

## Co-Management des Betriebsrats in Veränderungsprozessen

von Günter Schölzel

Aus: **Fachbibliothek 'Das flexible Unternehmen' (CD-ROM)**

Hrsg.: Antoni, Eyer, Kutscher

3500 Seiten

ISBN 3-936608-35-0

EUR 196,04

<http://www.symposion.de/>

*Der Betriebsrat befindet sich im Dilemma, wenn es um Veränderungsprozesse geht. Soll er sich kompensatorisch oder innovativ verhalten? Immer noch wird allzu häufig nicht ernst genommen, welchen großen Anteil er als Interessenmanager am Erfolg der Implementierung hat. In einer beteiligungsorientierten Unternehmenskultur sollte seine strategische Aufgabe sein, professionell kooperative Konfliktbewältigung zu praktizieren.*

**Stichworte:** Verschenktes Potential; Strategische Unternehmensführung; Verantwortung und Führung; Interessenvertretung und Unternehmensorganisation; Vom Dilemma erfolgreicher Interessenvertretung; Betriebsratsarbeit als Erfolgsmotor; Ausblick; Literatur; Zusammenfassung.

### In diesem Beitrag erfahren Sie,

- dass der Betriebsrat, gerade weil er den Kontakt zur Basis hat, zum »Transmissionsriemen« von Veränderungsprozessen werden kann;
- wie der Betriebsrat die Rollen des Wächters, des Moderators und des Promotors wahrnehmen muss;
- dass der Betriebsrat eine Führungskraft ist, die entsprechende Kompetenzen benötigt.

### Verschenktes Potential

»Unsere Mitarbeiter haben sich endgültig dafür entschieden, das Unternehmen nicht zu verlassen« [4]. Eine Aussage, die Aufmerksamkeit verlangt. Sind die Arbeitsbedingungen, die Kollegialität, die Bezahlung so gut, dass kein Arbeitnehmer mehr weg möchte? Oder haben wir es stattdessen mit einem Phänomen zu tun, das leider zum Standardthema in deutschen Unternehmen geworden ist: Die Mitarbeiter haben innerlich gekündigt und engagieren sich weder für noch gegen das Unternehmen, also im Zweifel überhaupt nicht?

Im Jahre 15 nach Peters und Waterman [11] betrachten viele Unternehmen nur noch die Scherbenhaufen erfolgversprechender Umstrukturierungsprozesse. Auch sieben Jahre nach der beschriebenen »Revolution der Unternehmensstrategien« [15] nehmen die Entwicklungen neuer Konzeptideen eher zu als ab. Viele Berater sind auf dem Weg, Patentrezepte für den »one best way« auszumachen. Immer wieder verblüffen etliche Manager mit scheinbar eigenen Ideen, »ihr Unternehmen fit für die Zukunft zu machen«. Auch bei sehr vorsichtiger Einschätzung muß man wohl leider davon ausgehen, dass nahezu die Hälfte aller Umstrukturierungsmaßnahmen scheitern. Sie erreichen jedenfalls nicht annähernd den Erfolg, der mit der Konzeptidee intendiert war. Für Business-Reengineering-Projekte beschreibt sein Erfinder selbst, dass in der Praxis circa 50 bis 70 Prozent aller Projekte nicht zu den gewünschten dramatischen Leistungssteigerungen führten [6; 7]. Dieser recht hohe Anteil nicht gelungener Entwicklungsmaßnahmen steigt weiter, wenn man davon ausgeht, dass viele gescheiterte Projekte durch geschicktes Manövrieren noch zu Teilerfolgen »entwickelt« werden.

Hier soll nun nicht über die vielen möglichen Gründe des Scheiterns diskