reihe von kritischen Fragen gestellt, zB:

- Welche Gemeinkostentätigkeiten finden in den einzelnen Leistungsbereichen (Abteilungen, Kostenstellen, usw) statt?
- Sind diese im vorhandenen Umfang noch notwendig?
- Welche Gemeinkostentätigkeiten leisten überhaupt einen Beitrag zum Unternehmenserfolg?

Zero Base Budgeting

Die Gemeinkosten-Wertanalyse zielt dabei ausschließlich auf Gemeinkosten senkung ab. Das Zero Base Budgeting (ZBB) will hingegen nicht nur unnötige Tätigkeiten erkennen und eliminieren und damit Kosten senken, sondern auch Mittelumverteilungen vornehmen.

Unter einem Budget versteht man allgemein einen verbindlichen Plan, der einer Organisationseinheit (zB ganzes Unternehmen, Abteilung) den wirtschaftlichen Rahmen von Erträgen und Aufwendungen für eine bestimmte Zeit (meist ein Jahr) vorgibt.

Die Vorgehensweise beim traditionellen Budgetieren ist meist jene, dass auf den letzten Istwert ein bestimmter Prozentsatz aufgeschlagen wird und vielleicht noch ein wenig Reserve einkalkuliert wird. Und fertig ist das neue Budget. Das ZBB setzt hier an. Frei übersetzt heißt es: Planen von Null her. Man geht bei der Kostenplanung so vor, als würde man das Unternehmen oder Teile davon „auf der grünen Wiese“ neu errichten. Dh man geht nicht von vorhandenen Budgets aus, sondern überprüft jede einzelne Aufgabe auf ihre Sinnhaftigkeit und Zweckmäßigkeit. Alles wird neu hinterfragt. Da der Budgetierungsprozess beim ZBB aufwendiger ist als bei der traditionellen Form, wird diese Methode nur etwa alle drei Jahre eingesetzt. Für die dazwischenliegenden Jahre wird meist traditionell budgetiert.

Eine Art der Budgetierung, die vor allem im Zuge der zahlreichen Ausgliederungen aus dem öffentlichen Bereich an Bedeutung gewonnen hat, ist das „Global Budgeting“. Den ausgegliederten Unternehmen werden „Globalbudgets“ vorgegeben, die lediglich den Ausgabenrahmen abstecken. Man überlässt damit den Unternehmen eine gewisse Freiheit bei der konkreten Umsetzung. Der Preis der vermeintlich gewonnenen Autonomie liegt jedoch sehr oft in einem stark gekürzten verfügbaren Ausgabenvolumen.

Wie schnell die Maßnahmen umgesetzt werden

Kostensenkungsprogramme sind meist von der schnellen radikalen Art, insbesondere wenn Unternehmenskrisen Auslöser dafür sind.

Wie die MitarbeiterInnen eingebunden werden

Stehen Kosteneinsparungen zur Abwendung von Unternehmenskrisen auf der Tagesordnung, so wird kaum Zeit gefunden, die betroffenen MitarbeiterInnen in die geplanten Cost Cutting-Programme einzubeziehen. Ebenso sehen Kosteneinsparungsprogramme, die im Zuge von Umstrukturierungsaktivitäten auftreten und schnell wirksame Ergebnisse liefern sollen, kaum eine Einbindung der Belegschaft vor.

Welche Methoden ähnlich sind

Bei jeder Veränderungsaktivität spielt Kostenmanagement eine entscheidende Rolle.

Welche Chancen und Risiken für den Betriebsrat darin liegen

- Sparmaßnahmen können zu einer existenziellen Krise des Unternehmens führen, wenn diese an den Kernkompetenzen des Unternehmens ansetzen: zB extremes Sparen im Bereich der Produktentwicklung, wenn genau dies die Stärke und letztlich das Standbein des Unternehmens ist.
- Oft werden Kosten dort gesenkt, wo es einfach aber gefährlich ist. So ist es einfach, das Werbebudget zu kürzen und die gewünschten Einsparungseffekte sind schnell sichtbar. Andererseits kann es aber auch ein Absinken der Umsätze und eine Gefährdung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auf lange Sicht bedeuten.
- Steht vor allem der Abbau von Fixkosten (also Kosten, die unabhängig von der Auslastung anfallen, zB Abschreibung, Versicherung) im Blickpunkt des Kostenmanagements, so wird oft übersehen, dass besonders diese zu den hartnäckigsten Kostenblöcken im

Unternehmen zählen und hinsichtlich ihrer Abbaubarkeit oft unterschätzt werden. Der Abbau dieser Kosten ist meist nur langfristig realisierbar und unter Umständen auch teuer.

- Im Rahmen von Kostensenkungsprogrammen stellt sich immer wieder die Frage, ob Externe eine Leistung billiger anbieten können als es im eigenen Hause möglich ist. Den erhofften Einsparungen des Outsourcing stehen jedoch eine Menge an potenziellen Risiken gegenüber, die es abzuwägen gilt (siehe auch AK-Broschüre „Umstrukturierung“).
- Cost Cutting-Programme bilden nur einen Teil jener Maßnahmen ab, die zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit eingesetzt werden können. Langfristig gesehen dürfen sie keinesfalls das Nachdenken über Wachstumsstrategien ersetzen.

Tipps für den Betriebsrat

- Kostensenkungsprogramme sollten auf die zuvor angeführten potenziellen Knackpunkte überprüft werden. Diese sind ua:
 - ▶ überzogenes Sparen im Bereich der Kerngeschäftstätigkeit
 - ▶ mögliche Auswirkungen der Einsparungsmaßnahmen auf die Umsätze, Wettbewerbsfähigkeit und letztlich den Unternehmensfortbestand des Unternehmens
 - ▶ Abbaubarkeit von Fixkosten
- Im Falle von Outsourcing-Überlegungen: siehe spezielle Checkliste in der AK-Broschüre „Umstrukturierung“.
- Ist das Kostensenkungsvorhaben in einer auf langfristige Sicht gerichtete Unternehmensstrategie eingebettet?

5.2. Value-based Management - Shareholder als Maß aller Dinge

Worauf fokussiert wird

„Value-based Management“ und die damit verbundenen „neuen“ wertorientierten Kennzahlen haben sich in den letzten Jahren erfolgreich als neue Manager-Vokabeln herausgeputzt. Bei näherer Betrachtung jedoch stellt sich heraus, dass es sich hierbei nur um „alten Wein in neuen Schläuchen“ handelt. Statt der negativ behafteten Maxime der Gewinnmaximierung wird nun das neue, aber inhaltlich unveränderte Dogma „Werte schaffen“ in den Vordergrund gestellt. „Werte werden

erst dann geschaffen, wenn der Gewinn die durchschnittlichen Kapitalkosten abdeckt.“ – so der neue Leitspruch.

Um diese wertorientierte Unternehmensführung auch messen zu können, wurde eine Vielzahl von „neuen“ Kennzahlen entwickelt, die auf altbekannten und teils weiterentwickelten Rentabilitäts- und Cash Flow-Konzepten basieren. An Konzepten (Beraterprodukten) werden zB der SHV (Shareholder Value), der ROCE (Return on Capital Employed), der EVA (Economic Value Added) und der CFROI (Cash Flow Return on Investment) angeboten. Keiner der Begriffe hat jedoch so viel Aufsehen erregt und eine derartige Berühmtheit erlangt wie der Begriff „Shareholder Value“. Er wird daher stellvertretend für die verschiedenen Ansätze näher dargestellt.

Wie vorgegangen wird

Wörtlich übersetzt bedeutet Shareholder Value nichts anderes als „Aktionärswert“. Das dahinter stehende Konzept – als dessen Urvater der amerikanische Professor Alfred Rappaport gilt – besagt, dass die Unternehmensleitung im Sinne der Anteilseigner (Shareholder) zu handeln hat. Im Mittelpunkt steht die Maximierung der aus dem Aktienbesitz resultierenden finanziellen Erträge (Kursgewinne, Dividenden, Bezugsrechte). Die gesamte Strategie des Unternehmens ist also auf den Gewinn der Anteilseigner auszurichten.

Der Shareholder Value kann vereinfacht wie folgt berechnet werden:

$$\begin{array}{r} \text{Barwert freier zukünftiger Cash Flows (= Free Cash Flows)} \\ + \text{ Restwert des Unternehmens am Ende der Planungsperiode} \\ - \text{ Fremdkapital (zB Bankkredite)} \\ \hline = \text{ Shareholder Value} \end{array}$$

Es werden also die zukünftigen Geldflüsse (so genannte Free Cash Flows) abgeschätzt, die voraussichtlich zur Befriedigung der Aktionäre zur Verfügung stehen werden. Anschließend wird der heutige Wert (Barwert) dieser zukünftigen Geldflüsse ermittelt. Als Zinssatz wird die Marktverzinsung des Kapitals mit vergleichbarem Risiko verwendet.

Im Rahmen einer SHV-orientierten Unternehmensführung werden nun alle Geschäftsbereiche (zB Produkte, Dienstleistungen, Abteilungen, ...) auf ihren Beitrag zur Wertsteigerung untersucht. Geschäftsbereiche, die

einen Wertzuwachs bringen, sollen weiterhin behalten bzw ausgebaut werden. Ertragsschwache Unternehmensbereiche hingegen werden auf Steigerungsmöglichkeiten bzw Kostensenkungspotenzialen untersucht und gegebenenfalls abgestoßen bzw ausgliedert.

Gefördert wurden bzw werden das neue Denken und die Beziehungen zu den Aktionären durch offensive Kommunikationsstrategien (zB Hochglanz-Geschäftsberichte für die Aktionäre, Sonderausgaben der Firmenzeitung für die Mitarbeiter) und der Gründung einer eigenen Abteilung für die Investoren (Investors Relations-Abteilung). Parallel dazu wurde die neue Wertphilosophie in den Köpfen der Führungskräfte durch ein am SHV orientiertes Anreiz- und Vergütungssystem verankert. So wurden ihnen Beteiligungen am eigenen Unternehmen und eine Verknüpfung ihrer Entlohnung mit der Eigentümerrendite gewährt. Dies bescherte den Vorstandsmitgliedern durch Nutzung ihrer Aktienoptionen (Stock Options) oft extrem hohe Zusatzeinkommen.

Wie schnell die Maßnahmen umgesetzt werden

Je nachdem, ob auf eine kurzfristige oder langfristige Steigerung des Shareholder Value abgezielt wird, erfolgen operativ schnell umsetzbare Aktivitäten (zB Personalabbau, Kostensenkungsprogramme) oder erst mittel- bzw langfristig greifende Maßnahmen.

Wie die MitarbeiterInnen eingebunden werden

Liegt der Schwerpunkt des Managements auf kurzfristigen Wertsteigerungen, bleibt wohl kaum genügend Zeit um die Betroffenen in Rahmen von zB Cost Cutting-Vorhaben partizipativ einzubinden. Zielvorgaben und daraus abgeleitete Maßnahmen werden daher idR vom Management vorgegeben. Außerdem stellen die Mitarbeiter selbst ein gern und oft genütztes Einsparungspotenzial zur schnellen Kurssteigerung dar, deren Einbindung in den Kostensenkungsprozess aus Managerperspektive eher als Hindernis gesehen wird.

Welche Methoden ähnlich sind

Das Repertoire an Kennzahlen, die für eine wertorientierte Unternehmensführung herangezogen werden können, ist sehr reichhaltig. Es beginnt beim EVA, ROCE, RONA und endet beim CFROI.

Die Kritik an der einseitigen Ausrichtung an den Aktionärsinteressen hat im Gegenzug zu einer alternativen Sichtweise – dem Stakeholder Value Ansatz – geführt. Dieses Konzept zeigt auf, dass neben den Eigen-

tümern weitere Interessengruppen (Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Kreditgeber, Konkurrenten etc) für den Unternehmenserfolg von Bedeutung sind. Die Unternehmensleitung ist daher gut beraten, diese Stakeholder ebenfalls in ihren Entscheidungen zu berücksichtigen. Der neueste Trend der ganzheitlichen Einbeziehung aller Interessengruppen über das gesetzliche Ausmaß hinaus wird derzeit unter dem Schlagwort „CSR – Corporate Social Responsibility“ vermarktet (siehe Kapitel 6.2).

Welche Chancen und Risiken für den Betriebsrat darin liegen

- Probleme bei der Berechnung des Shareholder Value
 - ▶ Die Free Cash Flows, der Restwert und der Zinssatz beruhen auf Schätzungen. Bereits kleine Ungenauigkeiten/Fehler haben enorme Auswirkungen auf den errechneten Wert.
- Kritik an der Zielorientierung
 - ▶ Die Hauptkritik am Shareholder Value-Ansatz betrifft die eindimensionale Ausrichtung sämtlicher unternehmerischer Aktivitäten an den Aktionärsinteressen. Um jedoch eine nachhaltige Unternehmenswertsteigerung realisieren zu können, müssen auch andere Personengruppen (Stakeholder) integriert werden.
 - ▶ Shareholder-Mentalität: Beim Shareholder Value ergibt sich die Frage, welchen Shareholder man bei seiner Berechnung im Auge hat? Den langfristigen Investor oder den kurzfristigen Spekulanten. Wenn nicht eine langfristige Wertphilosophie sowohl in den Köpfen der Führungskräfte als auch der Aktionäre verankert ist, besteht die Gefahr, dass wichtige langfristige Strategieentscheidungen zu Gunsten von kurzfristiger Gewinnmaximierung unterbleiben.
 - ▶ Verschärft wird ein kurzfristiges Gewinndenken des Managements zusätzlich durch die Ausgabe von Stock Options. Dabei wird die Höhe des variablen Managerbezugs an die Entwicklung des Shareholder Value gekoppelt. Je stärker der Aktienkurs steigt, desto höher sind die Managereinkommen. Wie die Praxis immer wieder zeigt, führen insbesondere kurzfristige Maßnahmen wie Auslagerungen, Unternehmenszerschlagungen sowie Rationalisierungsprojekte zu einer Steigerung des SHV. Überdimensionale zusätzliche Managereinkommen werden dann auf dem Rücken der Belegschaft und damit auch auf Kosten der Allgemeinheit erzielt.

Tipps für den Betriebsrat

- Es gibt keine genormten Berechnungsformeln für die diversen wertorientierten Steuerungskennzahlen (SHV, ROCE, EVA, ...). Der Betriebsrat sollte daher auf die unternehmensinterne Definition und Berechnung achten.
- Weiters soll kritisch hinterfragt und diskutiert werden, ob die aus den Steuerungskennzahlen gezogenen Schlüsse, Zielvorstellungen und abgeleiteten Maßnahmen auf eine langfristige nachhaltige Unternehmenspolitik abzielen.

5.3. Benchmarking - Lerne von den Besten!?

Worauf fokussiert wird

Entdeckt ein Unternehmen Defizite bei sich, stellt sich die Frage, wie diese Defizite bewertet und näher analysiert werden können. Ein wichtiger Maßstab bei dieser Analyse sind andere, vergleichbare Unternehmen. Was machen diese anders, was besser? Was können wir daraus lernen? Entscheidend ist, dass das Vergleichsunternehmen dort, wo es unter die Lupe genommen wird, tatsächlich exzellente Leistungen bringt. Deshalb hört man im Zusammenhang mit Benchmarking gelegentlich auch den verwandten Begriff „Best Practice“.

Wie vorgegangen wird – „Lerne von den Besten“

Als Erfinder der Methode gilt der amerikanische Konzern Xerox. Er hatte zeitweise massive Probleme mit seiner Ersatzteillogistik. Und da Selbsterkenntnis bekanntlich der erste Schritt zur Besserung ist, griff er zur „vergleichenden Firmenanalyse“.

Anhand von Kennzahlen – „Benchmarks“ – werden die Leistungen der Vorbilder ermittelt und als Zielvorgabe ins eigene Unternehmen übertragen.

„Benchmarks“ lässt sich so ziemlich alles. Einfach ist das bei leicht zu ermittelnden Zahlen, die sich sinnvoll zueinander in Verhältnis setzen lassen, zum Beispiel: Umsatz pro Mitarbeiter, Entwicklungszeit in Monaten und Zeit zwischen Bestellung und Auslieferung eines Produkts.

Ist die eigene Kennzahl ermittelt, geht man auf die Suche nach den Besten in der jeweiligen Disziplin. Schwierig gestaltet sich dabei in der Regel die Suche nach den Vergleichszahlen der Besten, die natürlich

nicht so einfach herausgerückt werden. Aber vieles kann trotzdem ausfindig gemacht werden: Auswertung der Medien, Befragung von Kunden und Lieferanten, Plausch mit wichtigen Mitarbeitern – da kommt genug Material zusammen. Eine wichtige Drehscheibe beim Datensammeln sind mittlerweile die Unternehmensberater. Die größten wie Mc Kinsey, A.T. Kearney, Boston Consulting etc sind weltweit tätig und verfügen daher über einen enormen Datenbestand, der sich hervorragend zum Benchmarken eignet. Es darf aber nicht übersehen werden, dass die Berater mit diesen Daten viel Geld verdienen und damit enorme Kosten in den Bilanzen verursachen.

Wie schnell die Maßnahmen umgesetzt werden

Benchmarking ist in der Regel eine Methode, die sich relativ rasch umsetzen lässt. Ein Unternehmensberater wird beauftragt, bestimmte Prozesse zu benchmarken. Er nimmt eine Analyse der bestehenden Prozesse vor und macht sich auf die Suche nach geeigneten Vergleichsdaten. Wenig später liegen bereits die fertigen Benchmarks auf dem Tisch der Geschäftsleitung.

Wie die MitarbeiterInnen eingebunden werden

Benchmarking enthält in der Regel keinerlei partizipative Elemente. Adressat und Auftraggeber ist die Geschäftsleitung. Sie entscheidet, wer über die Ergebnisse informiert wird und welche Konsequenzen daraus abgeleitet werden. Lediglich beim Analysieren der Prozesse könnte es erforderlich sein, MitarbeiterInnen einzubeziehen und zu befragen.

Welche Methoden ähnlich sind

Best Practice-Modelle

Welche Chancen und Risiken für den Betriebsrat darin liegen

Benchmarks sind zwar für die Geschäftsleitung sehr hilfreich, weil dadurch Anhaltspunkte gewonnen werden, welche Verbesserungspotenziale in der Firma möglicherweise schlummern. Problematisch ist aber meistens, dass die Benchmarks relativ unreflektiert in die Zielvorstellungen des Unternehmens eingebaut werden und auf die unterschiedlichen Rahmenbedingungen nicht Rücksicht genommen wird. Soll beispielsweise die Personaltangente um 10 % gesenkt werden, weil sie bei der Konkurrenz niedriger ist, könnte dies unangenehme Folgen für die Qualität der Produkte und die Liefertreue etc haben. Das Benchmark wird dann zwar erreicht, der Preis dafür könnte aber sehr hoch sein.

Besonders problematisch beim Benchmarken ist das Finden eines geeigneten Vergleichsunternehmens oder -prozesses. Nicht selten werden Äpfel mit Birnen verglichen und nicht selten dient das Benchmark nur als Vorwand für die Geschäftsleitung, ein ohnedies immer schon angestrebtes Ziel nun auch gut argumentieren zu können.

Für den Betriebsrat ist dabei meistens der Umstand problematisch, dass die verwendeten Benchmarks nicht näher überprüft werden können. So bleibt dem Betriebsrat in den meisten Fällen nur, sie zu akzeptieren oder eben nicht.

Tipps für den Betriebsrat

- Nähere Informationen über die Benchmarks verlangen (zB welche Firmen, welche Prozesse, wie wurde gemessen etc).
- Betriebsräte vergleichbarer Unternehmen kontaktieren und über Benchmarks befragen.
- Eine genaue Berechnung des Benchmarks urgieren.
- Überprüfen, ob die Vergleichsunternehmen tatsächlich vergleichbar sind.
- Überprüfen, ob die Rahmenbedingungen vergleichbar sind (Länder, Gesetze, Produkte, Fertigungsstufen etc).
- Einen Diskurs darüber aufnehmen, welche Auswirkungen ein ins Auge gefasstes Ziel haben könnte (zB niedrigere Kopfzahlen beim Personal, dafür mehr Fremdpersonal und in der Folge vielleicht schlechtere Qualität).

5.4. ABC Analyse - alt und bewährt

Sie ist wohl die einfachste und am weitesten verbreitete Methode, wenn Kunden oder Produkte nach bestimmten Kriterien klassifiziert werden sollen. Ziel einer ABC Analyse ist es herauszufinden, welche Kunden oder Produkte am rentabelsten sind.

Die Ergebnisse der ABC Analyse werden für die Strategiebildung des Unternehmens herangezogen. Anhand der Analyse kann leichter festgestellt werden, welche Produkte oder Kunden zukünftig forciert und welche tendenziell aufgelassen werden sollten.

Als Kriterium für die Rentabilität wird meist der Umsatz oder eine Gewinngröße herangezogen.

- A steht für einen hohen Gewinn-Anteil
- B für einen mittleren Gewinn-Anteil
- und C für einen geringen Gewinn-Anteil

Eine ABC Analyse könnte etwa ergeben, dass mit einem relativ kleinen Anteil des Sortiments ein vergleichsweise hoher Gewinn- oder Umsatzanteil getätigt wird.

- ▶ Beispiel: Mit 20 % des Umsatzes werden bei Produkt A 80 % des Gewinnes gemacht („20 zu 80-Regel“). Mit 60 % des Umsatzes werden bei Produkt C 10 % des Gewinnes gemacht. Die Produkte im A-Segment sollen dann zukünftig verstärkt, jene des C-Segments neu überdacht werden.

Welche Chancen und Risiken für den Betriebsrat darin liegen

Für den Betriebsrat kann die Kenntnis einer ABC Analyse wichtige Informationen über künftige Unternehmensstrategien bzw bevorstehende Veränderungsprozesse bringen. Abteilungen oder Bereiche, die viele C-Produkte bearbeiten, müssen damit rechnen, dass Rationalisierungsprozesse oder Veränderungsaktivitäten ins Haus stehen.

5.5. Risk Management - wie Risiko verringert wird

Die Risikolage der Unternehmen hat sich durch immer schneller werdende Entwicklungen und Veränderungen immer mehr verschärft. Die wichtigsten Risikobereiche sind solche des Marktes, des Finanzmarktes, strategische, rechtliche, politische sowie technische.

Ziel von Risk Management-Ansätzen ist es, unternehmerische Risiken zu reduzieren, in dem sie erfasst und entsprechende Handlungsstrategien entwickelt werden.

Ein typischer Risk Management-Prozess besteht aus folgenden Schritten:

- Analyse der Risiken – sowohl gegenwärtiger als auch potenzieller Risiken
- Bewertung der identifizierten Risiken: Hier stehen vor allem die Auswirkungen der Risiken im Vordergrund.
- Entwurf entsprechender risikopolitischer Maßnahmen

Welche Chancen und Risiken für den Betriebsrat darin liegen

Risk Management ist vor allem für Betriebsräte in Aufsichtsräten von besonderer Bedeutung. Die Ergebnisse von Risk Management-Analysen könnten hier eine wichtige Grundlage im Rahmen der Unternehmensüberwachung darstellen. Besonders riskant sind dabei komplexe Investments in weltweit verzweigte Gesellschaften, über die nur schwer Überblick gewonnen werden kann. Ebenfalls sollten derivative Investments (wie Optionen) sowie Projektgeschäfte im Ausland einer laufenden Risikoanalyse unterzogen werden.

6. MITARBEITERORIENTIERUNG

6.1. Change Management und Organisationsentwicklung - Akzeptanz durch gemeinsame Gestaltung

Worauf fokussiert wird

Werden Funktionen und Abläufe in einer Organisation umstrukturiert, sind davon immer Menschen mit ihren spezifischen Einstellungen, Sorgen und Wünschen betroffen. Oft können schon kleine Veränderungen zu massiven Verunsicherungen bei den Betroffenen führen. In vielen Fällen führen betriebliche Veränderungen aber zu spürbaren Eingriffen in das Arbeitsleben der Beschäftigten. Es ist daher nur allzu verständlich, wenn die erste Reaktion auf die in Aussicht gestellten Veränderungen Ablehnung ist. Durch die berechnete Skepsis werden Chancen oft nicht wahrgenommen und genützt. Change Management soll nun dazu dienen, diese „weichen Faktoren“ nicht zum Sand im Getriebe eines Veränderungsprozesses werden zu lassen und die Bedürfnisse der Betroffenen bestmöglich zu berücksichtigen.

Wie vorgegangen wird

Obwohl es grundlegende Veränderungen in Firmen schon in den dreißiger Jahren des vergangenen Jahrhunderts gab, wurde der Begriff „Change Management“ erst mit der großen Fusionswelle in den Neunzigern verwendet. Der Leitgedanke: „Tief greifende Veränderungen müssen bewusst gelenkt und gesteuert werden.“ Der Begriff bezeichnet nicht eine definierte Methode mit einem Werkzeugkasten von standardisierten Maßnahmen. Er ist vielmehr ein Sammelbegriff für Strategien, mit denen man einen radikalen Umbau so begleitet, dass sich die MitarbeiterInnen damit identifizieren oder ihn zumindest akzeptieren. Der Leitgedanke dabei: Tief greifende Veränderungen dürfen nicht einfach nur verordnet und durchgezogen werden.

Praktisch bedeutet das vor allem: Ein konkretes Ziel festlegen und mit den Mitarbeitern so früh wie möglich kommunizieren. Nicht nur wie die Vision aussieht, sondern auch, wie der Weg dorthin verlaufen soll. Zwischendurch nehmen die meisten Change Manager immer wieder Standpunktanalysen und Erfolgskontrollen vor: Wie weit sind wir gekommen? Welcher Schritt ist der nächste? Wo läuft etwas schief? Wie

kann man den Kritikern den Wind aus den Segeln nehmen, bevor sie zu Saboteuren werden?

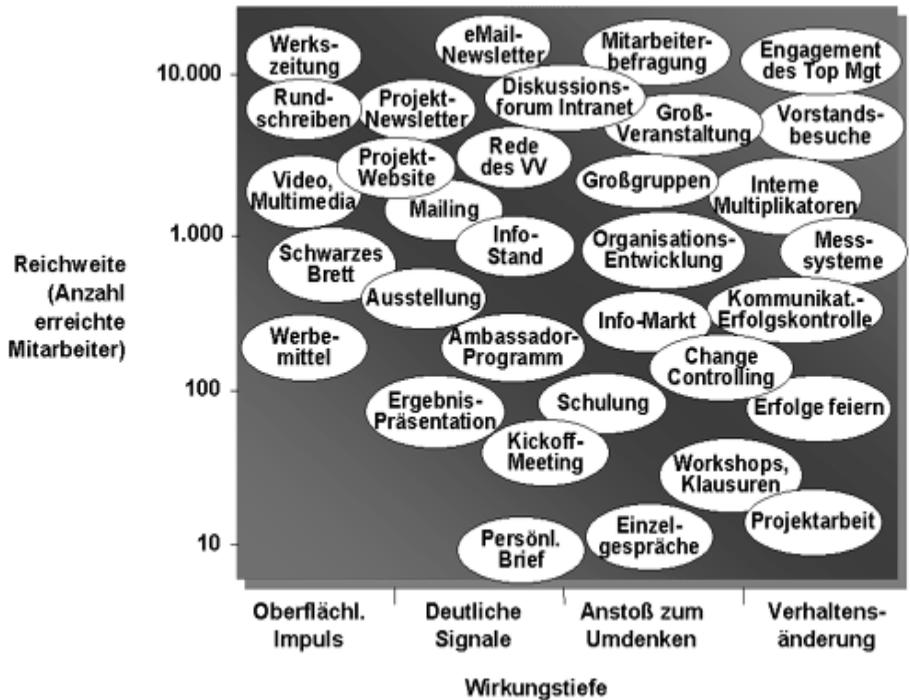
In der Praxis wird statt dem Begriff „Change Management“ auch „Organisationsentwicklung“ verwendet, wobei es zwischen diesen beiden Begriffen weder inhaltlich noch methodisch relevante Unterschiede gibt.

Vom Ansatz her sind sowohl Change Management als auch Organisationsentwicklung durch folgende Charakteristika gekennzeichnet:

- Es werden gruppendynamische Verfahren eingesetzt, um Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder infrage zu stellen und neue Verhaltensweisen und Regeln der Zusammenarbeit zu entwickeln und einzuüben.
- OE ist ergebnisoffen: es werden Prozesse der organisatorischen Selbstfindung initiiert, begleitet und unterstützt; die ExpertInnen sind Methoden- und nicht Fachexperten.
- Veränderung von unten nach oben: Problemlösungen werden durch die Organisationsmitglieder entwickelt und nicht von oben vorgegeben.
- Ziel von OE sollte nicht nur die Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation, sondern immer und zwingend auch die Humanisierung der Arbeit sein – in der Entwicklungsgeschichte der Organisationsentwicklung stand dieses Ziel sogar oft im Vordergrund.

Wo die Methode ansetzt

Bewusstes Change Management setzt bei der Kommunikation an. Es geht darum, die Betroffenen (Arbeitnehmer, Führungskräfte, Kunden, Management, Betriebsrat etc) im Rahmen eines meist längeren Changeprozesses durch unterschiedliche organisierte Formen von Kommunikation zusammenzubringen. Jede Art der Kommunikation ist auch gleichzeitig eine „Intervention“ und damit ein Schlüssel für Veränderung. In der Praxis werden Arbeitsgruppen gebildet, Workshops abgehalten, Präsentationen durchgeführt, Einzelgespräche angeboten etc (siehe nachfolgende Grafik). Ziel dieser Kommunikationsarchitektur ist es, die Wünsche, Ängste und Bedürfnisse der Betroffenen in Bezug auf die geplanten Veränderungen zu erfassen und zu kanalisieren.



Quelle: www.umsetzungsberatung.at

Für das Gelingen eines Change Management-Prozesses ist die Architektur des Kommunikationsprozesses einer der wichtigsten Faktoren. Eine Change Management-Architektur beruht auf folgenden Elementen:

- Klare Kontrakte, klare Projektrollen
- Fundierte Diagnose
- Einrichtung einer Steuerungsgruppe
- Einrichtung von Projektgruppen, Sounding Boards und Dialoggruppen
- Veranstaltungen, Coachings etc
- Evaluierung, Erfolgskontrolle etc

Gute Architekturen erleichtern neue Sichtweisen, ermöglichen vielfältige Perspektiven etwa durch heterogene Gruppenzusammensetzungen und eröffnen neue Beobachtungs- und Reflexionsmöglichkeiten (etwa durch Einführung eines Sounding Boards).

Wie schnell die Maßnahmen umgesetzt werden

Change Management ist in der Regel auf einen längeren Zeitraum angelegt. Es geht um eine langfristige und nachhaltige Veränderung der Unternehmenskultur, dieser Prozess benötigt seine Zeit.

Wie die MitarbeiterInnen eingebunden werden

Change Management im hier verstandenen Sinne kann nicht von oben nach unten „verordnet“ werden. Das Management wird zwar meistens den Impuls zur Durchführung des Prozesses geben, die Umsetzung muss allerdings partizipativ erfolgen, sonst ist der Prozess von Beginn an zum Scheitern verurteilt.

Welche Methoden ähnlich sind

Lernende Organisation, systemische Beratung

Der Ansatz von Change Management wird beispielsweise bei Veränderungsaktivitäten wie TQM und EFQM eingesetzt.

Welche Chancen und Risiken für den Betriebsrat darin liegen

Im Gegensatz zu „harten“ Rationalisierungsmethoden bieten Change Management-Projekte die Chance, dass Betroffene frühzeitig einbezogen werden und aktiv mitgestalten können. Die meisten Projektaktivitäten finden in Gruppen statt, die von professionellen Moderatoren oder BeraterInnen gesteuert werden. Hierin liegt für den Betriebsrat die Chance, sich inhaltlich einbringen zu können, weil seine Energie und Aufmerksamkeit nicht durch Organisieren und Moderieren gebunden ist und er gegenüber dem Geschehen Distanz bewahren kann. Die Gefahr liegt aber darin, dass ihm die Steuerungsmöglichkeiten aus der Hand genommen werden – je nachdem wie der Auftrag an den Berater erteilt wurde.

Sozialer Druck und der Wunsch, nicht ständig gegen den Strom zu schwimmen, kann mitunter dazu führen, dass sich die Beteiligten „über-rumpeln“ lassen und die eigenen Wünsche und Bedürfnisse aufgeben.

Tipps für den Betriebsrat

- Bei Change Management steht die Kommunikationsarchitektur im Mittelpunkt. Diese sollte daher vom Betriebsrat eingehend betrachtet werden. Wann sind welche Meetings geplant? Wer darf teilnehmen? Was ist der Inhalt? Wie viel Zeit bleibt für die einzelnen Aktivitäten?

- Der Betriebsrat sollte sich bei dieser vor allem auf Kommunikation aufgebauten Methode gut überlegen, wie er sich selbst am Prozess beteiligen möchte (in einer Steuerungsgruppe, in Arbeitsgruppen oder im Sounding Board).
- Wenn im Betriebsrat ein Parallel-Projektteam eingerichtet wird, kann der Prozess auch im Betriebsratsteam laufend reflektiert werden. Letztlich geht es auch darum, beteiligte Betriebsräte immer wieder „zurückzuholen“ und die Position der Belegschaftsvertretung zu überdenken.
- Der Betriebsrat sollte jede Möglichkeit nützen, die sich für die Belegschaft ergebenden Chancen sichtbar zu machen und entsprechend zu unterstützen.
- Der Betriebsrat sollte darauf achten, dass die eingesetzten Sozialtechniken nicht zu einer Verwässerung der Interessen der Beschäftigten führen.
- Der Betriebsrat sollte sich dafür mitverantwortlich fühlen, dass die Ergebnisse der Arbeitsgruppen auch wirklich umgesetzt werden und er sich nicht für eine Feigenblattfunktion missbrauchen lässt.

6.2. Corporate Social Responsibility - Soziale Verantwortung löst betriebswirtschaftlichen Egoismus ab?

Worauf fokussiert wird

Corporate Governance Kodex, Corporate Social Responsibility (CSR), Social Responsibility Investment (SRI), Codes of Conduct – neue Schlagworte halten im Management Jargon Einzug. Schlagworte, die eines gemeinsam haben: Unternehmen lassen nach außen hin ihre Bereitschaft erkennen, über das gesetzliche Maß hinaus gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Bedingung dabei ist, dass die Rahmenbedingungen weitgehend selbst gestaltet werden und gleichzeitig so wenig Verpflichtungen wie möglich übernommen werden müssen.

Das Bekenntnis zu mehr Verantwortung muss freiwillig bleiben, der Inhalt wird von den Unternehmen weitgehend selbst bestimmt. Und so verpflichten sich einige Unternehmen, freiwillig einen Code of Conduct mit Verbot von Kinderarbeit, Einhaltung von Kernarbeitsnormen etc. einzuhalten. Andere wieder werden unter dem Dach von CSR-Austria (einer Initiative der österreichischen Wirtschaft) tätig und versuchen durch

Wohltätigkeitsaktionen wie Spenden oder Unterstützung von Dritte-Welt-Projekten gesellschaftliche Verantwortung zu zeigen. Ähnliche Initiativen sind auch am Kapitalmarkt zu finden. Die Börsencrashes der letzten Jahre haben etliche Staaten bewogen, Corporate Governance Kodices auszuarbeiten. Im Rahmen dieser Kodices können sich börsennotierte Gesellschaften freiwillig verpflichten, über das Aktien- bzw Börserecht hinaus strengere Regeln hinsichtlich der Unternehmenskontrolle und -überwachung einzuhalten. Das Vertrauen der Kapitalgeber soll damit gestärkt werden.

CSR ist vor allem von Unternehmen ausgegangen, die auf negative „Publicity“ infolge von Berichten über gefährliche Arbeitsbedingungen, unmenschliche Arbeitszeiten, Hungerlöhne und den weltweit verbreiteten Einsatz von Kinderarbeit in der Produktion reagieren mussten. Auch das verloren gegangene Vertrauen von Investoren in die Finanzberichterstattung der Unternehmen infolge von Finanzskandalen à la Enron, Worldcom und zuletzt Parmalat und Adecco hat die Unternehmer zum Einlenken gebracht.

Internationale Organisationen wie die OECD, UNO und die Europäische Union haben sich ebenfalls dieses Themas angenommen. Besondere Aktualität hat Corporate Social Responsibility (CSR) durch das EU-Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen“ bekommen.

Wie vorgegangen wird

CSR Maßnahmen führen auf unterschiedliche Art zu Veränderungen im Betrieb.

- Verhaltenskodizes sind freiwillige Verpflichtungen des Arbeitgebers, sich zB an Kernarbeitsnormen oder bestimmte Ethikstandards zu halten.
- CSR als Marketinginstrument zielt vor allem darauf ab, einzelne Aktivitäten (zB im Charity-Bereich) gut nach außen zu verkaufen.
- CSR als gesamthafte Instrument zur betrieblichen Veränderung zielt darauf ab, soziale, ökologische und nachhaltige Aspekte in der Unternehmensstrategie und in einzelnen Prozessen dauerhaft zu verankern.
- CSR kann auch die „Berichterstattung“ in den Vordergrund rücken. Etwa wenn es vorrangig darum geht, Nachhaltigkeitsberichte zu veröffentlichen und InvestorInnen und KundInnen zu beeindrucken.

Wie schnell die Maßnahmen umgesetzt werden

Je nachdem, welche Aktivitäten geplant sind, kann CSR sehr rasch im Betrieb umgesetzt werden (zB Marketing von Charity-Aktivitäten) oder einen langen Prozess zur Folge haben.

Wie die MitarbeiterInnen eingebunden werden

Wenn CSR eine langfristige gesamthafte Veränderung des betrieblichen Wertesystems bewirken soll, müssen Beschäftigte und andere interessierte Stakeholder in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Wird CSR nur als „Marketing-Schmäh“ eingesetzt, kann es durchaus passieren, dass ein Unternehmen CSR Leitlinien ausgearbeitet hat und der Betriebsrat von CSR-Aktivitäten noch nie etwas erfahren hat.

Welche Methoden ähnlich sind

Nachhaltigkeitsberichterstattung als Anlass für Veränderung, ethisches Investment, Corporate Governance, Global Compact, Verhaltenskodices, soziales Audit

Welche Chancen und Risiken für den Betriebsrat darin liegen

„Riskant“ an CSR ist, dass die Initiative stark von der Wirtschaft geprägt wird und auch von ihr selbst gestaltet wird. Soziale Verantwortung aus der Sicht der Wirtschaft muss daher scharf von sozialer Verantwortung aus der Sicht der Belegschaft abgegrenzt werden. Es besteht die Gefahr, dass der Betriebsrat „ausgehebelt“ wird und das Unternehmen den Eindruck vermittelt, der bessere Betriebsrat zu sein.

Den Wind in Richtung sozialer Verantwortung optimal zu nutzen ist wohl die große Chance für die Beschäftigten. Wenn sich das Unternehmen nach außen hin schon brüsten möchte, sozial zu sein, sollte der Betriebsrat dies nutzen und aktiv seine Ideen und Forderungen bei der Gestaltung einbringen.

Hier könnte auch das von der Gewerkschaft der Privatangestellten ausgearbeitete „Soziale Audit“ einen wichtigen Beitrag liefern. Die GPA hat einen eigenen Leitfaden entwickelt, nach welchen Kriterien die soziale Verantwortung eines Unternehmens beurteilt und durchleuchtet werden kann.

Tipps für den Betriebsrat

- Genau hinterfragen, was sich der Arbeitgeber unter „sozialer Verantwortung“ vorstellt.

- Beachten, welche Auswirkungen die Vorstellungen des Arbeitgebers auf Betriebsvereinbarungen und sonstige Vereinbarungen haben, da es meist Ziel von CSR ist, Verbindlichkeit durch Freiwilligkeit zu ersetzen.
- Die Chance nützen und eigene Vorstellungen von Sozialer Verantwortung entwickeln und einfordern.
- Freiwilligkeit alleine ist zu wenig: Vereinbarungen einfordern.
- CSR als „Marketing-Schmäh“ alleine ist das Gegenteil des Angestrebten! Ein Entwicklungsprojekt einfordern, das nachhaltig und gesamthaft die Unternehmenswerte verändert.
- Partizipation der Betroffenen bei der Definition von CSR und der Überwachung einfordern.
- Strukturierte Überwachung (Soziales Audit) und Monitoring im Prozess verankern.

6.3. Human Ressource Management - Potenziale der Beschäftigten besser nützen

Worauf fokussiert wird

Die Anforderungsprofile unserer Arbeitsplätze werden immer anspruchsvoller: zunehmende Flexibilität sowie Mobilität wird gefordert, Qualifikation unterliegt einem permanenten Wandel. Zusätzlich werden die betrieblichen Abläufe laufend restrukturiert, Arbeitsplätze fallen weg oder verändern sich. Durch die Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie wird der Veränderungsdruck ebenso erhöht wie durch die Tatsache, dass durch gängige Einsparungsprogramme Jahr für Jahr Tausende ältere und damit sehr gut qualifizierte und erfahrene Mitarbeiter aus den Unternehmen vorzeitig ausscheiden.

Wie vorgegangen wird

Die wesentlichen Aufgabengebiete von Human Ressource (kurz: HR-) Management sind: qualifizierte Mitarbeiter finden, im Unternehmen an den richtigen Platz bringen und halten sowie Potenziale erkennen und weiterentwickeln.

Human Ressource Management ist die Weiterentwicklung des Personalwesens mit dem Ziel, „weiche“ Erfolgsfaktoren wie die Qualität der Führung, die Dynamik der Organisation und die Entwicklung talentierter MitarbeiterInnen zu stärken.

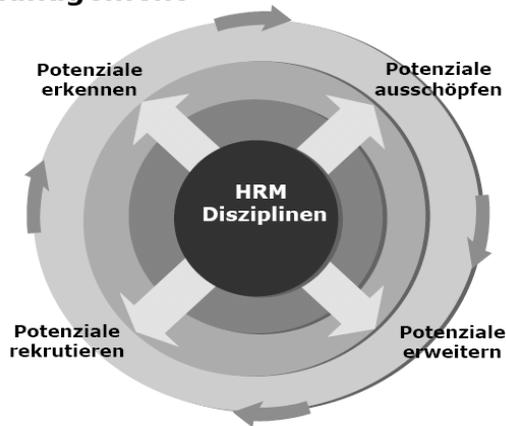
Jede Form der Personalarbeit kann als Human Resource Management angesehen werden, wenn sie dazu beiträgt, den „Human Capital Value“ zu steigern. Human Resource Management reicht weit über die reine „Personalverwaltung“ hinaus, bei der vor allem die Verwaltung des Personalstands, der Lohnabwicklung oder der Arbeitszeit im Mittelpunkt stehen.

Wo die Methode ansetzt

Das Objekt sind bei allen HR-Methoden und -Instrumenten die ArbeitnehmerInnen selbst. Sichtbar wird dies bei den typischen Methoden und Instrumenten von Human Resource Management:

- Assessment Center zur Auswahl von MitarbeiterInnen
- Potenzialanalysen zur Erkennung von Entwicklungsmöglichkeiten
- Personalentwicklungsmaßnahmen wie Weiterbildung und Coaching
- Mitarbeitergespräche
- Führungskräfteentwicklung und -training

Die vier Disziplinen des Human Resource Management



Grafik: www.4managers.de

Wie schnell die Maßnahmen umgesetzt werden

Sämtliche Instrumente des Human Resource Managements sind langfristig angelegt. Sie müssen langfristig vorbereitet werden und auch die

Durchführung erstreckt sich meist über einen längeren Zeitraum (zB Weiterbildungsmaßnahmen oder Führungskräfteentwicklung). Human Ressource-Maßnahmen sind daher für die Belegschaftsvertretung meist nicht „überraschend“ oder „plötzlich“ hereinbrechend.

Wie die MitarbeiterInnen eingebunden werden

Da sämtliche HR-Methoden die Beschäftigten selbst betreffen, ist eine aktive Einbeziehung der Betroffenen immer sinnvoll. Die Einbeziehung findet weniger bei der methodischen Vorgangsweise als bei den konkreten Inhalten statt (zB Bedarfserhebung oder Feedback bei Weiterbildungsmaßnahmen). Die Methodik ist meist standardisiert (zB die Abwicklung von Assessment Centers oder von Mitarbeitergesprächen), es wird auf gängige Praxismodelle zurückgegriffen. Oft werden auch externe Berater eingesetzt (zB Assessoren oder Coaches).

Der Betriebsrat kann vor allem bei der konkreten Gestaltung der Modelle im Rahmen der Implementation eine wichtige Rolle spielen, vorausgesetzt, dass das Human Ressource Management den Betriebsrat auch einbezieht. Eine weitere Rolle kann der Betriebsrat beim Controlling der Maßnahmen übernehmen. Hier geht es darum, ob die angewandten Methoden auch nutzbringend für die Belegschaft sind und Vorteile für die ArbeitnehmerInnen bringen.

Welche Methoden ähnlich sind

Personalentwicklung

Welche Chancen und Risiken für den Betriebsrat darin liegen

Human Ressource-Maßnahmen beinhalten eine Reihe von Chancen für die Belegschaft und in weiterer Folge für die Belegschaftsvertretung. Potenzialanalysen können wesentlich dazu beitragen, dass die ArbeitnehmerInnen ihre eigenen Potenziale kennen lernen und ihre berufliche Zukunft besser und zielgerichteter gestalten können. Weiterbildungsmaßnahmen und Coaching fördern die innerbetrieblichen und vielfach auch außerbetrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten und damit die berufliche Karriere. Mitarbeitergespräche bieten Gelegenheit, die eigenen Bedürfnisse und Ziele mit dem/r Vorgesetzten zu besprechen und Feedback zu bekommen und zu geben. Eine strukturierte Führungskräfteentwicklung bringt eine langfristige Veränderung der Unternehmenskultur mit sich. Es gibt also eine Reihe von Chancen für die Belegschaft. Risiken sind wenige zu erkennen, wenngleich die Belegschaftsvertretung auf einige Details besonderes Augenmerk richten sollte:

- Zielvereinbarungen und Vertraulichkeit bei Mitarbeitergesprächen
- Definition der Auswahlkriterien bei Assessment Centers
- Teilnahmerecht oder -verpflichtung bei Weiterbildungsmaßnahmen

Tipps für den Betriebsrat

- Der Abschluss einer Betriebsvereinbarung, die die Rahmenbedingungen für Mitarbeitergespräche und Weiterbildungsmaßnahmen regelt, wird jedenfalls empfohlen.
- Beim Implementieren von Human Ressource-Maßnahmen sollte der Betriebsrat jedenfalls versuchen, sich aktiv einzubringen und mitzugestalten. Die meisten Human Ressource-Maßnahmen haben gravierende Auswirkungen auf die Entwicklungsmöglichkeiten sowie die persönliche Arbeitszufriedenheit. Bestehende Chancen auf Mitgestaltung sollte sich der Betriebsrat gerade in diesen Feldern nicht entgehen lassen.

Spezielles zu Human Ressource-Instrumenten:

Multi Source Assessment – Weiterentwicklung der Führungskultur

Hinter diesem Begriff verbirgt sich eine „360 Grad“-Beurteilung bzw. Feedback der Vorgesetzten durch die MitarbeiterInnen. Diese Methode soll das Leistungsurteil objektivieren, weil nicht wie früher nur der Chef, sondern mehrere Personen aus dem professionellen Kreis (360 Grad!) des zu Beurteilenden an der Meinungsbildung teilhaben.

Sie sollen ohne Furcht vor Sanktionen ihre ehrliche Meinung äußern können, denn die Bewertungen werden anonym abgegeben und von der „neutralen“ Personalabteilung gesichtet. Damit soll jegliche gegenseitige Händewäscherei – „Deine Beurteilung bringt mir Vorteile und ich halte dir dafür den Rücken frei“ – zwischen Chef und MitarbeiterInnen sichtbar gemacht und für die Zukunft verhindert werden.

Die Komplett-Ausleuchtung soll mithin alles ins Licht rücken, übles Bosing ebenso wie die schamlose Ausbeutung von KollegInnen oder das rückgratfreie Einknicken gegenüber den höheren Etagen. Ziel ist die „gerechte“ Beurteilung und „Entlohnung“ von Führungskräften.

Das Interessante an dieser Methode ist vor allem ein Vergleich zwischen dem Selbstbild, das ein/e ManagerIn von sich hat und dem Bild, das die MitarbeiterInnen von ihm/r haben. Dieses Konzept ist vor allem eine wertvolle Basis für Training- und Coaching-Konzepte.

Kritische Stimmen meinen, dass die Methode nichts sagend sei, weil man mit steigender Zahl der BeobachterInnen der Wahrheit nicht näher käme, die bekanntlich jede/r anders sähe. Außerdem könne niemand

verhindern, dass die Jury zwar offiziell ein Urteil über den Delinquenten abgibt, in Wahrheit aber das Unternehmen, seine Kultur, seine Politik oder seine Methoden meint. Die Summe der Subjektivität ergibt noch lange keine Objektivität.

6.4. Diversity Management - von Unterschieden profitieren

Diversity Management kommt vor allem aus den USA und stellt die Unterschiede zwischen den MitarbeiterInnen in den Vordergrund. Die Vielfalt und die Unterschiede innerhalb der Belegschaft sind die Grundlage für eine Verbesserung der Produktivität, Kreativität und Effizienz im Unternehmen. Die Vielfalt wie zB Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit, ethnische Zugehörigkeit etc soll aber auch helfen, die Akzeptanz und Toleranz innerhalb des Unternehmens und damit das Unternehmensklima zu verbessern.

Methodisch werden beim Diversity Management systematisch unterschiedliche Lebenserfahrungen, Kompetenzen und Know-how zusammengeführt. Dabei werden auch viele Konfliktpotenziale aufgedeckt und bearbeitet.

Um die Durchführung von Diversity Management zu erleichtern werden in der Regel „Diversity-Councils“ eingerichtet, die aus Mitgliedern aller Hierarchiestufen gebildet werden, um den gesamten Diversity Management-Prozess zu begleiten.

Ein Diversity Management-Prozess durchläuft meist folgende Phasen:

- Analyse der Ist-Situation: Gibt es verschiedene Kulturen im Unternehmen? Wie ausgeprägt sind Fluktuation oder Krankenstände in den jeweiligen Kulturen? Worin liegen die Unterschiede? Welche Anforderungen gibt es in den einzelnen Kulturen?
- Auseinandersetzung mit den Unterschieden; Sensibilisierung für die Wahrnehmung der Unterschiede;
- Entwicklung eines Organisations- und Personalentwicklungsprogramms; Im Mittelpunkt der Weiterentwicklung stehen dabei etwa die Förderung der Akzeptanz anderer oder des konstruktiven Austragens von Konflikten. Weiters soll gewährleistet werden, dass das Führungsverhalten auf die unterschiedlichen Erfordernisse unterschiedlicher MitarbeiterInnen optimal abgestimmt wird.

6.5. Wissensmanagement - Knowledge Management

Die Rationalisierungen in den Unternehmen sind bei den repetitiven Arbeiten weitestgehend abgeschlossen. Die „Luft“ in diesen Prozessabläufen ist ausgequetscht. Die Fertigung von PKWs und der Zahlungsverkehr in Banken sind weitestgehend automatisiert. Jetzt geht es um die Profitabilität der Kopfarbeiter. Kopfarbeiter sind Spezialisten in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen und IT-Abteilungen sowie Meister in der Fertigung. Auch SekretärInnen, ManagerInnen und RedakteurInnen zählen dazu – kurz alle, deren Arbeit nichts mehr mit Muskelkraft oder stark schematisierten Abläufen zu tun hat.

Die Gefahr ist, dass Methoden, die bisher bei Rationalisierungen gut funktioniert haben, auch hier eingesetzt werden. Wissensarbeit ist der Bereich, für den Taylorismus nicht bestimmt war. Es gibt keine Fließbänder, keine absolut richtige Reihenfolge von Arbeitsschritten. Urteilsvermögen ist unverzichtbar und es gibt wenig feste Regeln. Die Unterschiede in der Arbeitsweise zweier WissensarbeiterInnen in der gleichen Abteilung sind subtil – aber entscheidend.

Die pauschalen Erwartungen an Wissensmanagement lauten meist: „Bessere Nutzung des Wissens im Unternehmen“. Im konkreten Projekt muss diese diffuse Formulierung allerdings präzisiert und auch ein ganzes Stück quantifiziert werden. Dieser Schritt ist meist schwierig, weil einerseits die Bewertung der immateriellen Wirtschaftsgüter (intangible assets) noch in den Kinderschuhen steckt und andererseits die Messmethoden oft fehlen. Wie stelle ich zB fest, ob ein neuer Mitarbeiter so produktiv ist wie seine KollegInnen, die schon lange im Unternehmen sind?

Der Nutzen eines effizienteren Wissensmanagements könnte in folgenden Punkten liegen:

- Geringere Fehlerraten
- Raschere Mitarbeitereinführung
- Unternehmenswert und -image
- Lernen aus Projekten für die Gesamtfirma
- Innovationen: Neue Produkte auf neuen Märkten
- Effizientere Projekte (Werkzeuge, Expertenzugang)
- Schnellere Angebote (Referenzen, Erfolgsstories)

Knowledge management besteht trotz der großen Bandbreite an Definitionen und Projekten immer aus drei Aspekten, die **ganzheitlich** und gemeinsam betrachtet und bearbeitet werden müssen.

- Die **Prozesse**: die Wissensprozesse, die Geschäftsprozesse unterstützen
- Die **Menschen**: Das Verhalten und die Kultur im Unternehmen
- Die **Werkzeuge**: organisatorische und technische

Es ist aber darauf zu achten, dass Unternehmen erkannt haben, dass beim Personalabbau wertvolles Wissen verloren gehen kann. Knowledge management soll dann dazu dienen, das Wissen für das Unternehmen zu sichern, bevor das Personal abgebaut wird.

7. RATIONALISIERUNG IM VORDERGRUND

7.1. Business Process Reengineering - der kürzere Weg ist das Ziel

Worauf fokussiert wird

Wie der Name schon sagt: bei Business Process Reengineering (BPR) stehen die Geschäftsprozesse im Mittelpunkt der Veränderung. Geschäftsprozesse sind alle Aktivitäten oder Aufgaben, die notwendig sind, um ein Produkt zu erzeugen oder eine Dienstleistung zu erbringen. Die Prozesskette beginnt bei der Entgegennahme der Bestellung und endet mit der Auslieferung und Verrechnung des fertigen Produkts.

Vermutete Effizienzsteigerungspotenziale bei den Geschäftsprozessen sind in der Regel das Ausgangsproblem. Prozesse dauern oft zu lange, sind zu umständlich organisiert oder sind überhaupt unnötig und könnten weggelassen werden. Ziel von BPR ist es, die Organisation „geradliniger“ zu machen, umständliche Prozesse zu orten und zu hinterfragen. Der Gesamtprozess soll auf eine optimale Betreuung der Kunden ausgerichtet werden. Aus der Sicht der Arbeitgeber hat die arbeitsteilige Organisation in vielen Unternehmen umständliche und manchmal wohl auch unnötige Arbeitsabläufe hervorgebracht, die keinen Nutzen für den Kunden bringen.

Der Kunde will seine Ware oder Leistung erhalten, ihm sind die unternehmensinternen Abläufe und Hierarchien ziemlich egal. Der Fokus bei Business Process Reengineering liegt daher nicht bei der Aufbauorganisation (vertikales Denken) sondern eher bei der Ablauforganisation (horizontales Denken). Der Prozess steht im Vordergrund, nicht das Organigramm. Die Aufbauorganisation ist so aufzustellen, dass sie einen möglichst effizienten und reibungslosen Ablauf der Prozesse – quer über die Abteilungen oder Bereiche – ermöglicht.

Wie vorgegangen wird

Der Begriff Business Process Reengineering wurde 1993 von Michael Hammer und James Champy geprägt. Sie definierten ihn folgendermaßen: „Business Reengineering ist fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unterneh-

mensprozessen. Das Resultat sind Verbesserungen um Größenordnungen in entscheidenden heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit.“

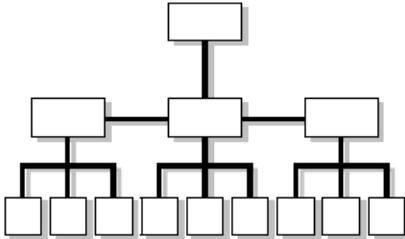
In dieser Definition sind 4 Schlüsselbegriffe von Bedeutung:

- „Fundamental“ bedeutet, dass die momentane Arbeitsweise des Unternehmens in Frage gestellt wird – auf die historische Entwicklung von Arbeitsbeziehungen und damit auch sozialen Beziehungen der Beschäftigten untereinander wird keine Rücksicht genommen.
- „Radikal“ heißt, dass keine oberflächlichen Verbesserungen, sondern eine völlige Neugestaltung des Unternehmen angestrebt wird. Als Bild dient dazu immer wieder ein völlig neugestaltetes Unternehmen auf der grünen Wiese als Zielvision. Wie würden die Prozesse in diesem neuen Unternehmen gestaltet sein? Wie kann der Ist-Zustand in diesen Soll-Zustand transferiert werden?
- „Verbesserung um Größenordnungen“ meint, dass BPR nicht für Unternehmen gedacht ist, die lediglich Verbesserungen um 10% erzielen wollen. Unternehmensberater gehen hier nicht selten mit Einsparungszielen von 30 % bis 40 % ans Werk.
- „Unternehmensprozesse“ deutet an, dass die Geschäftsprozesse und nicht die funktional gegliederten Abteilungen beim Reengineering im Mittelpunkt stehen.

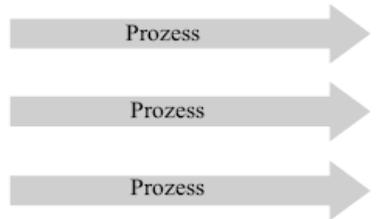
Der Gedanke des BPR lebt in Konzepten wie „Services Process Optimization“ oder „Service Workflow Optimization“ fort. Das zunehmende Denken in Prozessen schlägt sich auch in der Normung nieder. So definiert die DIN ISO 9001:2000 das Qualitätsmanagement mit Hilfe von Prozessen.

Das Prinzip: Denken in Prozessen

Vertikales Denken
= funktionsorientierte Denkweise



Horizontales Denken
= prozessorientierte Denkweise



Prozessoptimierung

Typ	Ausgangszustand	Neumodellierung	Effekt
Eliminierung			Reduzierung des Aufwandes und/oder der Durchlaufzeit
Parallelisierung			Reduzierung der Durchlaufzeit
Vermeiden von Rücksprüngen			Reduzierung des Aufwandes und der Durchlaufzeit
Vereinfachung			Reduzierung von Schnittstellen, des Aufwandes und/oder der Durchlaufzeit

Quelle: Beate Dahlke, Freie Universität Berlin

Wo die Methode ansetzt

Im Mittelpunkt von BPR stehen die (Geschäfts)-Prozesse oder Abläufe eines Unternehmens (horizontales Denken, siehe Grafik). Im Gegensatz dazu steht die traditionelle vertikale Denkweise, bei der die betrieblichen Funktionen wie Produktionsleitung, Vertriebsleitung, Personalmanagement etc betrachtet werden. Objekt bei BPR sind auch nicht die Beschäftigten des Unternehmens, sondern lediglich der Prozess bzw die Tätigkeit, die sie ausüben. Veränderungen der Prozesse haben naturgemäß oft erhebliche Auswirkungen auf die Beschäftigten.

Wie schnell die Maßnahmen umgesetzt werden

Ein BPR-Prozess kann in der Regel nicht über Nacht durchgeführt werden. Üblich ist, dass das Veränderungsprojekt mit einer Analyse der Prozesse startet. Die Betroffenen werden dabei meistens einbezogen, da nur sie das notwendige praktische Wissen über die konkreten Abläufe haben. Danach wird üblicherweise eine Bewertung des Status Quo vorgenommen. Diese Bewertung wird in der Regel eher nur in einem kleinen Kreis (Management, Unternehmensberater) vorgenommen. Der Bewertung folgt eine Formulierung des „Soll-Zustandes“. Der letzte Schritt ist die Umsetzung.

Je nach Größe des Projekts kann damit gerechnet werden, dass von der Analyse bis zu Umsetzung gut ein halbes Jahr veranschlagt werden muss. Die Umsetzung als letzte Phase kann sehr rasch durchgeführt werden (neuer Betrieb auf der grünen Wiese) oder aber in einem länger dauernden, partizipativen Veränderungsprojekt.

Wie die MitarbeiterInnen eingebunden werden

Die Partizipation der Betroffenen ist jedenfalls im Schritt 1, der Analyse der gegenwärtigen Prozesse, notwendig. In der Praxis ist zu beobachten, dass in den darauf folgenden Schritten die Betroffenen nicht immer adäquat einbezogen werden. Nicht selten wird die Bewertung der Ist-Situation von externen Beratern vorgenommen, die dafür Benchmarks aus ihrer Datenbank heranziehen.

Bei der Formulierung des Soll-Zustandes werden die Betroffenen ebenfalls nur selten gefragt. Management und externe Berater geben hier meist den Ton an.

Betriebsräte sind bei BPR-Projekten häufig in der Steuerungsgruppe anzutreffen. Sie werden dann über die Eckpunkte des Veränderungsprozesses informiert und können bei der Gestaltung von Meilensteinen entsprechend mitgestalten. In der gängigen Praxis ist es keine Selbst-

verständlichkeit, dass Betriebsräten eine wirkungsvolle Mitgestaltungsmöglichkeit angeboten wird.

Welche Methoden ähnlich sind

Geschäftsprozess-Analyse, Services Process Optimization, Service Workflow Optimization, Benchmarking, Best Practice

Welche Chancen und Risiken für den Betriebsrat darin liegen

Die Auswirkungen dieses Konzepts werden äußerst unterschiedlich beurteilt. Kritiker bemängeln die geringe Berücksichtigung erworbener Erfahrungswerte und die Missachtung des notwendigen Lernprozesses der MitarbeiterInnen des Unternehmens. Betriebsräte sind oft damit konfrontiert, dass sich die Neuordnung der Geschäftsprozesse nach diffusen, undurchsichtigen Benchmarks nach den Megadatenbanken der Unternehmensberater ausrichten und auf die realen Gegebenheiten nicht ausreichend Rücksicht genommen wird. Je nach der gewählten Implementierungsweise kann es vorkommen, dass die Neuausrichtung der Prozesse sehr rasch und ohne Einbeziehung der MitarbeiterInnen umgesetzt wird – ähnlich einer Planierraupe, die das alte Unternehmen niederwalzt und ein komplett neues auf der grünen Wiese entstehen lässt. Das größte Problem für die Belegschaft ist aber, dass eine Veränderung der Abläufe meist mit Personalabbau einhergeht.

Die Befürworter betonen die Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels in der Unternehmensorganisation, der durch neue Möglichkeiten der Informationstechnologie sowie der Globalisierung benötigt wird.

Diese Positionen nähern sich in der aktuellen Diskussion einander an. So betont Michael Hammer mittlerweile die Bedeutung der Prozessanalyse und schwächt die Forderungen nach fundamentalen und radikalen Eingriffen ab. Die Hoffnung auf „dramatische Verbesserungen“ wird mehr und mehr durch die Hoffnung ersetzt, den Abwärtstrend zu stoppen und wieder konkurrenzfähig zu werden. Auf der anderen Seite ist es mittlerweile allgemeines Gedankengut, dass Geschäftsprozesse definiert, optimiert und soweit als möglich durch Informationstechnologie unterstützt werden müssen.

Tipps für den Betriebsrat

- In der ersten Phase (Analyse der Prozesse) darauf achten, dass der Ist-Zustand korrekt abgebildet wird. Zu beachten ist, dass dies nicht immer vorteilhaft für die Beschäftigten ausgehen muss!

- Darauf achten, dass die Bewertung des Ist-Zustandes nicht vom Management oder externen BeraterInnen alleine durchgeführt wird. Stellungnahmen der Betroffenen und des Betriebsrates einfordern und festhalten.
- Bei der Erarbeitung des Soll-Zustandes ist ebenfalls die Einbeziehung von Betroffenen einzufordern.
- Der Betriebsrat muss sich gut überlegen, wie er am Prozess teilnehmen möchte. In der Praxis ist der Betriebsrat meistens in Steuerungsgremien vertreten und die Betroffenen selbst in den Untergruppen oder Projektgruppen. Daraus können sich Interessenskonflikte ergeben. Der Betriebsrat sollte deshalb sein Vorgehen in der Steuerungsgruppe jeweils analysieren und reflektieren.

7.2. Lean Management – Schlank ist nicht immer schön

Worauf fokussiert wird

Unter dem Begriff „Lean Management“ wird man dieser „Methode“ kaum mehr begegnen, da es sich um einen veralteten Ansatz handelt, aber im Kern findet man Elemente davon unter anderem Namen in vielen der in dieser Broschüre dargestellten Methoden.

Schlank denken? „Lean Thinking“ heißt das brillant geschriebene Werk von James P. Womack und Daniel T. Jones, mit dem die Autoren ein Tor zur Wirtschaftsgeschichte des letzten Vierteljahrhunderts aufstoßen. Denn was „lean“ ist, das konnte doch nicht verkehrt sein, seitdem das Lean Management der japanischen Autobauer die amerikanischen Konkurrenten zutiefst verstörte. Das damit verbundene Kaizen, das Mitdenken aller an einem Prozess Beteiligten, hat sich erhalten, während mit dem Begriff „Lean Management“ gern Entlassungen bemäntelt wurden. Damit wollen Womack und Jones nichts zu tun haben. Sie hätten nichts zu tun „mit den Taschenspielertricks der 90er Jahre“, sondern seien auf dauerhafte Wertschöpfung aus. Eher wie Kaizen also. Als Beispiel nennen die Autoren ein „fließendes Produktionsverfahren ohne Puffer“ wie bei der Jacobs Brake Company in Bloomfield an der amerikanischen Ostküste – eines der zahllosen Beispiele. Bei der Jacobs Brake Company hatte morgens ein Arbeitsteam festgestellt, dass eine sehr große Fertigungsmaschine neu plaziert werden musste. Das geschah umgehend, ohne ein umfangreiches Genehmigungsverfahren in Gang zu set-

zen. Und die Umstellung hatte Erfolg. Das Fazit von Womack und Jones: Teams bilden und jeden Wertschöpfungsschritt überdenken.

Wo die Methode ansetzt

Lean heißt schlank und schlank hält der Mainstream für schön. Auf eine knappe Formel gebracht, versuchen die Lean Management-ProtagonistInnen diesen Leitsatz der Frauenjournale auf Unternehmen zu übertragen. „Abgespeckt“ werden sollen insbesondere die „Mitte“ (Führungskräfte der mittleren Hierarchieebene).

Die Lean-Welle entstand in den achtziger Jahren. Das Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston untersuchte die Erfolgsgeschichte der japanischen Wirtschaft – va in der Autoindustrie – und kam zum Ergebnis, dass die kalkulierten Arbeitsstunden in einem japanischen Auto die Hälfte jener in einem Auto der USA ausmachten.

Ursprünglich war Lean Produktion eine Fitness-Strategie der Betriebe gegenüber der Konkurrenz und war charakterisiert durch:

1. KVP: Kontinuierlichen Verbesserungsprozess
2. Gruppenarbeit
3. Abflachung der Hierarchie
4. Just-in-Time-Produktion
5. Verringerung der Fertigungstiefe
6. Vermeidung von Verschwendung
7. Beschäftigungsabbau

Alle diese Elemente finden sich in heutigen Managementmethoden wieder, wenn zB kleine GmbHs ausgegliedert werden oder die Hierarchie auf zwei Ebenen reduziert wird oder die Buchhaltung, Reinigung oder Werkküche ausgelagert wird.

„Betriebliche Fitness“ sollte einerseits durch „Verschlankung“ der Fertigung oder der Verwaltung erreicht werden. Das wiederum sollte dank des Einsatzes technologischer Möglichkeiten ein schnelleres Reagieren auf Kundenanforderungen bringen. Schließlich blieben aber als Hauptziele nur kurze Entscheidungswege, flache Hierarchien, Konzentration auf das Produkt und Beschäftigungsabbau übrig.

Im Endeffekt hat dieser Ansatz einerseits dazu geführt, dass für MitarbeiterInnen auf Grund der verflachten Hierarchien weniger Karrieremöglichkeiten bestehen. Andererseits führte der Ansatz zu einer Steigerung der Arbeitslosigkeit (zumindest im Standortstaat), weshalb der Name auch eine massive Bedeutungsverflechtung erfahren hat.

Wie schnell die Maßnahmen umgesetzt werden

Diese Managementmethode ist prozessorientiert und daher nicht per se schnell in der Umsetzung.

Wie die MitarbeiterInnen eingebunden werden

BetriebsrätInnen sind allenfalls über Sozialplanverhandlungen bzw. Kündigungsanfechtungen involviert. Die Geschwindigkeit der Veränderung hängt davon ab, welche Form der „Verschlankung“ gewählt wird. Eine Auslagerung einer Abteilung kann äußerst rasch durchgeführt werden, während die Einführung von Gruppenarbeit eher langsam vor sich geht.

Welche Methoden ähnlich sind

Kaizen, TQM, EFQM

Welche Chancen und Risiken für den Betriebsrat darin liegen

Ursprünglich lag in der Idee der Gruppenarbeit, des verbesserten Wissensmanagements und der Verflachung der Hierarchien ein großes Potenzial, das Betriebsräte durchaus für sich zu nutzen suchten, indem sie Kriterien festschrieben, unter welchen Bedingungen Lean Produktion auch für ArbeitnehmerInnen von Nutzen sein könnte (Einführung von Fertigungsinseln, Gruppenarbeit, gemeinsame Planung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen, Aufgabenanreicherung, wodurch die Arbeit abwechslungsreicher und höherqualifizierend werden könnte etc).

Das Risiko für BetriebsrätInnen liegt darin, dass Lean Management vornehmlich in der Form des angeblich kostensenkenden Beschäftigtenabbaus vorkommt und diese Methode dann deutlich top-down erfolgt.

Tipps für den Betriebsrat

- Rechtzeitig folgende Warnsignale erkennen:
 - ▶ Verantwortungsübertragung an MitarbeiterInnen niedrigerer Hierarchiestufen
 - ▶ Demontage von Führungskräften des mittleren Managements (zB Meisterebene)
- Und entsprechend darauf reagieren:
 - ▶ Einbeziehung und Information der Belegschaft überlegen; zB Sicherung der Ergebnisse aus diversen Workshops
 - ▶ Maßnahmen zur Gegensteuerung entwickeln; Alternativen durchdiskutieren und entwickeln

7.3. Umstrukturierung - Fusion, Outsourcing, Ausgliederung

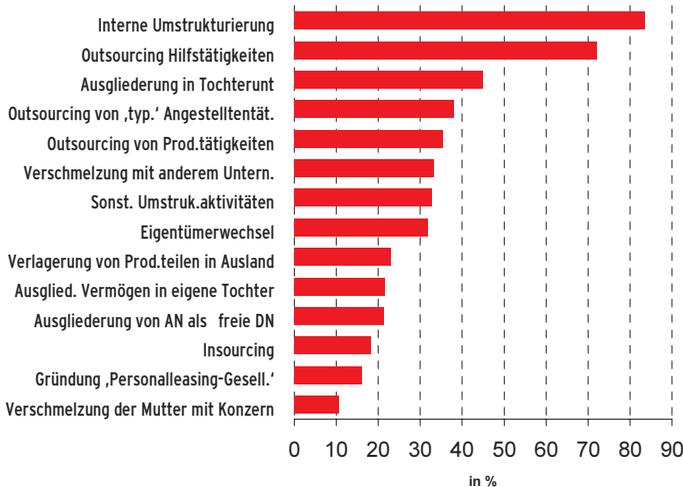
Da dem Thema Umstrukturierung bereits eine eigene Broschüre gewidmet wurde (siehe AK-Broschüre „Umstrukturierung“, September 2002; <http://ifam.wien.arbeiterkammer.at>), beschränkt sich dieses Kapitel im Wesentlichen auf aktuelle Befragungsergebnisse und Ergänzungen zum Thema „Offshoring“.

Worauf fokussiert wird

Umstrukturierungen sind seit gut einem Jahrzehnt die wohl „beliebteste“ Veränderungsaktivität der Unternehmen. Umstrukturierung bedeutet, bestehende Strukturen zu verändern bzw sie neu zu gestalten. Als Struktur kommen verschiedenste Ebenen in Frage – es kann sich etwa um die Struktur des rechtlichen Mantels eines Unternehmens (zB Abspaltung, Fusion), der Veränderung der Eigentümerstruktur, das Outsourcen von Tätigkeiten, dem betrieblichen Aufbau oder um einzelne Prozessabläufe handeln.

Eine von der AK Wien im Jahr 2005 veröffentlichte Befragung von 200 Betriebsräten zeigt eindrucksvoll, in welcher Bewegung sich Österreichs Unternehmerlandschaft befindet. Umstrukturierung ist mittlerweile zur alltäglichen Routine geworden und ein Abflachen dieser Welle ist nach vor nicht zu erkennen.

Umstrukturierungsaktivitäten



Quelle: AK-Studie „Die Auswirkung von Umstrukturierungen auf Beschäftigte und Mitbestimmung“

An oberster Stelle wurde von den befragten Betriebsräten die „interne Umstrukturierung“ (über 80 %) und das „Outsourcing von Hilfstätigkeiten“ (über 70 %) genannt. Dass interne Umstrukturierungen an erster Stelle gelandet sind, verwundert nicht, steht den Unternehmen hier doch ein breites Spektrum an Aktivitäten zur Verfügung. Wird das Outsourcen von Hilfstätigkeiten (wie Werkküche, Reinigung, Facility Management) im Zeitablauf betrachtet, so zeigt sich, dass diese doch deutlich abnehmen, ein Hinweis darauf, dass viele Unternehmen diese Maßnahme bereits hinter sich gebracht haben. Outsourcing von Angestelltentätigkeiten (Buchhaltung, Personalentwicklung, IT) gewinnt hingegen erst in letzter Zeit an Aktualität.

Sehr beliebt ist nach wie vor das Ausgliedern von Funktionen oder Sparten in eigene Gesellschaften sowie das Verschmelzen mit anderen Unternehmen – vor allem bei großen Unternehmen.

Galt Outsourcing in den vergangenen Jahren als Allheilmittel um ein Unternehmen schlank und wettbewerbsfähig zu machen, so kehrt sich der Trend langsam um. Statt auf Outsourcing zu setzen, versuchen inzwischen immer mehr Manager ehemals ausgelagerte Funktionen/

Aktivitäten wieder ins Werk zurückzuholen. Die Zunahme von Insourcing ist wohl als Hinweis zu werten, dass viele Outsourcingmaßnahmen nicht richtig funktionierten.

Offshoring – Global Outsourcing über die Grenzen hinweg

Der Trend zur Verlagerung von Servicebereichen ins Ausland wie etwa in die CEE-Länder oder in den asiatischen Raum verstärkt sich zunehmend in Europas Großunternehmen. Unternehmen transferieren besonders häufig Back-Office-Funktionen (Finanzwesen, IT, Einkauf, Call Center). Beispiele dafür sind etwa die Ticketabrechnung von Fluglinien in Indien oder Call Center in Irland.

Nicht nur die niedrigen Stundenlöhne dürfen dabei eine Rolle spielen, sondern auch das in den Offshore-Ländern vorhandene Spezial-Know-how (etwa im Bereich der IT). Vielen Unternehmen sind jedoch die Nachteile und zusätzlichen Kosten, die mit Offshoring einhergehen, nicht in ausreichendem Maße bewusst und bleiben in vielen Fällen in ihren Vergleichskalkulationen außer Ansatz. Als Beispiel seien jene Kosten angeführt, die aufgrund kultureller Unterschiede entstehen können: Wegen mangelnder Berufserfahrung, einer erhöhten Fluktuation und vor allem aufgrund kultureller und sprachlicher Unterschiede sinkt die Produktivität in den ersten Jahren. Die Zusatzkosten reichen hier bis zu einem Viertel.

Wie die MitarbeiterInnen eingebunden werden

Die AK-Betriebsrätebefragung kommt zu dem Ergebnis, dass in drei Viertel der Fälle die Betriebsräte über das geplante Umstrukturierungsvorhaben informiert wurden. Allerdings stufte die Hälfte der befragten Betriebsräte diese Information als „nicht rechtzeitig“ ein. Die Mitwirkung an der direkten Umsetzung erfolgte in einem noch geringeren Ausmaß. So fand in knapp zwei Drittel aller Fälle die Ausarbeitung der Umstrukturierungsaktivitäten hinter verschlossenen Türen statt, nur jeder vierte Betriebsrat war in Projektteams von Seiten der Unternehmensleitung eingebunden. Die Ergebnisse überraschen nicht. Umstrukturierungen werden typischerweise top-down ausgearbeitet und überfallsartig im Unternehmen umgesetzt. Die Widerstände und Hemmnisse etwa durch die Belegschaft oder das mittlere Management sollen dadurch gebrochen werden.

Welche Methoden ähnlich sind

Kostensenkungsprogramme, Business Process Reengineering, Flexibilitätsmanagement

Welche Chancen und Risiken für den Betriebsrat darin liegen

- Jede Umstrukturierung hat Auswirkungen auf die Belegschaft sowie die Mitbestimmung.
- Arbeitsplätze werden abgebaut, Arbeitsbedingungen und die Arbeitsplatzsicherheit wird verschlechtert.
- Chancen bieten sich vor allem für bestimmte Branchen wie IT oder managementnahe Dienstleistungen, die am Markt nachgefragt werden.
- Verlierer sind meistens Beschäftigte mit geringer Ausbildung (zB Reinigung, Wäscherei, HilfsarbeiterInnen etc).

Mehr dazu siehe AK-Broschüre „Umstrukturierung“

Tipps für den Betriebsrat

- Rechtzeitig Kompetenzen in das BR-Team holen (zB durch Schulungen über AVRAG etc).
- Externe Unterstützung durch Gewerkschaft und Arbeiterkammer anfordern.
- Rasch die betroffene Belegschaft informieren und so gut wie möglich einbeziehen.
- Alle Rechte des Arbeitsverfassungsgesetzes sowie des Arbeitsrechtes (zB Informationsrechte, Beratung und Mitwirkung des Betriebsrates bei Betriebsänderungen etc) ausschöpfen.
- Wenn möglich: im Aufsichtsrat bzw anderen Unternehmensorganen Einfluss auf das Umstrukturierungsvorhaben nehmen.

Näheres siehe AK-Broschüre „Umstrukturierung“

8. QUALITÄTSVERBESSERUNG DURCH PROZESSORIENTIERUNG

8.1. KVP, Kaizen, TQM, EFQM – kleine Schritte machen

Worauf fokussiert wird

Bei diesen Methoden geht es nicht darum, von außen auf das Unternehmen einwirkende plötzliche Veränderungen zu bewältigen, sondern kontinuierliche innerbetriebliche Verbesserungen schrittweise durchzuführen. Die Qualität soll verbessert werden und es liegt ihnen ein umfassender Qualitätsbegriff zugrunde.

Wofür die Abkürzungen bzw Begriffe stehen

KVP = Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Kaizen = Philosophie kontinuierlicher Verbesserung in kleinen Schritten

TQM = Total Quality Management

EFQM = European Foundation for Quality Management

KVP oder Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Wo die Methode ansetzt

Wichtigstes Element von KVP ist der Workshop. Darin analysieren die TeilnehmerInnen – in der Regel MitarbeiterInnen des zu untersuchenden Bereichs – unter Anleitung eines/r eigens dafür ausgebildeten Moderators/in die angeführten Arbeitsprozesse und erarbeiten Verbesserungsmöglichkeiten zu festgestellten Schwachstellen. Die Realisierung der erarbeiteten Lösungsvorschläge erfolgt in der Regel durch die TeilnehmerInnen selbst.

Bei KVP sind die Ziele folgendermaßen definiert:

- Es soll die optimale Balance zwischen den kritischen Wettbewerbskennziffern Zeit, Qualität und Kosten erreicht und diese fortlaufend verbessert werden.
- Das Verantwortungsbewusstsein möglichst aller MitarbeiterInnen soll gesteigert werden.

- Das Vor-Ort-Wissen der MitarbeiterInnen soll in die Problemlösungsprozesse einbezogen werden, um damit die Problemlösungskapazität des Unternehmens zu erhöhen.
- Verschwendung soll aufgedeckt und umgehend reduziert werden.

Kaizen

Mitte der achtziger Jahre war Kaizen noch ein Geheimtipp, erst Ende der achtziger Jahre wurde das aus Japan stammende Konzept von Kaizen durch James P. Womack vom Massachusetts Institute of Technology (MIT) analysiert und von Masaaki Imai in einem Buch vorgestellt. „Kontinuierlicher Veränderungsprozess“ (KVP) ist die deutsche Übersetzung des Begriffs „Kaizen“ (mitunter wird auch der Begriff „Kontinuierlicher Erneuerungsprozess“ = KEP verwendet). KVP und Kaizen lassen sich in der Praxis meist nur schwer abgrenzen.

Wie vorgegangen wird

Kaizen bedeutet das Streben nach ständiger, systematischer und schrittweiser Verbesserung (von Produkten und Prozessen), wobei der gegenwärtige Zustand als solcher akzeptiert und nach einer Analyse modifiziert in Richtung qualitativer Verbesserung fortgeschrieben wird.

Wo die Methode ansetzt

Es ist ein humanorientierter Ansatz, da er die Motivation der MitarbeiterInnen und ihre Identifikation mit den Arbeitsinhalten fördern soll, indem sie die Möglichkeit erhalten, Prozesse mitzugestalten.

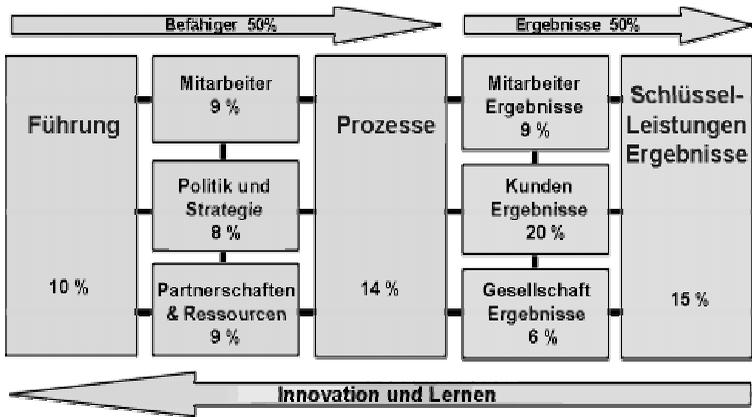
EFQM – Sich regelmäßig selbst bewerten als Fortführung des TQM-Modells

Anfang der 90-er Jahre kam das Wissen um die Erfolge der Anwendung des amerikanischen Malcolm Baldrige National Quality Awards (MBNQA) nach Europa, wo daraufhin beschlossen wurde, eine ähnliche Institution mit dem „European Quality Award“ (EQA) zu schaffen. In der Folge kam es zur Gründung der EFQM, der European Foundation for Quality Management, in der sich eine Reihe unterschiedlicher Unternehmen zusammenfanden und das europäische Gegenstück zum MBNQA, den European Quality Award ins Leben riefen, ein Preis, durch den Qualitätsentwicklung im Unternehmen ausgezeichnet wird. Diese Vereinigung von Spitzenunternehmen Europas hielt es für notwendig, im Konkurrenzkampf der Weltmärkte ein eigenes Programm zur Erhöhung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit ins Leben zu rufen. Das war

keineswegs ein logischer Schritt, denn in Europa glaubte man zunächst, durch die Zertifizierung auf Basis der Euronorm EN 29000 – später ISO 9000 – ähnliches Vorgehen schon gesichert zu haben.

Wie vorgegangen wird

Das EFQM-Modell und dessen Anwendung ist das Hauptprodukt des EFQM. Das Grundschema hat sich seit Anbeginn nicht verändert. Es basiert auf den drei fundamentalen Säulen des TQM – nämlich die gleichzeitige Betrachtung von Menschen, Prozessen und Ergebnissen.



Quelle: <http://www.deming.de>

© EFQM

Wo die Methode ansetzt

Die drei Hauptsäulen sind in den senkrechten Kästen wieder zu erkennen, die die Grundbestandteile des Modells bilden. Die jeweils dazwischen liegenden, waagrechten Kästen sind eine weitere Unterteilung und geben an, mit welchen Mitteln die Umsetzung des Modells erreicht werden soll und welche Zwischenergebnisse dafür erforderlich sind. Grundsätzlich erklärt das Modell, dass ein Führungsteam Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Einfluss auf die Gesellschaft erreichen kann durch strategisches Denken und Handeln, Mitarbeiterorientierung und Management von Partnerschaften und Ressourcen. Im Zusammenspiel mit Geschäftsprozessen führt dies zu **Excellence** in Unternehmensergebnissen. Innovation und Lernen (Wissensmanagement) umfassen dabei den gesamten Modellzyklus und werden somit auf alle zuvor genannten Kriterien angewendet.

Als zweites ist zu ersehen, dass das Modell in zwei große Abschnitte eingeteilt ist: in **Befähiger** (wird mitunter verständlicher auch mit Mittel, Wege bzw Prozesse übersetzt) und **Ergebnisse**, die jeweils die Hälfte des Gesamtmodells in der Bewertung ausmachen. Dies ist eines der Grundlagen des TQM-Modells, dass es nicht ausreicht, Ergebnisse zu managen, sondern dass es erforderlich ist, die Vorgehensweise und die Prozesse (Befähiger) einzubeziehen. Deshalb wird auch die Hälfte der Gewichtung auf die Vorgehensweise gelegt, obwohl es Ergebnisse sind, die letztlich erreicht werden sollen. Mit den Ergebnissen wird definiert, was die Organisation erreicht hat und erreichen will, mit den Prozessen (Befähigern), wie sie dabei vorgehen will und mit welchen Mitteln und auf welchen Wegen sie die Ergebnisse erarbeiten will.

Eine weitere Differenzierung erfolgt durch die **relative Gewichtung** der einzelnen Kriterien, wie sie in Prozentzahlen in den einzelnen Kriterienkästen dargestellt sind. Die Prozentzahlen ergeben zusammen 100 % und geben somit den relativen Anteil des Einzelkriteriums am Gesamtmodell an.

Die Unterteilung in Prozesse (Befähiger) und Ergebnisse ist deshalb wichtig, weil Ergebnisse allein immer nur Informationen über die Vergangenheit liefern. Erst durch die Behandlung von Prozessen erarbeitet man sich Informationen über die Zukunft.



Quelle: <http://www.deming.de>

Beispiel:

Kein Autofahrer würde auf die Idee kommen, ein Auto nur mit dem Blick in den Rückspiegel lenken zu wollen; der Blick nach vorne ist unersetzlich. Nur durch den Rückspiegel steuern aber die Unternehmen, die ihre Geschäfte nur an den Ergebnissen orientieren. Erst durch den Blick auf die Prozesse (Befähiger), durch die Windschutzscheibe nach vorne, kann projiziert werden, was das Unternehmen in Zukunft auf Grund der bisherigen und beabsichtigten Verhaltensweise erwarten wird.

Prozesse laufen nicht von alleine, sondern werden durch Menschen betrieben, weshalb die **MitarbeiterInnen** mit – allerdings nur – 9% Gewichtung als wichtiges Kriterium angesehen werden. Die Beteiligung der MitarbeiterInnen an der Gesamtaufgabe des Unternehmens und ihre damit verbundene Bevollmächtigung zur Durchführung eigenständiger Aufgaben ist eine der Hauptgesichtspunkte in diesem Kriterium. Dies aus der Erkenntnis heraus, dass es nicht möglich ist, alle Einzelheiten zu reglementieren und zu verwalten und sich somit mehr auf die Eigeninitiative und das Verantwortungsbewußtsein des einzelnen verlassen zu müssen.

Die Bewertungsparameter und Abgrenzung zu TQM

Die grundsätzliche Fragestellung bei allen Prozess-Kriterien ist immer in der Form „**Wie** wird etwas gemacht?“ Dh nicht die Frage nach dem „Was“ wird gestellt, vielmehr wird unterstellt, dass etwas vorhanden ist, und somit wird gefragt, wie dieses Vorhandene in der Regel verbessert, gemanagt und anderweitig im Rahmen der Modellvorgaben benutzt wird.

Die **Angemessenheit** der verwendeten Methoden, Instrumente und Techniken wird deshalb bewertet, da diese je nach Art des Unternehmens und der Branche unterschiedlich sein können. Was für eine/n HerstellerIn ein normaler gesunder Ansatz ist, ist für eine/n anderen entweder exotisch oder bei einem/r dritten veralteter Stand der Technik. Man will TQM-Handlungsweisen nicht als aufgepfropfte zusätzliche Vorgehensweisen im Unternehmen verstanden wissen, sondern sie sollten immer Teil der normalen Arbeitsabläufe sein. Deshalb wird auf Integration in allen Phasen der Betriebsabläufe Wert gelegt.

Während das Vorgehen im Wesentlichen die Vorgangsweise hinterfragt, beurteilt der zweite Aspekt die **Umsetzung**, in welchem Maße eine

Maßnahme im Unternehmen ein- und durchgeführt wird, dh, ob es in wenigen, in vielen, oder in allen Bereichen des Unternehmens angewendet wird. Insbesondere wird dabei beurteilt, ob alle relevanten Ebenen eines Unternehmens einbezogen sind, dh, ob zB eine gewisse TQM-Praxis nicht nur in der Unternehmensleitung bekannt und gelebt wird, sondern auch vor Ort. Dies bezeichnet man mit vertikaler Verbreitung über alle Hierarchieebenen. Dementsprechend gibt es auch eine horizontale Verbreitung über alle Bereiche des Unternehmens, dh ob TQM nur in einem Bereich – zB in der Entwicklung – nicht aber im Vertrieb praktiziert wird; erwünscht ist natürlich die gleichmäßig verteilte Umsetzung in alle Bereiche des Unternehmens. Noch wichtiger ist die Ausdehnung auf Prozesse, die quer durch die Bereiche laufen, denn Prozesse überspringen Bereichsgrenzen auf natürliche Weise. Die Anwendung von TQM-Vorgehensweisen auf Geschäftsprozesse bewirkt deshalb einen höheren Umsetzungsgrad als die Umsetzung jeweils in einzelnen Bereichen. Schließlich wird noch beurteilt, ob alle Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens einbezogen sind oder ob nur in einzelnen Produktsparten eine Umsetzung erfolgt ist.

Wichtig ist schließlich das Vorhandensein von Überprüfungszyklen im Sinne eines Regelkreises. Das EFQM-Modell wird in Abständen an Veränderungen im Umfeld angepasst; eine derartige Aktualisierung erfolgte zuletzt für das Jahr 2000.

Wie schnell die Maßnahmen umgesetzt werden

Die Geschwindigkeit der prozessorientierten Verfahren ist per definitionem grundsätzlich langsam, das Verfahren eines der kleinen Schritte.

Wie die MitarbeiterInnen eingebunden werden

Der Partizipationsgedanke ist Teil der Philosophie, weil nur die Betroffenen selbst wissen können, wo bei einer Verbesserung anzusetzen ist, da sie den Prozess aus nächster Nähe beobachten. Allerdings wird die Wichtigkeit dieses Kriteriums nicht unbedingt hoch eingeschätzt.

Welche Chancen und Risiken für den Betriebsrat darin liegen

Chance und Risiko liegt in der scheinbaren Auflösung der Interessenspolarisierung zwischen Unternehmensführung und MitarbeiterInnen durch Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem impliziten Ziel der Erreichung bestmöglicher Prozess- und Produktgestaltung. Solange die Gewinne, die die kontinuierlichen Veränderungsprozesse einfahren, fair

zwischen Unternehmen und ArbeitnehmerInnen aufgeteilt werden, kein Problem ...

Tipps für den Betriebsrat

Bei allen Methoden ist eine zentrale Aufgabe des Betriebsrates, auf die Umsetzung der von den MitarbeiterInnen in den Workshop erarbeiteten Ergebnisse zu achten. Es besteht sonst die Gefahr, dass die Workshops von der Unternehmensleitung nur dazu genutzt werden, um bereits im Vorfeld gefasste „Management-Ziele“ zu legitimieren.

8.2. Customer Relationship Management (CRM) – Kunden pflegen und ein wenig aushorchen

Worauf fokussiert wird

Unter Customer Relationship Management versteht man die Beziehungsarbeit eines Unternehmens zu seinen Kunden und zwar in allen Abteilungen vom Vertrieb über Marketing bis hin zur PR. Was wiederum auch einen finanziellen Hintergrund hat: Einen neuen Kunden gewinnen ist wesentlich teurer als einen bestehenden zu halten.

Vorreiter von CRM war Mitte der neunziger Jahre die IT-Branche. Via Internet und Call Center heftete man sich an die Fersen der Verbraucher, sammelte Daten und Informationen, um schnell und flexibel neue Produkte und Dienstleistungen maßschneidern zu können.

„One-to-One-Marketing“ startet den Versuch sich an den Bedürfnissen jedes einzelnen Kunden zu orientieren. Die Kundenbedürfnisse werden mit „eCRM“ elektronisch erfasst und ausgewertet. Diese Schlagworte elektrisierten viele Manager. Das Thema geisterte durch alle relevanten Publikationen und wurde regelrecht „hochgehopt“. Doch mit dem Fall der New Economy kehrte auch beim eCRM-Hype schnell Ernüchterung ein.

Der Erfolg von CRM ist zweifelhaft. Manche Unternehmensberater sind der Meinung, dass über zwei Drittel aller CRM-Projekte heute als gescheitert gelten. Einer der Gründe: Während die Industrie vom gläsernen Kunden träumte, wollen die Kunden lieber anonym bleiben und geizen mit Informationen.

Modernere Konzepte von CRM kehren der IT-Lastigkeit den Rücken und versuchen wieder den gesunden Menschenverstand walten zu las-

sen. Vor allem in der Frage, wie man eine dauerhafte Kundenbeziehung aufbaut. Denn CRM ist ein langfristiger Managementansatz, der in einer Kultur der kurzfristigen Gewinnorientierung und der Finanzquartalsberichte einen schweren Stand hat. Eine positive Zukunft dieser Methode ist vor allem dann zu sehen, wenn CRM als eine Form von Wissensmanagement begriffen wird. Kunden, die Sympathie für ein Unternehmen hegen, sind eher bereit, Informationen preiszugeben. Daraus lasse sich dann Wissen gewinnen, das zum Wohle der Kundenbedürfnisse eingesetzt wird. Vorbild könnten Skandinavien und Großbritannien sein, wo CRM sehr gut funktioniert, zumal es dort mehr als soziales Miteinander denn als Umsatzinstrument verstanden wird.

8.3. Supply Chain Management - optimale Gestaltung der Liefer- und Versorgungskette

Worauf fokussiert wird

Kunden bevorzugen in der Regel Lieferanten, die möglichst flexibel handeln, kurzfristig liefern und problemlos Sonderwünsche erfüllen können. Diese Fähigkeiten sind allerdings mit hohen Kosten für den Lieferanten verbunden. Sie müssen entsprechende personelle oder maschinelle Kapazitäten und entsprechende Vorräte bereithalten.

Supply Chain Management (SCM) oder Supplier Relationship Management (SRM) ist die Gestaltung und Steuerung der Informations-, Material- und Geldflüsse über die gesamte Wertschöpfungskette – vom Lieferanten für Rohmaterial bis zum Endkunden. Der Hauptfokus liegt aber auf der Gestaltung der Lieferantenbeziehungen.

Die Geschäftsprozesse werden dahingehend analysiert, welche Lieferantenbeziehungen wirklich wichtig sind und welche mehr Kosten verursachen, als sie Nutzen bringen. Ein weiterer wettbewerbsentscheidender Nutzen ist die Zusammenarbeit im Bereich Forschung und Entwicklung. Ausschlaggebende Faktoren sind Termintreue, Qualitätseinhaltung sowie Nutzen bringende Serviceleistungen.

Im Rahmen von SCM oder SRM stehen meist folgende Ziele im Vordergrund:

- Standardisierung der Lieferantenauswahl
- Transparenz der Leistungsfähigkeit von Lieferanten
- Aufdeckung von Potenzialen zur Kostenreduktion
- Entwicklung von Synergien zur Produktivitätssteigerung
- Höhere Vernetzung mit Lieferanten, um den Koordinationsaufwand zwischen Lieferanten und Auftraggeber zu verkürzen, indem etwa die Materialverfügbarkeit frühzeitig geklärt wird oder die Bestellabwicklung elektronisch durchgeführt wird
- Lagerabbau

Welche Chancen und Risiken für den Betriebsrat darin liegen

Für den Betriebsrat ist zu beachten, dass möglicherweise Arbeitsbedingungen „unternehmensüberschreitend“ festgemacht werden. Der Abnehmer legt fest, in welcher Qualität, wann und wie viel zu welchem Preis zu liefern ist. Noch dazu wird der Lieferant meist unter Kostendruck und damit Rationalisierungszwang gesetzt. Die Bedingungen für die Geschäftsbeziehung werden aber alleine zwischen den Geschäftsführungen von Abnehmer und Lieferanten ausgehandelt. Die betroffenen Betriebsräte (sowohl beim Abnehmer als auch beim Lieferanten) haben kaum Möglichkeiten, diese Beziehungen aktiv mitzugestalten. Der Arbeitstakt wird in diesem Fall vom Kunden vorgegeben.

8.4. Six Sigma - mit weniger Varianten zu höherer Qualität

Die Idee von Six Sigma wurde 1979 bei Motorola geboren, als ein leitender Mitarbeiter, Art Sundry, bei einem Managementmeeting aufstand und erklärte: „Das eigentliche Problem bei Motorola ist, dass unsere Qualität zum Himmel stinkt!“

Sundrys Erklärung war der Funke für den Beginn einer neuen Ära bei Motorola und führte zur Entdeckung des äußerst wichtigen Zusammenhangs zwischen höherer Qualität und niedrigeren Entwicklungskosten bei der Fertigung von Produkten aller Art. Mittlerweile weiterentwickelt hat dieser Ansatz in letzter Zeit sowohl im Produktions- als auch im Dienstleistungsbereich wieder deutlich an Interesse gewonnen.

Der Name „Sigma“ stammt aus dem griechischen und steht für „statistische Messung der Abweichung vom gewünschten Ergebnis“. Six Sigma wird als System von Regeln und Methoden zur Definition, Messung,

Analyse und Verbesserung der Qualität von Produkten oder Prozessen definiert. Fehler werden als Abweichung von den Kundenerwartungen betrachtet. Six Sigma gehört daher untrennbar zur Familie der „Total Quality Ansätze“ bzw dem japanischen „Kaizen“.

In vielen Fällen mündet der Sigma-Ansatz in eine Reduzierung von Variationen mit erhofften Auswirkungen auf eine Kürzung der Durchlaufzeit und Reduktion der Produktionskosten. Erreicht wird dies, indem die Variationen von Prozess- und Produktmerkmalen möglichst gering gehalten werden. Damit eng in Verbindung stehend ist auch eine Verringerung der Anzahl der Fehler und damit der Produktionskosten.

Die Einführung des Six Sigma-Konzeptes ist dementsprechend mit einem grundlegenden Wertewandel im Unternehmen verbunden. Während eine klassische Organisation Probleme beseitigt, versucht eine Six Sigma-Organisation sie zu vermeiden. Die klassische Perspektive fokussiert das Produkt, die Six Sigma-Perspektive den Prozess, wobei die Kundenbedürfnisse die wichtigste Grundlage dafür darstellen. Die Devise lautet: pro-aktiv sein statt nur zu reagieren.

Erfolgskriterien für einen Six Sigma-Prozess sind:

- Unterstützung durch das Top-Management
- Einbeziehung der Stakeholder wie Kunden, Lieferanten, ArbeitnehmerInnen und EigentümerInnen etc in den Qualitätsmanagement-Prozess
- Information der MitarbeiterInnen über Inhalt und Ziele von Six Sigma
- Ermittlung von geeigneten Messgrößen zur Abbildung des Prozesses

Welche Chancen und Risiken für den Betriebsrat darin liegen

Siehe Kapitel 8.1.

9. BALANCED SCORECARD - ZIELE AUF MEHREREN EBENEN

Worauf fokussiert wird

Eine der wichtigsten Fragen, die sich jede/r ManagerIn permanent stellen muss, ist: nach welchen Kennzahlen soll er/sie das Unternehmen steuern? Auf Grund des großen Einflusses der Eigentümer standen in den letzten Jahrzehnten vor allem die Finanzkennzahlen – allen voran die Rentabilität – im Vordergrund. Alle Entscheidungen wurden so ausgerichtet, dass sie einen Beitrag zur Steigerung der Rentabilität des Unternehmens liefern.

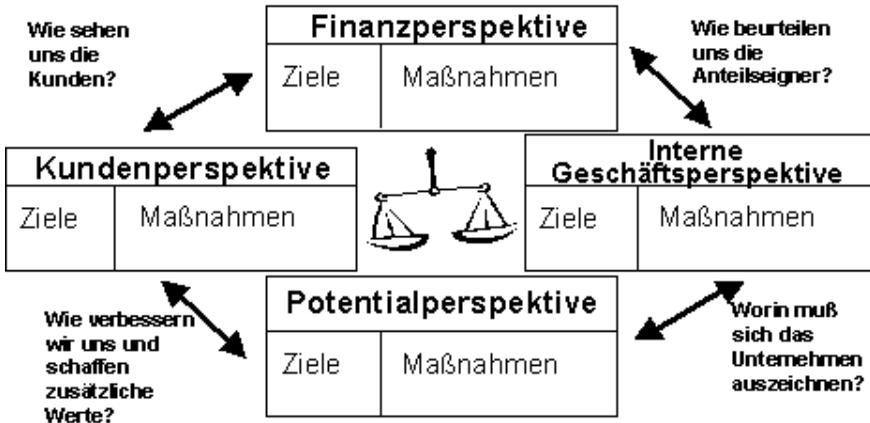
In den letzten Jahren hat sich der Blickwinkel aber deutlich verändert. Es hat sich immer mehr die Einsicht durchgesetzt, dass positive Finanzkennzahlen davon abhängig sind, wie gut die Prozesse im Unternehmen laufen, was auf der Entwicklungsebene vorangetrieben wird, ob die Qualität für die KundInnen stimmt etc. Diese „ganzheitliche“ Sichtweise eines Unternehmens bedeutet auch, dass neue Kennzahlen(systeme) entwickelt werden müssen, die auch die anderen Erfolgsfaktoren adäquat abbilden. Mit der Balanced Scorecard haben die beiden „Erfinder“ Kaplan und Norton Mitte der Neunzigerjahre ein derartiges „ausbalanciertes“ Kennzahlensystem gefunden.

Wie vorgegangen wird

Die Balanced Scorecard ist ein Konzept zur Umsetzung einer Unternehmensstrategie. Das Leitbild des Unternehmens wird in Ziele und Kennzahlen übersetzt. Dabei sollen nicht nur finanzielle, harte Kennzahlen im Vordergrund stehen, sondern auch ausgewogene („balanced“), weiche Größen wie Kundenzufriedenheit, Stammkundentreue und Mitarbeiterzufriedenheit.

Das Unternehmen wird aus folgenden vier Perspektiven bewertet:

- Finanzperspektive (Rentabilität etc)
- Kundenperspektive (Qualität)
- Interne Geschäftsperspektive (Prozesse, Abläufe)
- Potenzialperspektive (Entwicklung, Lernen, MitarbeiterInnen)



Nutzen der Balanced Scorecard

- Kritische Erfolgsfaktoren werden an einer Strategie ausgerichtet und zwar auf allen Ebenen des Unternehmens.
- Das Management bekommt ein umfassendes Bild der Geschäftstätigkeit.
- Es werden nicht nur monetäre Ziele erfasst, sondern auch Ziele auf anderen Ebenen wie Qualität oder Entwicklung.
- Die Balanced Scorecard ermöglicht es weiters, sowohl die kurzfristige (zB Prozessebene) als auch die langfristige Perspektive (zB Entwicklungsebene, Qualitätsebene) darzustellen und in der Folge entsprechende Maßnahmen zu erarbeiten.
- Die Kommunikation und das Verständnis von Geschäftszielen und Strategien wird auf allen Ebenen einer Organisation vereinfacht.
- Dieses Konzept ermöglicht strategisches Feedback und Lernen.

Wie schnell die Maßnahmen umgesetzt werden

Für die Erstellung einer Balanced Scorecard sollte man sich genügend Zeit nehmen. Die Ziele sollten auf den jeweiligen Ebenen so lange erarbeitet werden, bis alle Beteiligten zu einem gemeinsam vertretbaren Ergebnis kommen.

Wie die MitarbeiterInnen eingebunden werden

Die Balanced Scorecard ist zwar eine Top-Down-Methode, aber sie sollte nicht nur zwischen Geschäftsführung und Vorstand kommuniziert

werden, sondern auf allen Ebenen bis hinunter zu den „einfachen“ MitarbeiterInnen. Die Geschäftsführung sollte jedoch darauf achten, dass die MitarbeiterInnen wirklich motiviert werden und nicht nur Ziele verordnet bekommen. Wenn sie das Gefühl haben, dass sie dazu gezwungen werden, werden diese Ziele nicht mit Überzeugung und Initiative verfolgt. Daher ist die Mitarbeiterzufriedenheit eine wichtige Kennzahl der Balanced Scorecard. Zufriedene MitarbeiterInnen sind motivierter und versuchen auch anfallende Kosten in einem Unternehmen gering zu halten.

Was zu beachten ist

Beim Balanced Scorecard-Verfahren können sich auch Fehler einschleichen. Typische Fehler sind:

- Das Verwechseln von Maßnahmen und Zielen
Für die vier Perspektiven werden Ziele formuliert. Aus diesen Zielen werden Maßnahmen abgeleitet, die beschreiben sollen, wie diese Ziele erreicht werden sollen. Andererseits sollen für die Ziele Kennzahlen erarbeitet werden, die den Verlauf und die Zielerreichung selbst messen sollen. Dabei werden oft die Kennzahlen auf die Maßnahmen bezogen und nicht auf die Ziele.
- Unrealistische Ziele
Die Ziele sollten erreichbar sein und im Kompetenzbereich der betroffenen MitarbeiterInnen liegen.
- Software
Eine Software sollte zur Unterstützung der Balanced Scorecard-Methode dienen, sie aber nicht ersetzen. Maßgeschneiderte Software misst meistens nur Kennzahlen, die die Vergangenheit betreffen. Bei dieser Methode ist es allerdings wichtiger, sich auf die Strategie und das zukünftige Geschehen im Unternehmen zu konzentrieren.

Welche Methoden ähnlich sind

Management by Objectives – Führung durch Ziele, Performance Measurement

Welche Chancen und Risiken für den Betriebsrat darin liegen

Die Balanced Scorecard bietet für den Betriebsrat die große Chance, dass neben den üblichen Finanzzielen auch Qualität und Entwicklung in das Zielsystem des Unternehmens Einzug halten. Im Gegensatz zu rein finanztechnisch orientierten Zielen hat der Betriebsrat bei der Balanced

Scorecard auch die Interessen der MitarbeiterInnen hineinzureklamieren (zB Personalentwicklungsmaßnahmen).

Tipps für den Betriebsrat

- Laufend darauf achten, welche Ziele formuliert sind und wie die Ziele jedes Jahr weiterentwickelt werden.
- Darauf achten, ob und wie die Ziele erreicht werden können. Sind die Ziele erreichbar? Sind sie realistisch? Wurden sie im Vorjahr erreicht? Wenn nein, warum nicht?
- Darauf achten, dass die Betroffenen aktiv in den Zielbildungsprozess eingebunden werden.
- Die Interessen der Belegschaft vor allem in der Dimension „Entwicklung“ aktiv einbringen.
- Die Maßnahmen, die für die Zielerreichung ausgearbeitet werden, laufend beobachten und überlegen, welche Auswirkungen auf die Beschäftigten damit verbunden sind.
- Darauf achten, dass die Ziele für alle MitarbeiterInnen transparent sind und sich nicht widersprechen.
- Darauf achten, wie die Ziele im Einklang mit Arbeitnehmerrechten (zB Zeitvereinbarungen, Kollektivvertrag etc) stehen.

10. WAS SICHER ZU VERÄNDERUNGEN FÜHRT

10.1. Flexibilitätsmanagement

Worauf fokussiert wird

Angeichts hoher Komplexität und Dynamik, die das gegenwärtige Arbeitsleben bestimmt, ist der Ruf nach mehr Flexibilität eine logische Folge. Meist kommt der Begriff Flexibilisierung undifferenziert ins Feld, sodass bei ArbeitnehmerInnen und Unternehmen zunächst Einverständnis herrscht, dass mehr davon besser sei. Aus diesem Grund sollte dem Modell des wertorientierten Flexibilitätsmanagements einige Aufmerksamkeit entgegengebracht werden. Bei diesem Ansatz wird klar, dass es um die gewünschte und verfolgte unternehmerische Flexibilität geht, die angestrebt wird. Die von ArbeitnehmerInnen im Zusammenhang mit den eigenen Lebenszusammenhängen gewünschte Flexibilität bleibt zunächst völlig außer Betracht.

Wie vorgegangen wird

Bei allen Veränderungen, die mit dem Argument, man müsse flexibilisieren, vorgenommen werden, ist idR entweder Kostensenkung oder Abwälzung des Unternehmerrisikos auf ArbeitnehmerInnen beabsichtigt. Dabei war die Entwicklung zunächst sicher auch vom technischen Fortschritt beeinflusst. Erst infolge der Phänomene in der Wirklichkeit (zB haben AußendienstmitarbeiterInnen mit einem Laptop Arbeitsergebnisse direkt in das Unternehmen geschickt), entwickelte sich die dazugehörige Philosophie (Telearbeit könnte den Verkehr verringern und zum papierlosen Büro führen). Das Thema kann hier sicher nicht in der nötigen Tiefenschärfe die politische Dimension betreffend abgehandelt werden, deshalb werden im Rahmen dieser Broschüre nur einige technische Beschreibungen vorgenommen.

Flexibilisierung erfolgt zB auf folgenden Ebenen:

- **Lohnflexibilisierung** bezeichnet in der Regel eine Nichtanhebung der Löhne nach vorgesehenen Schemata (zB Entfall von Ist-Lohnerhöhungen) bzw die Flexibilisierung von Lohnbestandteilen.
- **Arbeitszeitflexibilisierung** umfasst einen weiten Bogen von Regelungen, die sowohl die Dauer, das Ausmaß als auch die Lage der

Arbeitszeit erfassen, also zB wechselnde WochenstundenausmaÙe, Verlängerung der Höchstarbeitszeitgrenzen im Bedarfsfall, Gleitzeitmodelle etc.

- Eine **örtliche** Flexibilisierung kann durch Instrumente wie Außendienst und Telearbeit erreicht werden.
- Die sicher umfassendste Strukturveränderung durch Flexibilisierung erfolgt allerdings durch die **Atypisierung** der Arbeitsformen und -aufgaben.

Lohnflexibilisierung

Lohnflexibilisierung heißt einerseits, dass Lohnzuwächse der jeweiligen wirtschaftlichen Situation des Betriebes Rechnung tragen sollen. Argumentiert wird damit, dass dann Entlassungen vermieden werden könnten. Allerdings müssten dann in Zeiten wirtschaftlicher Prosperität Löhne auch wieder entsprechend steigen.

Wenn in Zeiten wirtschaftlichen Wachstums Löhne nicht entsprechend angehoben werden, die vorher aufgrund wirtschaftlicher Argumente „flexibilisiert“ worden waren, handelt es sich um eine Lohnsubvention eines maroden Unternehmens.

Lohnflexibilisierung kommt aber va auch in Form von so genannten flexiblen Lohnsystemen (individuelle Lohnbestandteile) vor. Hier ist der Lohn aus einem leistungsunabhängigen Fixum und einem variablen leistungsorientierten Lohnbestandteil zusammengesetzt. Eine solche Lohngestaltung hat den Vorteil, dass sich Leistung lohnen kann. Sie kann in Fällen, in denen sorgfältig darauf geachtet wird, dass objektiv bestehenden Möglichkeiten Rechnung getragen wird und dass nur Leistung gefordert wird, die vom individuellen Leistungseinsatz abhängt, durchaus motivierend wirken.

Flexible Lohnsysteme können zB an Kriterien wie Gewinn, Arbeitsgeschwindigkeit, Arbeitsmenge, Arbeitsqualität, Arbeitseinsatz, Zusammenarbeit oder Kostenbewusstsein geknüpft sein.

Darüber hinaus erscheinen insbesondere Modelle sinnvoll, die die MitarbeiterInnen in einer transparenten Form (zB mit einem bestimmten Prozentsatz) am Gesamterfolg partizipieren lassen. Das Unternehmensrisiko darf dabei aber nicht auf die Beschäftigten abgewälzt werden. Kollektivvertragliche und gesetzliche Arbeitnehmerrechte dürfen nicht umgangen werden.

Arbeitszeitflexibilisierung

Zunächst wurde darunter die Arbeitszeitverkürzung verstanden, die mit der Erdölkrise einen ersten Stopp erfahren hat und heute wird sogar mehr oder weniger ernsthaft öffentlich über Arbeitszeitverlängerung diskutiert.

Auch Schicht- und Nachtarbeit, Wochenruhe statt Wochenendruhe und Teilzeitbeschäftigung sind eher bekannte Formen der Flexibilisierung.

Das Grundprinzip flexibler Arbeitszeitregelungen ist, dass eine festgelegte Durchschnittsarbeitszeit innerhalb einer Arbeitswoche, eines Monats, eines Kalenderjahres oder noch längerer Zeiträume (so genannte Durchrechnungszeiträume) ungleichmäßig verteilt werden kann. Eine zeitweise Verlängerung oder Verkürzung der Dauer der Arbeitszeit ist im Rahmen festgelegter Unter- und Obergrenzen möglich. Ergänzend oder alternativ kann die Lage der Arbeitszeit variieren.

In den letzten Jahren wird das Thema umfassender diskutiert, weil der Zusammenhang zwischen betrieblichen Arbeitszeiten und gesellschaftlichen Zeitstandards zum „in“-Thema wurde. Die Unternehmerseite hat immer schon Kosteneinsparung zu einem prioritären Ziel erhoben. Das Thema ‚Zeitflexibilisierung‘ hängt dem ein neues Mäntelchen um, das für das Unternehmen den Vorteil hat, dass ArbeitnehmerInnen glauben können, es ginge darum, dass sie die Arbeitszeit in ihrem Interesse flexibler gestalten könnten.

Das Unternehmensmotiv der Arbeitszeitflexibilisierung ist also zumeist Kostenersparnis (keine Überstundenzuschläge) bzw Wettbewerbsvorteil (längere Betriebsöffnungszeiten) und führt daher meist zu schlechteren Arbeitsbedingungen für ArbeitnehmerInnen, wenn sie nicht über entsprechende Gestaltungsmacht verfügen, auch ihre Interessen durchzusetzen. Insbesondere Bandbreitenmodelle, die nicht entsprechende Vergütungsparameter festlegen (noch ist das durch die Bindung an Kollektivverträge weitgehend gesichert), können zu massiven realen Entgeltverlusten führen.

Örtliche Flexibilisierung durch Telearbeit

Arbeit an einem vom Unternehmen dislozierten Ort ist eine Arbeitsform, die nicht nur von Arbeitgeberseite forciert, sondern auch von ArbeitnehmerInnen gewünscht wird; dies insbesondere im Zusammenhang mit Aufgaben, die das Privatleben stellt. Ob sich diese Arbeitsform für ArbeitnehmerInnen positiv oder stresserhöhend auswirkt, hängt von der sorgsam Verhandlung und Gestaltung der Rahmenbedingungen ab

(zB Kostenersatz für das Equipment, Klärung der Kinderbetreuung oder sonstiger Pflegeleistungen, Klärung der Arbeitsraumsituation, usw).
Siehe auch die Telearbeitsbroschüre unter <http://www.gpa.at>

Eine Parallelerscheinung der Einführung von Telearbeit in Unternehmen ist häufig das so genannte „**Desksharing**“, also die Teilung eines Arbeitsplatzes, da ja die einzelnen MitarbeiterInnen nicht mehr immer anwesend sind. In kleinen Unternehmen werden damit auftauchende Probleme – dass die Zeitwünsche der sich einen Arbeitsplatz teilenden MitarbeiterInnen nicht kompatibel sein müssen – meist in der Form eines Tandems gelöst, dh die beiden müssen sich’s irgendwie ausmachen. In größeren Unternehmen, meist in der IKT-Branche, wo Telearbeit breitflächig praktiziert wird, werden solche Probleme mit IKT-Logistik gelöst, die anzeigt, welche Räume in bestimmten Zeiträumen ungenutzt sind und mit anonymisiertem Rollwagenequipment, das in die jeweils ungenutzten Räume verschoben werden kann.

Flexibilisierung und Atypisierung der Arbeitsformen

Mit Atypisierung ist atypisch im Verhältnis zum Idealtypus des unbefristeten Vollzeitverhältnisses gemeint. Hierzu zählt zB die Ich-AG – in der BRD eine Arbeitsform, die Arbeitslosen mit einer Förderung den Sprung in die Selbständigkeit verschaffen sollte. In Österreich ist diese Form als Neue Selbständigkeit, entweder mit oder ohne Gewerbeschein bekannt. Dabei wird nicht verkannt, dass für Einzelne der Sprung in die neue Selbständigkeit eine zukunftssträchtige Perspektive eröffnen kann. Statistiken über diesen NeugründerInnenkreis geben aber Anlass zu vermuten, dass es ein Umweg in eine noch härtere Beschäftigungslosigkeit darstellt, die dann durch kein Arbeitslosengeld mehr abgedeckt ist.

Unter Atypisierung kann man auch die diversen Teilzeitarbeitsmodelle verstehen, die zunehmend zur Abdeckung von Arbeitszeiträndern und unbeliebten Arbeitszeiten entwickelt werden bzw durch ihre Geringfügigkeit dem Unternehmen Sozialversicherungsabgaben sparen.

Auch die Flexibilisierung des ArbeitnehmerInnenstocks durch Leiharbeit kann dazu gezählt werden, weil es sich dabei ebenso um eine atypische Form des Arbeitsverhältnisses handelt, bei der ArbeitnehmerInnen grundsätzlich bei einem Unternehmen beschäftigt sind und von dort aus an ein anderes Unternehmen überlassen werden.

Wie schnell die Maßnahmen umgesetzt werden

Die Geschwindigkeit der einzelnen Flexibilisierungsmaßnahme ist nicht allein vom Unternehmen abhängig, sondern von Rahmenbedingungen wie zB Gesetzen, Kollektivvertrag etc. Rechtliche Regelungen sind externe Faktoren für Unternehmen. Allerdings zeichnen sich rechtliche Entwicklungen medial doch längerfristig ab (zB Recht auf Elternteilzeit, Verlängerung des Durchrechnungszeitraumes auf 52 Wochen). Auch Betriebsvereinbarungen (zB Gleitzeitvereinbarung) haben einen Diskussionsvorlauf. Arbeitgeberseitig einseitige Maßnahmen wie zB Kurzarbeit zeichnen sich ebenfalls längerfristig ab. Die Umsetzung der einzelnen Maßnahme kann dann allerdings relativ schnell erfolgen.

Wie die MitarbeiterInnen eingebunden werden

Die Möglichkeit der Partizipation variiert je nach Flexibilisierungsmaßnahme stark. Die Graduierung der Partizipation ergibt sich einerseits aus der Regelungsebene (Gesetz, Kollektivvertrag, Betriebsvereinbarung und Einzelvertrag), andererseits aus der Bereitschaft des Unternehmens, Wünsche der ArbeitnehmerInnen wahrzunehmen und umzusetzen. Auf gesetzliche Änderungen haben ArbeitnehmerInnen nur sehr indirekt Einfluss, zB im Rahmen von Sozialpartnerverhandlungen bzw auf parlamentarischer Ebene. Dieser Einfluss ist dann nicht sehr groß, wenn den Verhandlungen vorgelagertes Lobbying nicht genügend Druck erzeugen kann. Auf Kollektivvertragsebene fließen Arbeitnehmerinteressen schon deutlicher ein, sind aber ebenfalls oft in den Kollektivvertragsverhandlungen gegenüber der Arbeitgeberseite nicht durchsetzbar. Auf Betriebsvereinbarungsebene ist der Einfluss relativ direkt, weil man mit dem Betriebsratsmitglied unmittelbaren Kontakt hat. Das heißt aber nicht, dass die Einflussnahme seitens des Unternehmens gewünscht ist und entsprechend unsicher ist die Umsetzbarkeit der eigenen Interessen. Eine relativ große Umsetzungschance ist gegeben, wenn die Initiative für ein Flexibilisierungsprojekt (zB Betriebsvereinbarung zur Einführung von Gleitzeit, Telearbeit, ein variables Entgeltsystem oder Ähnliches bzw Umsetzung von Elternteilzeit) von Arbeitgeberseite ausgeht. Im Rahmen der Einzelvereinbarung sind ArbeitnehmerInnen völlig auf sich selbst gestellt und davon abhängig, dass ihre Interessen jenen der ArbeitgeberInnen nicht zuwiderlaufen bzw ob sie unersetzbar für das Unternehmen sind.

Bei atypischer Beschäftigung – durch die Ausdifferenzierung der Belegschaft in Stamm- und Randbelegschaften und die Aushöhlung des kol-

lektiven Arbeitsrechtes sowie die Individualisierung der ArbeitnehmerInnen – wird ja gerade intendiert, dass die an den Rand gedrängten ArbeitnehmerInnen keinen Einfluss auf das Unternehmen nehmen können.

Welche Methoden ähnlich sind

Ähnlich vielschichtig ist das Thema IKT. Auch hier wird mit technischen Notwendigkeiten wie zB Kundenfrequenzen argumentiert, wenn es eigentlich darum geht, einem Kostensenkungsziel näher zu kommen.

Welche Chancen und Risiken für den Betriebsrat darin liegen

■ **Betreffend Lohnsysteme**

Chancen hat der Betriebsrat nur für Beschäftigungsgruppen mit höherem Einkommen. Für diese Gruppe kann er mit dem Unternehmen möglichst passende Leistungskriterien entwickeln, die ArbeitnehmerInnen – soweit das Fixum existenzsichernd ist – motivieren können, mehr zu leisten, ihnen aber auch ermöglichen, in gewissen Phasen ihres Lebens – wenn private Themen Vorrang bekommen – im Unternehmen ein wenig leiser zu treten.

Je geringer aber das Fixum ist, desto höher ist das wirtschaftliche Risiko, das auf die ArbeitnehmerInnen abgewälzt wird.

■ **Betreffend Arbeitszeit**

Hier liegen die Chancen für den Betriebsrat in der Möglichkeit, für ArbeitnehmerInnen bessere Arbeitszeitstrukturen zu erwirken. Dabei muss aber darauf geachtet werden, dass die Gestaltungsmacht der ArbeitnehmerInnen klar festgeschrieben wird, zB dass nur unter eingegrenzten und klar erkennbaren Bedingungen ArbeitgeberInnen ArbeitnehmerInnenwünsche der Arbeitszeitgestaltung (in festgelegten Grenzen) ablehnen dürfen oä.

Chancen liegen auch darin, bei der Belegschaft die wirklichen Arbeitszeitwünsche auszuloten und in Verhandlungen umsetzen zu können. Das erhöht die Akzeptanz des BR und fördert die Leistungsfähigkeit des Unternehmens, wenn eine echte Interessenabwägung zwischen den beiden Seiten erfolgt.

■ **Betreffend Atypisierung der Arbeitsformen**

Ein Risiko besteht für den Betriebsrat darin, dass diese Gruppen ja teilweise kein Wahlrecht haben. Wenn er sich um diesen Teil der Belegschaft kümmert, und für sie Regelungen zur Verbesserung ihrer Arbeitssituation erreichen kann, kann die Stammbesellschaft evtl aus dem Blickfeld geraten und die Gruppen können in eine den Ar-

beitnehmerinteressen schadende Konkurrenzsituation geraten. Zusätzlich verliert der Betriebsrat zunehmend rechtliche Grundlagen für die Durchsetzung von Ansprüchen dieser Arbeitnehmergruppe. Auskunftsadressen: <http://www.arbeiterkammer.at>, <http://www.interesse.at>, <http://www.oegb.at>

Tipps für den Betriebsrat

- Die technischen und wirtschaftlichen Notwendigkeiten einer Flexibilisierungsmaßnahme hinterfragen.
- Rechtzeitig ausloten, welche Interessen die ArbeitnehmerInnen wirklich haben.
- Exakte Rahmenbedingungen der Flexibilisierung verhandeln und Vereinbarungen treffen, die die Arbeitnehmerinteressen absichern.
- Den Nutzen der Flexibilisierung für die Beschäftigten mit dem damit verbundenen erhöhten Risiko sorgfältig abwägen.

10.2. Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) – nicht alles was glänzt ist Gold

Worauf fokussiert wird

IKT steht für Informations- und Kommunikationstechnologie und stellt ein ambivalentes und vielschichtiges Thema dar. Alle ArbeitnehmerInnen haben Erfahrung mit der Entwicklung technischer Arbeitsmittel, die zunächst faszinierend sind und Arbeitserleichterung versprechen, in der Folge aber häufig auch unangenehme Begleiterscheinungen mit sich bringen.

Wie bei der Flexibilisierung handelt es sich bei diesem Thema um keine Managementmethode im engeren Sinn. Zumeist wird von der Notwendigkeit der Erschließung neuer Felder mittels Informations- und Kommunikationstechnologien bzw von technischen Neuerungen (zB Einführung von SAP) gesprochen. Im Ergebnis wird dadurch aber ein Veränderungsprozess in Gang gesetzt, der zB einen wesentlich tiefgreifenden Kontrollmechanismus ermöglicht, als dies vor Einführung des jeweiligen Systems, der jeweiligen Technologie klar erkennbar ist.

Während es Mitte der Achtzigerjahre um die Ausstattung von Arbeitsplätzen mit Bildschirmarbeitsplätzen ging, stellt sich heute die Frage, ob alle Beschäftigten mit Laptop und Handy ausgestattet werden.

Wie vorgegangen wird

Meist wird in diesem Zusammenhang von möglicher Arbeitsvereinfachung bzw. „Synergieeffekten“ gesprochen und schließlich kommt es zu Umstrukturierungen und Reduktion von Arbeitsplätzen. Dabei treten dann vielfältige Umstrukturierungsfolgen auf, die sich auf Arbeitnehmer-Innenseite nicht positiv auswirken.

Probleme bei Einführung und Weiterentwicklung technologischer Neuerungen von IKT in das Unternehmen:

- Die Ziele werden unklar definiert und das Mittel (IKT) mit dem Ziel (zB Beschleunigung von Prozessen) vermischt.
- Die Widersprüchlichkeit bestehender Zielsetzungen werden übersehen (das Ziel der Qualitätssteigerung wird beim Ziel der Beschleunigung vergessen).
- Zuständigkeiten werden unklar verteilt.
- Implementierungsnotwendigkeiten werden massiv unterschätzt.

Wo die Methode ansetzt

Ein umfassender Überblick über die vielfältigen Entwicklungen kann in diesem Rahmen nicht gegeben werden, aber ein Ausschnitt der Themenstellungen über die Häufigkeit und Art von Verlagerungen von Arbeit auf der Basis von IKT wird anhand der Schlussfolgerungen von FORBA-Studien vorgestellt (vgl dazu ua Manfred Krenn, Jörg Flecker, Christian Stary, „Die informationstechnische Revolution – Fortschritte und Rückschritte für die Arbeit – Zum Zusammenhang von Informations- und Kommunikationstechnologien und neuen Formen der Arbeitsorganisation“, FORBA Forschungsbericht 8/2003).

Folgende Unternehmensstrategien und Entwicklungen werden durch IKT möglich und zunehmend Realität:

- Kostenersparnis durch
 - ▶ Verlagerungen: zB werden Arbeitskräfte aus Billiglohnländern beschäftigt und dadurch Kosten reduziert.
 - ▶ Auslagerungen bzw Ausgliederung: zB werden durch einen Wechsel des Kollektivvertragbereiches die Arbeitsbedingungen

der MitarbeiterInnen verschlechtert und dadurch Kosten reduziert.

- ▶ Zusammenfassungen: zB werden die regional verstreuten Telefondienste in einem Call Center zusammengefasst und dadurch Arbeiten von teureren Arbeitskräften hin zu billigeren verlagert.

■ Wissensmanagement durch

- ▶ Schaffung einer Zugängerschwernis: zB wird durch Außenvergabe eines Webdesign-Auftrages Wissen auf die außerbetriebliche Ebene verlagert.
- ▶ Sicherung dieses Wissens: zB führt der Wunsch, qualifizierte MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden, dazu, dass es in Wiener IKT-Unternehmen vornehmlich reguläre Arbeitsverhältnisse gibt.
- ▶ Enteignung
Die Sammlung und Transparentmachung des Wissens der einzelnen ArbeitnehmerInnen im ganzen Unternehmen führt zur Enteignung des Wissens für die einzelnen ArbeitnehmerInnen.

■ Kontrolle durch

- ▶ Auslagerungen
Diese werden möglich, weil technisch die Kontrolle ausgelagerter Arbeit (zB eines Fuhrparks) möglich geworden ist.
- ▶ Fernsteuerung von Arbeitsprozessen: zB kann über Laptop der Arbeitsauftragsablauf von MonteurlInnen gesteuert werden.
- ▶ Zentralisierung des Berichtswesens: zB kann durch ERP-Systeme (Enterprise Resource Planning) das Berichtswesen zentralisiert werden.

■ Kapazitätsanpassung durch

- ▶ Schaffung zusätzlicher Kapazitäten und Sicherung betrieblicher Flexibilität, zB kann dadurch, dass der „overflow“ des internen Call Centers an ein externes Call Center weitergeleitet wird, mit Kapazitätsspitzen kostensparend verfahren werden.
- ▶ Zusammenfassung an einem Ort zum Abbau von Kapazitäten
Durch Konzentration von Aufgaben und Arbeitsplätzen werden Kapazitätsspitzen bewältigt.

Wie schnell die Maßnahmen umgesetzt werden

Die Einführung von technologischen Neuerungen der IKT verläuft oft „schleichend“ und unmerklich. Anfangs- und Endzeitpunkt der Entwicklung ist meist nicht festschreibbar.

Wie die MitarbeiterInnen eingebunden werden

Ob Partizipation möglich ist, hängt von der damit verbundenen Zielsetzung und Managementmethode bzw worauf abgestellt wird (zB auf Kontrollverschärfung oder Synergieeffekte beim Wissensmanagement) ab.

Welche Methoden ähnlich sind

IKT ist keine Methode, kann daher in Verbindung mit allen in dieser Broschüre angeführten Methoden auftreten.

Welche Chancen und Risiken für den Betriebsrat darin liegen

Chancen liegen in der Erleichterung der Arbeit der BetriebsrätInnen an Informationen zu gelangen, sich die Informationsvermittlung an die MitarbeiterInnen erleichtern zu können, eventuell anhand der Einführung technologischer Neuerungen (zB SAP) Strategien der Unternehmensführung ablesen zu können (zB Arbeitsüberwälzung auf ArbeitnehmerInnen durch Dezentralisierung).

Veränderungen der IKT gehen oft Hand in Hand mit Umstrukturierungen und in der Folge mit Arbeitsplatzreduktionen. Sie sind letztlich immer mit dem Risiko der Aushöhlung der BR-Kompetenzen verbunden.

Vor allem der Kontrollaspekt ist ein oft unterschätzter. Alle EDV-unterstützt gewonnenen Daten über ArbeitnehmerInnen können in Windeseile vernetzt werden, wenn nicht wirklich auch auf BR-Ebene EDV-Techniker sitzen (bzw solche zur Beratung haben), die die Systeme wirklich durchschauen.

Weiters wird der Betriebsrat auch in Hinblick auf Informationsbeschaffung oft in eine schwierige Rolle gedrängt. Arbeitgeber „informieren“ leichter über E-Mail als sich mit dem Betriebsrat als Interessenvertretung auseinanderzusetzen.

Jedenfalls sollte diesbzgl eingehende Beratung eingeholt werden, wie man mit Betriebsvereinbarungen Rahmenbedingungen regeln kann, die die Kontrollmöglichkeiten beschränken. Auch die Einführung zB einer Netikette (= Verhaltensregeln im Bereich des Internets) oder eines Verhaltenskodizes (siehe Kapitel 6.2) sollten in Erwägung gezogen werden.

Tipps für den Betriebsrat

- Genau das Ziel analysieren, das mit Einführung von technologischen Neuerungen der IKT verfolgt wird.
- IKT selbst benützen, um die möglichen Fallen erkennen zu können.
- Auf die mittransportierten Kontrollmöglichkeiten achten.
- Regelungen betreffend klarer Rahmenbedingungen und Verhaltensweisen verhandeln.

11. MITBESTIMMUNG UND BETRIEBSRATSSTRATEGIE

11.1. Gestaltung der Mitbestimmung

Die Mitwirkung des Betriebsrates bei Veränderungsaktivitäten ist kein einfaches Feld. In größeren Unternehmen finden unter Umständen viele Aktivitäten gleichzeitig statt, die möglicherweise Teile der Belegschaft in recht unterschiedlicher Form betreffen. Veränderungsaktivitäten führen zu Verunsicherungen bei den Betroffenen. Sie fürchten um ihren Arbeitsplatz oder rechnen mit Verschlechterungen ihrer Arbeitsbedingungen (etwa bei Ausgliederungen, Umstrukturierungen). Andere Veränderungen wieder könnten durchaus im Sinne der Beschäftigten sein, etwa wenn ein neues Zeitsystem eingeführt werden soll und die Beschäftigten die Möglichkeit erhalten, ihre Arbeitszeit flexibler einzurichten.

Für den Betriebsrat bedeutet die Mitwirkung bei Veränderungsaktivitäten daher:

- Nutzung sämtlicher Kapazitäten, die ihm zur Verfügung stehen; so sollten die Mitwirkungsaktivitäten nicht nur auf den Vorsitzenden beschränkt sein, vielmehr sollten alle Kapazitäten der BR-Körperschaft genützt werden. Auch die aktive Einbeziehung von Ersatzmitgliedern kann erwogen werden, wobei allerdings beachtet werden muss, dass diese keinen besonderen betriebsrätlichen Kündigungsschutz aufweisen. Wertvolle Hilfe bieten zusätzlich die überbetrieblichen Interessenvertretungen wie Gewerkschaften und Arbeiterkammern.
- Prioritäten setzen zu müssen. Nicht bei allen Veränderungsaktivitäten, die das Management startet, ist die Mitwirkung des Betriebsrates im vollen Umfang notwendig. Die vorhandenen Ressourcen

cen sollten so genützt werden, dass der Betriebsrat bei den wichtigen und gravierenden Vorhaben genügend Zeit hat. Bei weniger wichtigen Aktivitäten genügt es unter Umständen, gut informiert zu sein und nur dann einzugreifen, wenn es erforderlich ist.

- Die Bedürfnisse und Anforderungen der Belegschaft gut zu ergründen und zu differenzieren. Es wird immer verschiedene Sichtweisen geben und daher ist es wichtig, diese genau auszuloten.
- Da meistens nur wenig Zeit zur Verfügung steht und die Veränderungsaktivitäten eher rasch über die Bühne gebracht werden, ist es erforderlich, bereits im Vorfeld entsprechende Schulungsmaßnahmen (etwa über AVRAG, Gesellschaftsrecht, Soft-Facts) zu besuchen.
- Viele Auswirkungen von Veränderungsaktivitäten sind bei der Planung und Umsetzung oft nicht wirklich bekannt. Veränderungen entfalten erst Monate oder Jahre später ihre Wirkung – etwa in der Form von schlechteren Arbeitsbedingungen und Kündigungen. BetriebsrätInnen müssen bei Veränderungsprozessen daher oft ins „Leere“ agieren und versuchen, die ungewissen späteren Auswirkungen vorherzusehen.

Inwieweit der Betriebsrat die Veränderung aktiv mitgestaltet, hängt unter anderem ab von

- **den gesetzlichen Rahmenbedingungen:** Die Mitwirkung bei Veränderungen ist im Wesentlichen im Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) geregelt. Meistens beschränkt sich die Mitwirkung auf Informations- und Beratungsrechte (zB §§ 108 und 109 ArbVG). In besonders gravierenden Fällen hat der Betriebsrat das Recht, einen Sozialplan abzuschließen. In den gesetzlichen Regelungen ist allerdings kein Recht für den Betriebsrat vorgesehen, bestimmte Veränderungen zu verhindern.
- **Unternehmenskultur, Werten und Normen:** In einer partizipativen Unternehmenskultur wird es eine Selbstverständlichkeit sein, den Betriebsrat sowie die Belegschaft aktiv am Prozess zu beteiligen. Der Nutzen breiter Beteiligung ist bekannt, dementsprechend wird die Mitwirkung des Betriebsrates hier in Richtung „Co-Management“ gehen. Es gibt aber nach wie vor viele Eigentümer und Manager, die von Mitbestimmung nur sehr wenig halten – hier werden die Veränderungen eher hinter verschlossenen Türen ausgearbeitet und ohne Vorwarnung den Betroffenen mitgeteilt. Werte und Normen haben natürlich auch Auswirkungen auf den Führungsstil des Manage-

ments (und umgekehrt). Ein autoritär angelegter Stil wird dazu führen, dass die Betriebsräte nicht laufend einbezogen werden und die Mitbestimmung eher als permanente Auseinandersetzung mit dem Management angelegt werden muss. Ein partizipativer Führungsstil ermöglicht dagegen eine partnerschaftliche Mitgestaltung.

- **den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen:** Eine Unternehmenskrise beschränkt die Mitbestimmungsmöglichkeiten bei Veränderungsaktivitäten erheblich. Zeit und finanzielle Mittel fehlen, schnelle und sofort wirksame Lösungen sind gefragt. Eine breite Mitbestimmung der Belegschaft und des Betriebsrates würden möglicherweise rasch notwendige Schritte behindern.
- dem zugrunde liegenden **Anliegen**. Es macht einen Unterschied, ob eine „harte“ Umstrukturierung oder die Einführung von Qualitätsmanagement ins Auge gefasst wird. Während Qualitätsmanagement ohne die Mitwirkung der Belegschaft nicht umgesetzt werden kann, kann allzu viel Mitwirkung bei harten Umstrukturierungen aus der Sicht des Managements „behindernd“ wirken.
- von den **Strategien des Betriebsratsteams bzw der Einzelpersonen**. Jedes Team und jede Person entwickelt seine eigene „Kultur“ bzw Herangehensweise. Es ergibt Sinn, sich vorher damit auseinanderzusetzen und auf dem Bestehenden aufzubauen. Es wird nur selten von Erfolg gekrönt sein, Strategien anderer aus Lehrbüchern oder von „Seminargurus“ unhinterfragt zu übernehmen. Erfolgsversprechender ist es meist, sich seiner eigenen Stärken bewusst zu werden und diese in der Folge auszubauen.

11.2. Techniken und Methoden zur Strategiefindung

In diesem Kapitel wollen wir einige „Techniken“ vorstellen, die es dem Betriebsratsteam rasch und effektiv ermöglichen, eine geeignete Strategie als Antwort auf geplante Veränderungen zu finden. Es wurden bewusst solche Techniken ausgewählt, die einfach zu handhaben sind und keine besonderen Vorkenntnisse und aufwendige Hilfsmittel benötigen.

11.2.1. Der „eigene“ Stil – Ausgangspunkt für jede Strategiefindung

Fragestellung

Die Auswahl der Vorgehensweise bei betrieblichen Veränderungsprozessen sollte damit beginnen, dass sich die Akteure – also in unserem Fall etwa die Betriebsräte – selbst klar werden, welche Vorgehensweise ihnen selbst am ehesten liegt. Der eigene Stil bei der Problembearbeitung steht dabei im Mittelpunkt einer ersten „Selbstreflexion“. Ist einmal klar, wie jeder einzelne üblicherweise an die Problembearbeitung herangeht, kann als nächster Schritt überlegt werden, wie diese Herangehensweise verändert werden sollte, um das gerade anstehende Problem besser bewältigen zu können.

Als Grobstrategien lassen sich – etwa laut Rene Reichel – vier Stile unterscheiden, die Menschen in der Auseinandersetzung mit anderen anwenden:

- sich in die Ohnmacht fügen, ertragen, klagen
- heimlich oder taktisch Auswege suchen, diplomatisch sein, es sich richten
- die Sache auf eigene Faust anpacken, durchkämpfen, selber damit fertig werden
- das Thema offen auf den Tisch legen, gemeinsam Klärung fordern

In der Praxis finden sich diese Stile meist in Mischformen, keiner ist immer richtig, keiner immer falsch.

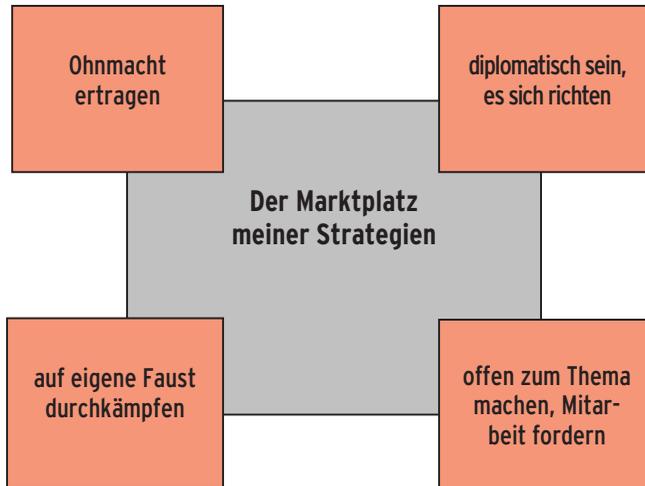
Methode

Für eine Reflexion in einem Team (etwa Betriebsratsteam) könnten diese vier Stile auf einem Plakat festgehalten werden und jedes Teammitglied trägt seinen Stil ein. In einem weiteren Schritt kann dann überlegt werden, welche Strategie bei dem gerade anstehenden Problem die best geeignete wäre und welche Veränderungen im strategischen Verhalten daher angebracht wären.

Folgende Fragestellungen können bei dieser Aufgabenstellung behilflich sein:

- In welchem Bereich liegen meine bisherigen Stärken beim Probleme bearbeiten? Wenn dies klar geworden ist, sollten diese Stärken im jeweiligen „Eck“ auf dem Plakat eingezeichnet werden.

- Dann sollte überlegt werden, in welche Richtung die strategischen Möglichkeiten ausgeweitet werden sollen.
- Im letzten Schritt kann dann überlegt werden, wie dies in der konkreten Umsetzung aussehen könnte.



11.2.2. Szenariotechnik – gemeinsam in die Zukunft blicken

Mit Hilfe der Szenariotechnik (etwa nach Rabenstein/Skala) kann der mit einem Veränderungsprozess konfrontierte Betriebsrat nach einer Diagnose der Ausgangslage eine Strategie für die weitere Vorgangsweise erarbeiten. Es wird empfohlen, diese Methode in einer Gruppe (zB Betriebsrat, Betroffene) anzuwenden.

Fragestellung

Was könnte der Belegschaft/dem Betriebsrat für einen vereinbarten Zeitschritt (zB in einem Jahr, in drei Jahren, in fünf Jahren) bestmöglichst, realistisch bzw schlimmstmöglich passieren?

Methode

Die jeweilige Zukunftsbeschreibung bzw Hypothese wird in Gruppen erarbeitet. Wenn möglich sollte für jedes Szenario eine eigene Gruppe gebildet werden. Möglich wäre es auch, in der gesamten Gruppe zu-

nächst eine Ideensammlung und anschließend auf einer Pinnwand eine Zuordnung zu den drei Szenarien durchzuführen.

Die Szenarien werden anschließend einander vorgestellt und diskutiert. Daraus ergeben sich:

- nächstmögliche Ziele
- die Planung und Vereinbarung von Strategien und Schritten: wer macht was, wann, wie und mit wem
- Umsetzung
- Kontrolle einige Zeit danach

11.2.3. SPOT Analyse – jetzt und die Zukunft

Die SPOT Analyse (zB nach Reichel/Rabenstein) ist ein differenzierter Reflexionsprozess von Einzelnen oder Gruppen. Mit Hilfe dieser Methode kann der Betriebsrat sowohl einen Blick auf die Jetztsituation als auch einen Blick in die Zukunft werfen. Gerade bei der Arbeit mit modernen Managementmethoden ist es für den Betriebsrat sehr wichtig, Chancen und Bedrohungen zu erkennen.

Fragestellung

Erkennen von Chancen und Bedrohungen in der Zukunft, Beschreibung und Bewertung der Ist-Situation

Methode

- Jedes Teammitglied schreibt jeweils fünf befriedigende Aspekte der momentanen Arbeit/Situation (Satisfactions) und fünf kritische, schwierige Aspekte der momentanen Arbeit/Situation (Problems) auf.
- In Kleingruppen werden diese vorgestellt und die jeweils fünf wichtigsten gemeinsam entschieden.
- Danach werden die Ergebnisse in der Gesamtgruppe vorgestellt, diskutiert und ebenfalls eine Einigung auf je fünf Satisfactions und Problems erzielt.
- Die gleiche Vorgangsweise sollte bei den Chancen (Opportunities) und Bedrohungen (Threats) für die Zukunft gewählt werden.
- Anschließend sollte versucht werden, zu überlegen, ob aus den zukünftigen Bedrohungen Chancen gemacht werden könnten und wie diese aussehen. Die „Umdeutung“ von Bedrohungen in Chancen ist

das Herzstück dieser Methode. Dieser Arbeitsschritt sollte sinnvollerweise wieder in den Kleingruppen durchgeführt werden.

- Abschließend sollten die Ergebnisse in der Gruppe diskutiert und daraus erste Schritte für Umsetzungsmaßnahmen erarbeitet werden.

<p>Satisfactions</p> <p>befriedigende Aspekte der momentanen Arbeit</p>	<p>Problems</p> <p>kritische, schwierige Aspekte momentan</p>
<p>Opportunities</p> <p>Chancen, Möglichkeiten in der nächsten, zukünftigen Zeit</p>	<p>Threats</p> <p>mögliche Bedrohung in der nächsten, zukünftigen Zeit</p>

11.2.4. Kollegiales Beratungsmodell – Betriebsratsteam für gute Ideen nutzen

Das Modell der kollegialen Beratung baut auf dem sogenannten „Balint-Gruppen“-Modell auf. Im Mittelpunkt der Balintgruppenarbeit steht die „freie Assoziation“, das freie Entwickeln von Ideen, Lösungen, Hypothesen – sinnvolle aber auch unsinnig scheinende.

Im Zusammenhang mit Managementmethoden könnte dabei ein Teil des Betriebsratsteams in die Rolle eines Beraters schlüpfen und die rat-suchenden BR-Mitglieder (zB Mitglieder einer Steuerungsgruppe im Rahmen des Veränderungsprojektes) über die weitere Vorgangsweise „beraten“. Selbstverständlich können auch Externe oder professionelle BeraterInnen die „Beraterrolle“ wahrnehmen.

Fragestellung

Gemeinsame Suche nach einer Lösung (zB weitere Vorgangsweise des Betriebsrates im Rahmen des Veränderungsprojektes), gegenseitige Ermutigung, fruchtbarer Austausch von Erfahrungen

Methode

Die Vorgangsweise sieht wie folgt aus:

Es gibt zwei Rollen:

- ▶ den Ratsuchenden (zB BR-Vorsitzender oder BR-Mitglied in einer Steuerungsgruppe)
- ▶ die Berater (zB übrige BR-Mitglieder, externe Dritte)

Schritt 1:

Der/die Ratsuchende formuliert deutlich sein Thema, seine Fragen und gibt die dazu notwendigen Informationen (zB Informationen vom Geschäftsführer, welcher Veränderungsprozess angedacht ist etc). Die BeraterInnen können kurz das Wichtigste rückfragen – aber nur zum Verständnis der Situation (Wie war das?).

Schritt 2:

Die BeraterInnen tauschen ihre Eindrücke aus, Bilder, Hypothesen, Handlungsimpulse, innere Reaktionen. Wichtig ist dabei, dass der/die Ratsuchende hier nur beobachtet, er beteiligt sich nicht aktiv. Erst danach nimmt der Ratsuchende zu den Beiträgen der BeraterInnen Stellung, klärt Missverständnisse auf, sagt was neu und interessant ist etc.

Schritt 3:

Die BeraterInnen teilen nach einer kurzen Nachdenkpause ihre Lösungsansätze mit. Wenn möglich sollten die Lösungsideen auf Kärtchen festgehalten und auf einer Pinnwand aufgepinnt werden. Auch bei diesem Schritt beobachtet der/die Ratsuchende und nimmt nicht aktiv teil.

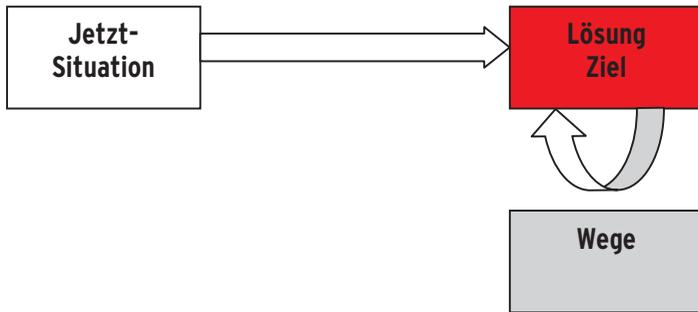
11.2.5. Lösungsorientierter Ansatz – rasch zu guten Ergebnissen kommen

Fragestellung

Jeder kennt das Phänomen: Eine Gruppe sucht nach einer Lösung für ein Problem und dreht sich immer wieder im Kreis, beginnt immer wieder von vorne und pendelt zwischen der Vergangenheit und der Zukunft hin und her. Die verzweifelt gesuchte Lösung bleibt dabei oft in weiter Ferne. Die Diskussion ist zu umstrukturiert und meistens hält man sich viel zu lange bei den Ursachen des Problems auf, als den Blick in die Zukunft zu richten und nach Lösungswegen zu suchen.

Die Methode

Der lösungsorientierte Ansatz kann helfen, den Blick auf die erwünschte Lösung bzw das erwünschte Ziel zu fokussieren. Der Weg, wie diese Lösung erreicht werden könnte, bleibt im ersten Schritt außer Betrachtung, da ein vermeintlich schwieriger Weg von vornherein den Blick auf die gewünschten Lösungen trüben würde. Erst nach gefundener Lösung sollte sich das Team auf die Suche nach dem Weg machen.



Folgende Vorgehensweise könnte bei dieser Methode gewählt werden:

- Beschreibung und Reflexion der Ist-Situation (zB des Veränderungsvorhabens)
- Entwicklung von erwünschten Lösungen sowie Zielen
- darüber nachdenken, welche Wege eingeschlagen werden müssten, um diese Ziele erreichen zu können
- zum Schluss darüber nachzudenken, ob das Ziel noch einmal angepasst bzw verändert werden sollte

Achtung!

Eine Idee ist gefährlich – wenn sie die einzige ist! Daher bei dieser Methode immer darauf achten, dass eine genügende Anzahl von Lösungs-ideen gefunden wird!

12. UNTERNEHMENSBERATER – SIND SIE IHR GELD WERT?

Unternehmensberater sind in „Mode“. Parallel zum Boom der Managementmethoden hat die Beraterbranche in den Neunzigerjahren einen permanenten Aufwärtstrend erlebt. Der Beratungsmarkt wies jährlich zweistellige Zuwachsraten auf. Es haben sich weltweit tätige Beratungsunternehmen mit mehreren tausend Beschäftigten entwickelt. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts gab es allerdings einen Einbruch am Beratungsmarkt.

Die Verwaltungen der Unternehmen werden schlanker, viele Funktionen werden nach außen verlagert – immer häufiger sind darunter auch Funktionen der Unternehmensleitung zu finden. Unternehmensberater werden beauftragt, Konzepte von Unternehmensleitungen umzusetzen, Führungskräfte zu coachen, wirtschaftliche Beurteilungen vorzunehmen, Veränderungsprozesse zu begleiten, Gutachten zu erstellen, Personalentwicklung zu begleiten oder Umgründungen vorzunehmen.

Unternehmensberatern eilt ein Ruf voraus – meist kein guter. Sie würden enorm hohe Kosten verursachen, Beraterhonorare betragen nicht selten 2.000 bis 3.000 € und darüber pro Tag. Sie würden nur wiedergeben, was die Beschäftigten im Unternehmen ohnedies schon lange wissen. Viele seien „Scharlatane“ und hätten nicht mehr Know-how, als einem Einführungsbuch in Betriebswirtschaft zu entnehmen sei. Sie seien immer auf der Seite der Geschäftsleitung, ihr einziges Ziel sei es, Personal einzusparen usw.

Dieser Ruf ist nicht unbegründet, Beratungsfirmen wie Mc Kinsey & Co haben allzu oft dazu beigetragen, dass Tausende Arbeitsplätze abgebaut und die Renditen ohne Rücksicht auf die Interessen der Stakeholder nach oben getrieben worden sind. Es ist daher nur zu verständlich, dass vor allem Arbeitnehmervertreter Beratern sehr skeptisch gegenüberstehen. Bei all dieser Kritik darf aber nicht übersehen werden, dass Beratung in vielen Fällen konstruktive Beiträge zur Veränderung von Unternehmen bringen kann. Beratung kann wichtiges Know-how sowohl auf der Sachebene als auch auf der Prozessebene einbringen; Know-how, das im Unternehmen meist nicht vorhanden ist. Eine differenzierte Sichtweise ist daher das um und auf, um das konstruktive Potenzial von Beratung nützen zu können.

12.1. Berater ist nicht gleich Berater - die unterschiedlichen Formen der Beratung

Unternehmensberater können verschiedenste Aufgaben übernehmen. Im Krisenfall sind Berater gefragt, die bereit sind, das Ruder (teilweise) selbst in die Hand zu nehmen, die fähig sind, rasch Lösungen zu erarbeiten und diese auch umzusetzen. Zeit ist im Krisenfall kostbar, Unentschlossenheit und Zögern kann die Existenz des Unternehmens sowie der Arbeitsplätze gefährden. Der Berater nimmt in diesem Fall die Rolle eines „**Feuerwehrmannes**“ oder einer „**Chirurgin**“ ein. Der Feuerwehrmann löscht den Brand, er übernimmt dabei für kurze Zeit auch die Steuerung, während „übliche“ Leitung in die zweite Reihe rückt, bis die Situation wieder im Griff ist. Ähnlich ist die Situation bei einer Chirurgin: Der Patient begibt sich in ihre Hände, er vertraut sein Schicksal der Ärztin an. Die Chirurgin ist Expertin und setzt auch um.

Bei diesen beiden Formen übernehmen BeraterInnen für einen definierten Zeitraum die Steuerung, sie übernehmen direkt Managementfunktionen. Am anderen Ende des Kontinuums sind dagegen die **systemischen BeraterInnen sowie die Organisations- und Personalentwickler** zu finden, deren Kernkompetenz im Methoden-Know-how und nicht so sehr im Expertenwissen angesiedelt ist. Sie unterstützen die Unternehmensleitung bei Veränderungsprozessen mit methodischem Wissen über Interventions- und Kommunikationsarchitekturen, über soziale Techniken oder über systemische Beziehungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Zwischen Feuerwehr und systemischen BeraterInnen sind die **GutachterInnen** angesiedelt. Sie haben die Aufgabe, vor allem bei der Analyse von Problemen behilflich zu sein.

12.2. Checkliste für den Betriebsrat, wenn der Unternehmensberater kommt

- Hinterfragen, wie der genaue Auftrag des Unternehmensberaters lautet. Am besten wäre es, wenn der Betriebsrat Einsicht in den Beratungsvertrag erhält und sich dadurch selbst ein Bild über den Beratungsauftrag machen kann.

- ☑ Klären, wer der Auftraggeber (meistens der Vorstand bzw Geschäftsführer des Unternehmens) ist.
- ☑ Nachfragen und selbst recherchieren, welche Referenzen BeraterInnen vorweisen können. Hilfreich können dabei Recherchen im Internet bzw bei betroffenen Betriebsräten sein, die aus einem Referenzunternehmen des Beraters kommen.
- ☑ Die Rolle des/r Unternehmensberaters/in herausfinden: soll er ein Gutachten oder Expertise liefern, soll er „Manager auf Zeit“ sein oder soll er primär den Prozess begleiten und Methoden-Know-how beisteuern?
- ☑ Das Ziel des Beratungsprozesses eruieren: Ist das Ziel exakt vorgegeben (zB Einsparung von Kosten um 40 %) oder ist es weitgehend offen und wird erst im Beratungsprozess gemeinsam mit den Betroffenen präzisiert und definiert?
- ☑ Die Beratungsphilosophie des Unternehmensberaters hinterfragen (zB systemischer Ansatz oder eher technisch orientierter Ansatz oder stark in Richtung Effizienzsteigerung orientierter Ansatz etc); nähere Angaben dazu können etwa aus veröffentlichten Leitbildern des Beraters oder diversen Artikeln gewonnen werden.
- ☑ Einfordern, dass AuftraggeberInnen und BeraterInnen den „Ethikkodex für Unternehmensberater“ einhalten (siehe nachfolgendes Kapitel)!
- ☑ Den methodischen Ansatz des Unternehmensberaters ergründen: Hier steht vor allem das „Beratungsdesign“ im Mittelpunkt. Welche „Kommunikations-, Entscheidungs- bzw Controllingforen“ sind vorgesehen (zB Steuerungsgruppe, Projektgruppen, Arbeitskreise, Sounding-Board, Coachings etc). Wann sind Treffen dieser Gruppen geplant, wer ist dabei? Was ist die Aufgabe der jeweiligen „Foren“?
- ☑ Wie ist die Mitwirkung des Betriebsrates in der Beratungsarchitektur eingeplant? Ist der Betriebsrat im Steuerungsgremium oder in Arbeitsgruppen verankert? Sind auch Kontaktmöglichkeiten alleine mit dem Berater vorgesehen?
- ☑ Beratungsinstrumente/-Werkzeuge: Mit welchen Instrumenten wollen die Berater arbeiten (zB Befragung von ManagerInnen und MitarbeiterInnen oder Analyse von Aufzeichnungen oder Workshops etc)? Was bedeutet dies in Hinblick auf die Einbeziehung der Betroffenen?
- ☑ Worauf sollte der Betriebsrat bei der Anwendung dieser Werkzeuge aufpassen?

- ▶ zB Vorstrukturierung von Fragebögen an die Belegschaft, damit die Fragen auf das wirklich Notwendige eingegrenzt werden
- ▶ Schutz vor Verletzung von Datenschutzrechten bei der Analyse bzw Durchführung von Aufzeichnungen
- ▶ Ergebnissicherung bei Workshops: Einzelmeinungen dürfen nicht „rausmoderiert“ werden. Der „Gruppendruck“ sollte nicht dazu führen, dass Einzelmeinungen untergehen.
- ☑ Arbeiten BeraterInnen mit Benchmarks von anderen Unternehmen, ist darauf zu achten, dass es nicht zu einem Vergleich von „Äpfeln mit Birnen“ kommt.
- ☑ Projektplan: Wie schaut der Zeitplan genau aus, welche Meilensteine sind eingeplant? Wie gedrängt ist der Zeitplan? Hat der Betriebsrat ausreichend Zeit, seine Meinung zu bilden und notwendige Kommunikationsschritte (zB Betriebsversammlungen etc) durchzuführen?
- ☑ Honorar: Welches Honorar bekommen die BeraterInnen? Ist ein „erfolgsabhängiges“ Honorar vorgesehen? Wie ist in diesem Fall der „Erfolg“ der Beratung definiert?
- ☑ Wie steht der Betriebsrat zu dem Beratungsprozess? Wird dieser erwünscht, oder herrscht eher Skepsis im BR-Team? Gibt es dazu eine einheitliche Meinung im Betriebsrat oder sind die Meinungen breit gestreut?
- ☑ Wie wichtig ist dem Betriebsrat das dem Beratungsprozess zugrunde liegende Veränderungsvorhaben? Hat es eine hohe Priorität für den Betriebsrat oder ist es im Vergleich zu anderen bestehenden Problemen ein eher nur unwichtiges? Wie viel Energie kann und möchte der Betriebsrat daher für dieses Problem aufwenden?
- ☑ Wer sind die Betroffenen? Wie kann der Betriebsrat die Interessenlagen dieser Betroffenen erkennen?
- ☑ Ist zu vermuten, dass es VerliererInnen und GewinnerInnen des Prozesses geben wird? Wer sind die Verlierer, wer die Gewinner? Worin bestehen die Chancen, worin die Risiken?
- ☑ Information der Betroffenen: Wie möchte der Betriebsrat selbst die Kommunikation mit den Betroffenen einrichten? Wann und wie soll diese stattfinden (zB Betriebsversammlung, Workshops, Einzelgespräche etc)?
- ☑ Wie soll gesichert werden, dass Betriebsratsmitglieder, die bei Steuerungsgruppen oder Projektgruppen teilnehmen, die kollegial beschlossene Meinung des Betriebsrates und nicht Einzelmeinungen vertreten?

12.3. Ethikkodex für Unternehmensberater

Arbeiterkammer und Gewerkschaften fordern seit langem einen „Ethikkodex“, wie er bereits in Form von Ethikrichtlinien im Bereich der Psychotherapie existiert.

Solche Richtlinien sind notwendig, weil sich die betreffenden Beratungsaufträge in der Regel an den Interessen des/r Auftraggebers/in und damit des Managements orientieren und ArbeitnehmerInnen naturgemäß häufig entgegenstehende Interessen haben.

AK-Wien und GPA haben aus diesen Überlegungen eine Reihe konkreter Forderungen abgeleitet, die Inhalt eines Kodex sein sollten, denen sich der UnternehmerInnen sowie BeraterInnen freiwillig verpflichten kann:

- So wird etwa die Gültigkeit eines Beratungsvertrages daran gekoppelt, dass der Betriebsrat dem Vertrag zustimmt und die Rechte der ArbeitnehmerInnen – wie beispielsweise die Freiwilligkeit der Teilnahme – gewahrt bleiben.
- Die Methoden und das geplante Setting der Beratung müssen dem Papier zufolge im Vertrag detailliert angegeben werden.
- Bereits im Vorfeld soll auch die Haltung der BeraterInnen im Falle auftretender Interessenkonflikte abgeklärt werden.
- Eine Protokollierung des gesamten Beratungsprozesses soll dessen Transparenz gewährleisten, zudem soll dem Betriebsrat die Möglichkeit zur Ergänzung des Protokolls geboten werden.
- Der Betriebsrat soll weiters die Möglichkeit haben, sich unabhängig von der Geschäftsleitung von den am Beratungsprozess Beteiligten informieren zu lassen.
- Umfassende Beratungsmöglichkeiten über den ablaufenden Prozess für den Betriebsrat erscheinen darüber hinaus notwendig, und zwar sowohl mit den BeraterInnen selbst als auch mit ExpertInnen aus AK und Gewerkschaft und Sachverständigen.
- Phasen der Prozessreflexion sollen verpflichtend eingeschoben werden.
- Die BeraterInnen müssen sich an den Grundsätzen des Datenschutzes und des Schutzes der Persönlichkeitsrechte orientieren. Dies gilt insbesondere für den Umgang mit persönlichen Informationen, die im Beratungsprozess zugänglich werden.
- Nach Abschluss des Beratungsvertrages soll eine Art Veröffentlichungspflicht bestehen. Die etwa im Internet veröffentlichte Kurz-

fassung des Beratungsprozesses könnte von den Beteiligten kommentiert werden.

- Eine Verpflichtung der BeraterInnen zur wissenschaftlichen Redlichkeit und zum kollegialen Austausch, zur kritischen Reflexion und zum fachlichen Diskurs beschließt den Katalog.

13. CHECKLISTE FÜR DEN BETRIEBSRAT BEI BETRIEBLICHEN VERÄNDERUNGSPROZESSEN¹

Genauere Problemdefinition aus der Sicht des BR / der betroffenen Beschäftigten

Zur Bildung einer Betriebsratstrategie bei Veränderungsprozessen ist es zu Beginn erforderlich, die Problemstellung aus Sicht des Betriebsrates bzw. der betroffenen Beschäftigten zu beleuchten. Das Spektrum reicht dabei von punktuellen Sach- und Fachthemen bis hin zur Erarbeitung einer Verhandlungs- bzw. Prozessbegleitungsstrategie. Es sollte auch beachtet werden, dass es „verborgene oder verdeckte Problemfelder“ gibt, die erst im Veränderungsprozess offensichtlich werden.

- Welche Ziele verfolgt der Betriebsrat?
- Wie schaut das Thema aus Sicht des Betriebsrates aus?
- Wer sind die Betroffenen des geplanten Vorhabens?
- Wie ist der Zeitplan für das Vorhaben?
- Welche Vorgeschichte gibt es (Beschlüsse, Verhandlungen etc.)?
- Welche Faktoren sind bereits festgelegt, welche noch offen?
- Auf welchen Informationen beruht diese Betrachtung?
- Wo sieht der Betriebsrat die größten Risiken und Chancen?

Motive und Ziele aus der Sicht von ArbeitgeberInnen

Das Wissen um Ziele und Motive von ArbeitgeberInnen ermöglicht es dem Betriebsrat, eine „Plausibilitätsprüfung“ des Vorhabens durchzuführen. Der Betriebsrat kann überprüfen, ob die beabsichtigten Maßnahmen tatsächlich geeignet sind, die gesteckten Ziele zu erreichen (zB Kosteneinsparungen durch Outsourcing-Aktivitäten). In der Praxis werden jedoch oft Veränderungsprojekte durchgeführt, ohne vorher genaue und überprüfbare Ziele zu definieren. Ein derart „konzeptloses“ Herangehen kann unter Umständen viel Porzellan zerschlagen. Der Betriebsrat sollte in diesem Fall die Ziele der ArbeitgeberInnen einfordern.

Ratsam ist es auch, Überlegungen über die vermuteten Motive der ArbeitgeberInnen anzustellen. Dabei sollte auch daran gedacht werden, ob es „verdeckte“ Motive gibt. Die Kenntnis der Motive ist eine wichtige Voraussetzung zum Aufbau der eigenen BR-Strategie. Bei Ausglieder-

¹ basierend auf der ÖGB/AK-Broschüre „Der/die GewerkschaftssekretärIn als Strategiecoach“ verfasst von Ines Hofmann, Paul Kolm und Heinz Leitsmüller im Juni 2002

rungen wird häufig die Verbesserung der Qualität bzw des Kundennutzens als Ziel angeführt, versteckte Motive könnten aber durchaus die Flucht aus dem KV oder die Schwächung der Mitbestimmung sein.

- Sind dem Betriebsrat strategische bzw operative Ziele des Veränderungsvorhabens bekannt?
- Welche Gesamtstrategie verfolgt das Unternehmen, welche Ziele werden auf der Prozessebene verfolgt?
- Welche Motive seitens des Arbeitgebers vermutet der Betriebsrat hinter dem Veränderungsvorhaben?
- Welche Vorteile bzw Nachteile könnte das Vorhaben für den Arbeitgeber haben?
- Sind diese Ziele bereits fixiert oder noch „verhandelbar“?

Wie können die Ziele und Motive herausgefunden werden?

- vorliegendes Konzept
- Fragen an den Geschäftsführer / Vorstand
- Beobachtungen
- Brainstorming innerhalb des Betriebsrats

Veränderungsdruck

Verschiedene Faktoren führen zu Veränderungsdruck:

- die wirtschaftliche Lage des Unternehmens
- die Ertragserwartungen des Unternehmens
- vermutete künftige Veränderungen (zB Liberalisierung, technischer Wandel, Gesetzesveränderungen etc)
- Beschlüsse und Entscheidungen von Organen, Entscheidungsträgern und der Konzernmutter (zB Standortentscheidungen, Fusionen etc)

Fragen hinsichtlich des Veränderungsdruckes

- Welcher Zeitplan ist für den Veränderungsprozess vorgesehen?
- Welche Möglichkeiten für die Einbeziehung der Betroffenen gibt es?
- Haben strategische und langfristig wirksame Veränderungen oder operative und kurzfristige Maßnahmen Priorität?
- Wie groß ist der Handlungsspielraum des Betriebsrates?

Externe Begleitung / Unternehmensberatung

Viele Veränderungsprojekte werden durch externe BeraterInnen begleitet. Die Rolle der Begleitung kann sehr unterschiedlich sein. Sie kann von ModeratorInnen über ProzessbegleiterInnen über den auf einzelne

Schwerpunkte spezialisierten BeraterInnen bzw ExpertInnen (zB Produktivitätsberatung) bis hin zum/r SanierungsmanagerIn mit umfassender Managementverantwortung reichen.

Für den Betriebsrat ist es wichtig, die Rolle und den Arbeitsauftrag externen Begleiter herauszufinden. Dazu ist es hilfreich, Einblick in den Auftrag an die Beratung zu erhalten, was in der Praxis nicht immer gelingen wird. Sinnvoll ist es auch, Referenzprojekte des Beratungsunternehmens zu erkunden und mit BR-KollegInnen Erfahrungen auszutauschen. Auch die Form der Entlohnung der BeraterInnen kann wichtige Hinweise auf die Vorgehensweise liefern (zB Pauschalentlohnung, Abrechnung nach Tagessätzen, Entlohnung nach erreichtem Erfolg). Schließlich sollte der Betriebsrat überlegen, wie die Zusammenarbeit Betriebsrat – externe Beratung aussehen soll (Informationsnahtstellen, Mitarbeit in Arbeitskreisen, Mitwirkung in einer Steuerungsgruppe etc).

- ☑ Welche externe Beratung wird beauftragt?
- ☑ Gab es ein Auswahlverfahren – warum wurden gerade diese BeraterInnen ausgewählt?
- ☑ Welche Referenzen weist das Beratungsunternehmen auf?
- ☑ Welche Erfahrungen haben andere Betriebsräte bzw Gewerkschaft und Arbeiterkammer mit dieser Beratung?
- ☑ Welche Beratungsphilosophie hat das Beratungsunternehmen?
- ☑ Wer sind die agierenden Personen im Beraterteam (erfahrene BeraterInnen, BerufsanfängerInnen)
- ☑ Welchen genauen Auftrag erhält die BeraterInnen, hat der Betriebsrat eine Einsichtsmöglichkeit in den Beratungsauftrag?
- ☑ Welches Ziel hat die Beratung (Analyse, Umsetzung, Moderation, Begleitung des Prozesses etc)?
- ☑ Ist das Ziel vorgegeben oder offen und kann von den Beteiligten mitbeeinflusst werden?
- ☑ Welche Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit den BeraterInnen stehen dem Betriebsrat zur Verfügung (Steuerungsgremium, Mitwirkung in diversen Projekten, besondere Schnittstellen mit dem Betriebsrat etc)
- ☑ Wie ist die Entlohnung für die Beratung geregelt?
- ☑ Wie ist die Vorgangsweise der BeraterInnen geplant (Projekttablauf, Zeitplan, Meilensteine, Kommunikation)?
- ☑ Wie werden die Betroffenen eingebunden (durch Befragungen und Interviews oder auch bei der Bewertung der Ergebnisse und der Lösungsfindung etc)?

Strategisches Umfeld des Unternehmens

Die Betrachtung des strategischen Umfeldes eines Unternehmens ermöglicht einen „erweiterten“ Blick auf das vorliegende Veränderungsvorhaben. Der Fokus wird von den rein operativen Zielen des Projektes auf mögliche langfristige Strategien und Pläne des Unternehmens gelenkt. Eine Analyse des strategischen Umfeldes soll es dem betroffenen Betriebsrat erleichtern, mittel- und langfristige Chancen und Risiken des Veränderungsprozesses besser zu erkennen und seine eigene Strategie und Taktik darauf abzustimmen.

- ☑ Woran orientiert sich die Erfolgsmessung des Unternehmens vorwiegend (Kapitalmarkt zB Shareholder Value, Absatzmarkt, Arbeitsmarkt, Technologieentwicklung etc)?
- ☑ Welche Standortstrategie wird verfolgt?
- ☑ Welche Eigentümerstruktur hat das Unternehmen?
- ☑ Wie ist die Branchenentwicklung?
- ☑ Welche internationalen Verflechtungen hat das Unternehmen?
- ☑ Wie ist die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens einzuschätzen – wie wird sich diese in den nächsten Jahren weiterentwickeln?
- ☑ Welche strategischen Stärken und Schwächen hat das Unternehmen?

Wirtschaftliche Situation

Der Handlungsspielraum des Betriebsrates bei Veränderungsvorhaben ist im Wesentlichen von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bzw der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens abhängig. Eine schlechte wirtschaftliche Situation schränkt den Handlungsspielraum unter Umständen erheblich ein und muss bei den Strategieüberlegungen berücksichtigt werden.

Bei der Beurteilung der wirtschaftlichen Situation sollten folgende Informationen eingeholt werden:

- ☑ **Entwicklung der Erträge** (Umsätze, Absatz, Lagerveränderungen, Differenzierung nach Märkten und Produkten)
- ☑ **Entwicklung der Gewinne** (Jahresüberschuss, EBIT, Finanzerfolg, Cash-flow, Ausschüttungen, Kostenstruktur, Rentabilität)
- ☑ **Liquidität:** Wie zahlungsfähig ist das Unternehmen (wichtig vor allem bei Sanierungsfällen bzw Sozialplanverhandlungen)
- ☑ **Reserven des Unternehmen:** Höhe des vorhandenen Eigenkapitals, Stille Reserven
- ☑ **Businessplan** für die nächsten zwei bis drei Jahre: Vorschaurechnung, damit die kurz- und mittelfristige Zukunft beurteilt werden kann

- ☑ **Investitionsplan:** Welche Investitionen sind in den nächsten Jahren notwendig, wie sollen sie finanziert werden? Wie ist der Zustand der bestehenden Anlagen?
- ☑ **Personalkennzahlen:** Produktivität, Anzahl der Beschäftigten, Höhe des Personalaufwandes, sonstige Personalaufwendungen (Abfertigungen, Pensionen), Pro-Kopf-Leistungszahlen
- ☑ **Markt- und Konkurrenzanalyse:** notwendig zur Beurteilung der Unternehmensstrategie
- ☑ **Diverse Sonderberechnungen** (zB Deckungsbeiträge, Investitionsrechnungen etc)

Hilfreiche Instrumente bei der Beurteilung der wirtschaftlichen Lage:

- ☑ **Jahresabschluss** (Unterstützung durch die Bilanzanalyse der AK, siehe § 108 Arbeitsverfassungsgesetz)
- ☑ Diverse unternehmensinterne Berechnungen und Daten (zB Kostenrechnungen, Investitionsrechnungen)
- ☑ **Pressemeldungen**, sonstige Veröffentlichungen
- ☑ Recherchen im **Internet**

Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist ein weites Feld. Der Bogen spannt sich von beteiligungsorientierten bis zu autoritär-hierarchischen Formen der Unternehmensführung mit allen Zwischentönen.

Neben der Analyse des Führungsstils generell – Beteiligung der ArbeitnehmerInnen an der Ziel- und Entscheidungsfindung versus strikte Anweisungen und Vorgaben – sollten folgende wichtige Bereiche der Unternehmenspolitik bewertet werden:

- ☑ Gibt es die Instrumente Zielvereinbarung und MitarbeiterInnengespräch? Wie bewertet der Betriebsrat die Auswirkungen auf die Arbeitssituation?
- ☑ Welche Spielregeln gibt es bei organisatorischen Änderungen? Wann und in welchem Umfang informiert die Geschäftsführung? Welche Aushandlungsprozesse sind Standard? Welche Kontrollformen werden angewendet?
- ☑ Welche Kompetenzen Eigenverantwortung haben die Akteure (Management, ArbeitnehmerInnen) auf den verschiedenen Unternehmensebenen?
- ☑ Welche Arbeitszeitregelungen existieren im Unternehmen? Wie wird mit Arbeitszeitwünschen der ArbeitnehmerInnen umgegangen?

- ☑ Gibt es Qualifizierungsprogramme im Unternehmen? Wird bei den Weiterbildungsangeboten auch auf Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen Rücksicht genommen? Wie ist der Zugang zur Weiterbildung geregelt?
- ☑ Werden rechtliche Bestimmungen eingehalten?
- ☑ Welche Position hat der Betriebsrat?
- ☑ Gibt es ein innerbetriebliches Konfliktlösungsmodell (zB eine paritätisch von Geschäftsführung und Betriebsrat besetzte Kommission)?
- ☑ Wie wird die Unterstützung des Betriebsrates durch die Gewerkschaft oder die Arbeiterkammer von der Geschäftsführung bewertet?

Einhaltung von rechtlichen Bestimmungen (Arbeitsrecht, Gesellschaftsrecht, Kollektivvertrag, Mitbestimmung)

Die Frage nach der Einhaltung rechtlicher Bestimmungen im betrieblichen Alltag ist sowohl im Hinblick auf die Arbeitssituation der ArbeitnehmerInnen als auch betreffend der Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrates ein guter Indikator für die zu erwartende Vorgangsweise des Managements bei betrieblichen Änderungen.

Überdies kann in vielen Fällen die erwünschte Mitwirkung des Betriebsrates bei Veränderungsprozessen (Vermeidung von Konflikten, Übernahme von Verantwortung) an die Sanierung bestehender Verhältnisse geknüpft werden (zB kollektivvertragliche Einstufung, Verwendung personenbezogener Daten)

- ☑ Wie halten es die ArbeitgeberInnen mit Informationsverpflichtungen?
- ☑ Gibt es regelmäßige Gespräche zwischen ArbeitgeberInnen und Betriebsrat?
- ☑ Werden die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes eingehalten?
- ☑ Werden die Bestimmungen der Kollektivverträge eingehalten?
- ☑ Gibt es zu den mitbestimmungspflichtigen Themen Betriebsvereinbarungen?
- ☑ Wie reagiert der Betriebsrat, wenn die erwähnten rechtlichen Bestimmungen nicht eingehalten werden?

Welche Belegschaftsgruppen sind wie betroffen?

Betriebliche Veränderungen wirken auf verschiedene Gruppen der Belegschaft zumeist unterschiedlich. Zum einen ist das Bedrohungspotenzial durch einen möglichen Personalabbau ungleich verteilt, zum anderen ändern sich Status und Entwicklungsperspektiven von ArbeitnehmerInnen im Zusammenhang mit neuen Unternehmensstrukturen,

neuen Formen der Arbeitsorganisation oder auch einer neuen Produktpalette.

- ☑ Ist ein Personalabbau angekündigt?
- ☑ Welche Bereiche des Unternehmens sind in den Veränderungsprozess einbezogen?
- ☑ Wie ist die Struktur der Belegschaft in diesen Bereichen (hierarchisch, beruflich, nach Geschlecht, Alter)?
- ☑ Welche Gruppen unterstützen den Veränderungsprozess, welche stehen ihm skeptisch gegenüber und lehnen die Veränderung ab?
- ☑ Welche Einschätzungen hat der Betriebsrat? Gibt es Unterschiede in der Einschätzung der Betriebsratsmitglieder?

Haltung und Bedürfnisse der Belegschaft

Der Betriebsrat muss bei seiner Strategie auf die Bedürfnisse der Belegschaft eingehen und sie entsprechend berücksichtigen.

Wenn die Geschäftsleitung und der Betriebsrat von der Belegschaft negativ beurteilt werden, wird die Interessenvertretung kaum kontaktiert werden. Die ArbeitnehmerInnen bleiben passiv und anonym. Wird die Geschäftsleitung negativ eingeschätzt, der Betriebsrat aber positiv, dann wird die Hilfe des Betriebsrates in Anspruch genommen und sein Agieren auf „operativer“ Ebene erwartet. Werden Geschäftsleitung und Betriebsrat positiv erlebt, dann gibt es eine Tendenz zu einem hohen Maß an Selbstvertretung der ArbeitnehmerInnen. Vom Betriebsrat wird ein Agieren auf „strategischer“ Ebene erwartet.

- ☑ In welcher Form kommuniziert der Betriebsrat mit der Belegschaft?
- ☑ Gibt es regelmäßige Betriebs- bzw. Abteilungsversammlungen?
- ☑ Wie beschreibt der Betriebsrat die Stimmung in der Belegschaft?
- ☑ Gibt es in der Vergangenheit Beispiele, wo die Belegschaft den Betriebsrat aktiv unterstützt hat? Glaubt er aktuell mit entsprechender Unterstützung rechnen zu können?
- ☑ Welche Erwartungen werden an den Betriebsrat gerichtet? Gibt es dafür ein Diskussionsforum?
- ☑ Was würden die betroffenen Belegschafts(teile) als Erfolg sehen?

Veränderungsprozesse im Konzern

Konzerne sind dadurch charakterisiert, dass juristisch selbständige Unternehmen miteinander kapitalmäßig verbunden und voneinander wirtschaftlich abhängig sind. Die wichtigen strategischen Entscheidungen fallen nicht in den Tochtergesellschaften, sondern in der Regel in der Konzernspitze (Holding).

Veränderungsvorhaben können jeweils auch Auswirkungen auf Schwester- bzw Tochterunternehmen haben. Eine laufende Beobachtung von Veränderungsaktivitäten etwa durch den Konzernbetriebsrat ist daher besonders wichtig. Außerdem stellt sich auch bei Konzernunternehmen das Problem, wer eigentlich der Ansprechpartner des Betriebsrates ist. Große Umstrukturierungsaktivitäten (Fusionen, Ausgliederungen) werden in den meisten Fällen von der Konzernspitze ausgearbeitet und verantwortet, während für „kleinere“, innerbetriebliche Veränderungsprozesse das Management der Tochtergesellschaft vor Ort zuständig sein wird. Dementsprechend ist auch die Betriebsrat-Politik- und -zuständigkeit auszurichten.

Erreichbarkeit des Ansprechpartners

In transnationalen Konzernen ist es oft schwierig, mit den relevanten Entscheidungsträgern direkt Kontakt aufzunehmen. Es sollte also zunächst herausgearbeitet werden, wer welche Kompetenzen hat. Dies betrifft nicht nur ArbeitgeberInnen. Auch auf Betriebsratseite sollte überlegt werden, welches Gremium (Betriebsrat, Zentralbetriebsrat, Konzernbetriebsrat, Europäischer Betriebsrat, Betriebsräte im Aufsichtsrat etc) zuständig bzw am besten geeignet ist.

Bei besonders „fernen“ Entscheidungsträgern (zB Konzernzentrale in den USA) sollte überlegt werden, wer den Kontakt unterstützen könnte (zB ortsansässige Gewerkschaften, Belegschaftsvertretungen etc).

- Wer ist InitiatorIn des Veränderungsprozesses?
- Von welcher Konzernebene geht der Veränderungsprozess aus, welche Ebenen sind davon betroffen?
- Welche Organe haben den Beschluss herbeigeführt und sind dafür verantwortlich?
- Welche Ansprechpersonen gibt es, welche Verantwortung tragen sie?
- Welche Kontaktmöglichkeiten gibt es mit den verantwortlichen Personen?
- Welche Betriebsratskörperschaften sind zuständig (Konzernvertretung, Europäischer Betriebsrat, Zentralbetriebsrat etc)
- Welche Gewerkschaftsorganisation könnte bei der Kontaktaufnahme behilflich sein (etwa bei internationalen Konzernen)
- Was kann unternommen werden, wenn die Verantwortlichen nicht erreicht werden können (etwa bei transnationalen Konzernen)?

Beschlüsse und Organe – der Ort, wo Entscheidungen fallen

Um Veränderungsvorhaben beeinflussen zu können, ist es von großer Bedeutung zu wissen

- ☑ welche Organe zuständig sind (Geschäftsführung, Vorstand, Aufsichtsrat, Hauptversammlung, Aufsichtsrat bzw Hauptversammlung der Mutter, Steuerungsgremium bei Projekten)
- ☑ welche Beschlüsse eigentlich notwendig sind (zB Zustimmungspflicht im Aufsichtsrat bei Schließung eines Betriebes oder Hauptversammlungsbeschlüsse bei Spaltungen)
- ☑ wann diese Beschlüsse gefasst werden müssen
- ☑ bei welchen formalen Beschlüssen der Betriebsrat selbst ‚dabei‘ ist (zB über den Aufsichtsrat einer Gesellschaft).

Sinnvoll ist es, die Position des Betriebsrates für diese Beschlüsse exakt zu formulieren, zu begründen und in die Strategie einfließen zu lassen.

Arbeitsweise und Kapazitäten der BR-Körperschaft

Die Position des Betriebsrates wird von seiner Zusammensetzung, seiner Arbeitsweise, seiner Qualifikation, seiner Beziehung zur Belegschaft, zum Unternehmen und zur überbetrieblichen Interessenvertretung bestimmt.

Darüber hinaus ist es vor allem die Erfahrung mit schon abgelaufenen Reorganisationsprojekten, sowie die Fähigkeit Ressourcen und allfällige Druckmittel gezielt und zum richtigen Zeitpunkt einsetzen zu können, die für die Rolle des Betriebsrates ausschlaggebend sind.

- ☑ Inwieweit arbeitet der Betriebsrat als Team und sind die unterschiedlichen Unternehmensbereiche im Betriebsrat vertreten?
- ☑ Inwieweit hat der Betriebsrat Erfahrungen mit einer strukturierten Arbeitsweise, die eine Entwicklung von Zielen, Strategien und Erfolgskontrolle miteinschließt?
- ☑ Wie ist die Haltung des Betriebsrates zum konkreten Projekt? Gibt es unterschiedliche Sichtweisen in der Körperschaft?
- ☑ Gibt es im Betriebsrat Personen mit Qualifikationen zur Beurteilung von Veränderungsprozessen und der Rolle von Unternehmensberatern
- ☑ Wie ist die Beziehung Belegschaft – Betriebsrat gestaltet (Informationsfluss, Dialog, Arbeitsgruppen, Versammlungen)?
- ☑ Wie schaut das Verhältnis Betriebsrat – Unternehmensleitung aus?

- ☑ Hat der Betriebsrat Verbindung zu anderen Körperschaften der Branche oder zu Betrieben, in denen ähnliche Projekte gelaufen sind?
- ☑ Welche Kontakte gibt es zur Gewerkschaft oder Arbeiterkammer?
- ☑ Wie hoch ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Betrieb?
- ☑ Woran würde der Betriebsrat einen Erfolg seiner Bemühungen messen?

Struktur der Bearbeitung (Projektorganisation, Rolle des Betriebsrates)

Die Art und Weise wie das Veränderungsprojekt im Unternehmen organisiert wird, gibt Auskunft über die Reichweite, Hinweise zu den Zielen der Geschäftsführung und den vorgesehenen Zeitplan zur Umsetzung des Vorhabens. Es ist zu unterscheiden, welche Rolle dem Betriebsrat von der Unternehmensleitung zugewiesen wird und welche Rolle der Betriebsrat aufgrund der Gegebenheiten einnehmen will.

- ☑ Wie schaut die Projektorganisation aus?
- ☑ Gibt es eine Steuerungsgruppe und ist der Betriebsrat darin vertreten?
- ☑ Ist die Arbeitsweise im Projekt auf Konsens orientiert oder spricht die Unternehmensleitung immer wieder ein Machtwort?
- ☑ Ist die Rolle des Betriebsrates im Projekt gut definiert (keine Rollenkonflikte zwischen der Tätigkeit als Betriebsrat und der beruflichen Funktion)?
- ☑ Hat der Betriebsrat die Möglichkeit im Rahmen des Projektes Experten seiner Wahl einzuladen? Stehen dafür Ressourcen zur Verfügung?
- ☑ Wie sind die Betroffenen im Veränderungsprojekt einbezogen?

Rechtlicher Handlungsspielraum des Betriebsrates bei Umstrukturierungsprozessen

Der rechtliche Handlungsspielraum kann vor allem in „Extrem-situationen“ einen hohen Stellenwert erlangen. Im Falle einer integrativen Unternehmenskultur und einem Veränderungsvorhaben ohne großen Druck wird das rechtliche Instrumentarium nur eine untergeordnete Rolle spielen und die „Rahmenbedingungen“ vorgeben. Bei erhöhtem Veränderungsdruck und „autoritärer“ Unternehmenskultur wird das Ausschöpfen von vorhandenen rechtlichen Instrumenten von entscheidender Bedeutung sein und ein wichtiges Instrument zur Durchsetzung der Arbeitnehmerforderungen darstellen.

Der Betriebsrat sollte zu Beginn eines Veränderungsvorhabens den rechtlichen Rahmen mit Hilfe von entsprechenden Experten eingehend erarbeiten.

Die wichtigsten **rechtlichen Instrumentarien** bei Veränderungsprojekten sind – auszugsweise – in folgenden Regelwerken zu finden:

- ☑ **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-Gesetz** (Mitwirkung im Aufsichtsrat)
- ☑ **Diverse Umgründungsgesetze** (zB Spaltungsgesetz, Umgründungssteuergesetz, Umwandlungsgesetz)
- ☑ **Unternehmensreorganisationsgesetz** (Erstellung eines Sanierungskonzeptes bei Unterschreiten bestimmter Bilanzkennzahlen)
- ☑ **AVRAG** (Arbeitsvertragsrechtsanpassungsgesetz – Rechte der ArbeitnehmerInnen bei Betriebsübergang)

Was will ich bewahren, was will ich mitgestalten?

Der Betriebsrat hat in Veränderungsprozessen einerseits eine Schutzfunktion gegenüber ArbeitnehmerInnen, die gefährdet sind. Er wird sich bemühen, Arbeitsplätze zu erhalten, Einkommen zu sichern, auf gute Arbeitsbedingungen zu achten, notfalls einen akzeptablen Sozialplan einfordern. Eine realistische Sicht der Perspektiven ist notwendig, weil

- ☑ nicht jeder Strukturwandel verhindert werden kann, auch nicht verhindert werden soll,
- ☑ in vielen Fällen eine für die ArbeitnehmerInnen günstige Lösung auf der betrieblichen Ebene nicht möglich ist
- ☑ oder die Kräfteverhältnisse erst schrittweise verändert werden müssen.

Andererseits ist die Kompetenz des Betriebsrates auch für die Nutznießer des Veränderungsprozesses von Bedeutung, weil viele mögliche Vorteile für ArbeitnehmerInnen nur durch entsprechend ausverhandelte Rahmenbedingungen gewährleistet werden. Eine realistische Sicht der Perspektiven ist außerdem hilfreich, weil

- ☑ Einkommen und Arbeitsbedingungen sonst nicht entsprechend den Möglichkeiten gesichert werden können,

- ☑ die Beteiligung der bestimmter Arbeitnehmergruppen nicht mit der für alle ArbeitnehmerInnen tätigen Interessenvertretung abgestimmt ist
- ☑ und auch in diesen Fällen letztlich die Kräfteverhältnisse entscheiden.

Schließlich muss sich der Betriebsrat fragen

- ☑ welche Hilfe er braucht, um Ziele, Strategien und Konfliktfähigkeit zu entwickeln?
- ☑ was getan werden muss, damit auch in jenen Fällen, in denen Erwartungen der Belegschaft nicht erfüllt werden, seine Position und Funktionsfähigkeit bewahrt werden kann?

Alternativen und eigenständige Ziele des Betriebsrates

Veränderungsprojekte werden der Belegschaftsvertretung sehr häufig als „einzig mögliche“ Alternative verkauft. Es scheint so, als habe der Betriebsrat dann nur die Möglichkeit, sie zu akzeptieren oder seine Politik auf Opposition gegen das Projekt aufzubauen.

In vielen Fällen gibt es allerdings nicht nur die Alternativen „schwarz“ oder „weiß“ sondern durchaus auch noch eine Vielzahl von Varianten und Alternativen zwischen diesen Extremen. Der Betriebsrat sollte die Suche nach Alternativen einfordern. Dadurch kann eine bessere Bewertung der vorgeschlagenen Maßnahmen erreicht werden. Zusätzlich kann das Zulassen von alternativen Ideen zu einer kreativeren und in der Folge möglicherweise besseren Lösung führen. Für eine strategische Vorgangsweise ist es unerlässlich, dass der Betriebsrat eigene Ziele festlegt, an denen er sich orientieren kann.

- ☑ Welche Ziele verfolgt der Betriebsrat? Woran erkennt man die Erreichung der Ziele?
- ☑ Wurden Alternativen zur Bewältigung des Problems vorgeschlagen?
- ☑ Wie wurden die Alternativen bewertet?
- ☑ Könnte sich der Betriebsrat darüber hinaus noch andere Alternativen vorstellen?
- ☑ Gibt es Erfahrungen (bei anderen BR-Kollegen, der Gewerkschaft, AK), ob es andere Maßnahmen/Lösungen für das anstehende Problem gibt?

Überprüfung der Problemdefinition aus der Sicht des BR / der betroffenen Beschäftigten

Die Strategiebildung des Betriebsrates wird – siehe oben – mit einer Darstellung des Umstrukturierungsvorhabens aus der Sicht des Betriebsrates eingeleitet. Nachdem in der Startphase etliche Fragen beantwortet bzw reflektiert werden konnten, sollte in einem abschließenden Schritt die ursprüngliche Problembeschreibung noch einmal überprüft und erforderlichenfalls abgeändert werden. Erst dann sollte mit dem nächsten Schritt der Strategiebildung fortgesetzt werden.

- ☑ Konnten die wichtigen und wesentlichen Fragestellungen ausreichend beantwortet bzw reflektiert werden?
- ☑ Sind noch zusätzliche Informationen zur Abrundung des Bildes notwendig?
- ☑ Hat sich die ursprüngliche Problemsicht durch die Beantwortung der Fragen verändert?
- ☑ Welche Themenfelder haben sich neu ergeben, welche können bereits abgehakt werden?
- ☑ Welche Auswirkungen auf die weitere Vorgangsweise ergibt sich dadurch?

14. WEITERFÜHRENDE LITERATUR

-  **Brune J.**
Der Shareholder-Value-Ansatz als ganzheitliches Instrument strategischer Planung und Kontrolle, Köln 1995
-  **Figge F., Schaltegger S.**
Was ist "Stakeholder Value"? Vom Schlagwort zur Messung, Universität Lüneburg, Juni 2000
-  **Gahleitner S., Leitsmüller H.**
Umstrukturierung und AVRAG, Wien, Orac Verlag 1996
-  **Hammer M., Champy J.**
Business Reengineering, Frankfurt/New York, Campus 1994
-  **Hejl P.M., Stahl H.K.**
Management und Wirklichkeit – Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften, Carl-Auer-Systeme Verlag 2000
-  **Hindle Tim**
Die 100 wichtigsten Managementkonzepte, Econ Verlag, München 2001
-  **Hofmann I., Leitsmüller H., Kolm P.**
Der/die GewerkschaftssekretärIn als Strategiecoach – Checkliste für das Gespräch mit BetriebsrätInnen anlässlich betrieblicher Veränderungsprozesse, Wien, 2002, ÖGB/AK-Broschüre
-  **Hofmann I., Leitsmüller H., Samsinger R.**
Umstrukturierung – Fusion, Outsourcing, Ausgliederung; Leitfaden für Betriebsräte, Wien, 2002, AK-Broschüre
-  **Hornung A., Leitsmüller H., Samsinger R.**
Die Auswirkungen von Umstrukturierungen auf Beschäftigte und Mitbestimmung, Wien, 2005, AK-Studie
-  **Horváth P., Kaufmann L.**
Balanced Scorecard – Ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business Manager 1998, 5, S. 38ff.
-  **Kappeller W., Mittenhuber R.**
Management-Konzepte von A–Z, Bewährte Strategien für den Erfolg Ihres Unternehmens, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003
-  **Knopf R.**
Der Abbruch von Organisationsprojekten, in *Kirsch ua*, Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979
-  **Krenn M., Flecker J., Stary C.**
„Die informationstechnische Revolution – Fortschritte und Rückschritte für die Arbeit – Zum Zusammenhang von Informations- und Kommunikationstechnologien und neuen Formen der Arbeitsorganisation“, FORBA Forschungsbericht 8/2003
-  **Matiaske W., Mellewigt T.**
Motive, Erfolge und Risiken des Outsourcings – Befunde und Defizite der empirischen Outsourcing-Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 72. Jg., Gabler Verlag 2002

-  **Meier-Scherling, P.**
Shareholder Value Analyse vs. Stakeholder Management: Unternehmenspolitische Grundkonzeptionen als Ansätze zur Erweiterung der Theorie der Unternehmung, Darmstadt 1996
-  **Moser J., Nöbauer B., Seidl M. (Hg.)**
Vom alten Eisen und anderem Ballast – Tabus, Schattenseiten und Perspektiven in betrieblichen Veränderungsprozessen, Rainer Hampp Verlag, Münschen und Mering 2001
-  **Polzer M.**
Die Interessenvertretung als Ressource in betrieblichen Veränderungsprozessen: Veränderungspraxis-Rahmenbedingungen-Beratung, Linz 2002
-  **Probst HJ.**
Kosten senken leicht gemacht. Wer soll das bezahlen?, Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, Frankfurt/Wien 2003
-  **Reichel R., Rabenstein R.**
kreativ beraten, Methoden, Modelle, Strategien für Beratung, Coaching und Supervision, Ökotopia Verlag, Münster 2001
-  **Resch H.**
Mitbestimmungsberatung: Eine Beschreibung der Beratung von BetriebsrätInnen. Eine Skizzierung von Professionalisierungsbausteinen für diese Beratungsleistungen, Linz 2002
-  **Röhrenbacher H.**
Value Based Management – auch für KMUs?, Vortrag im Rahmen des 1. Österr. Bilanzbuchhalter-Kongresses am 23.5.2003
-  **Sandner, G.**
Consulting, Skriptum der Gewerkschaftsschule, ÖGB Verlag, 2002
-  **Scheibel G.**
Aufgetaut, umgetauft, verschwunden? In Training Nr 3, Mai 2004
-  **Seicht G.**
Moderne Kosten- und Leistungsrechnung, Linde Verlag 1993
-  **Schimmweg R., Beutler K.**
Projektmanagement für Betriebsräte, Broschüre Technologieberatungsstelle DGB NRW
-  **Seliger R.**
Professionalität von Führung: Ein Trapezakt, in: Train Werkstatt 2002
-  **Seliger R.**
Einmal von Management zu Leadership und wieder zurück, in: Train Mail, 05/ 2004
-  **Süddeutsche Zeitung;** Serie Managementmethoden, Februar bis März 2002
-  **Wabnegg H.**
Gewerkschaftliche Projektarbeit, Verlag des ÖGB, Wien 1998
-  **Zink Klaus J.**
TQM als integratives Managementkonzept, Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung, 2. Auflage, Carl Hanser Verlag München Wien 2004

15. STICHWORTVERZEICHNIS

ABC Analyse.....	41	Lohnflexibilisierung.....	84, 85
Arbeitszeitflexibilisierung.....	84, 86	Management by Breakthrough.....	17
Assessment Center.....	52	Management by Delegation.....	18
Atypisierung der Arbeitsformen.....	85, 87	Management by Exception.....	18
Balanced Scorecard.....	80	Management by Objectives.....	18, 82
Benchmarking.....	39	Management by Results.....	19
Best Practice.....	39	Management by System.....	19
Betriebsratsstrategie.....	94	Multi Source Assessment.....	54
Budgeting.....	34	Nachhaltigkeitsbericht.....	49
Business Process Reengineering.....	58	Offshoring.....	68
CFROI.....	36	One-to-One-Marketing.....	76
Change Management.....	45	Organisationsentwicklung.....	45
Codes of Conduct.....	48	Overheads.....	32
Co-Management.....	11	Performance Measurement.....	82
Corporate Governance Kodex.....	48	Prozesskette.....	58
Corporate Social Responsibility.....	48	Return on Capital Employed.....	39
Customer Relationship Management.....	76	Risk Management.....	42
desksharing.....	87	ROCE.....	36
Diversity Management.....	55	Services Process Optimization.....	62
Economic Value Added.....	39	Shareholder Value.....	36
EFQM.....	71	Six Sigma.....	78
Emotionsphasen-Modell.....	22	Sounding Board.....	46
EVA.....	36	Sozial Responsibility Investment.....	48
Flexibilitätsmanagement.....	84	SPOT Analyse.....	99
Flexible Lohnsysteme.....	85	Stakeholder.....	38
Free Cash Flow.....	36	Steuerungsgruppe.....	48
Gemeinkosten-Wertanalyse.....	32	Stock Options.....	37
Geschäftsprozess-Analyse.....	62	Strategiefindung.....	96
Geschäftsprozesse.....	59	Supply Chain Management.....	77
Global Compact.....	50	Szenariotechnik.....	98
horizontales Denken.....	58	Telearbeit.....	86
Human Ressource Management.....	51	TQM.....	70
IKT.....	90	Umstrukturierung.....	66
Insourcing.....	68	Unternehmensberater.....	103
Kaizen.....	71	Unternehmenskultur.....	113
kollegiales Beratungsmodell.....	100	Value-based Management.....	35
Kommunikationsarchitektur.....	45	Verhaltenskodex.....	49
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess.....	70	vertikales Denken.....	58
KVP.....	70	Wissensmanagement.....	56
Lean Management.....	63	Zero Base Budgeting.....	33



RECHTE
HABEN
→ RECHT
BEKOMMEN



WIEN



- Falls Sie weitere Fragen haben, wenden Sie sich bitte an:
Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien
Prinz Eugen Straße 20–22, 1040 Wien, Telefon (01) 50 165 0



wien.arbeiterkammer.at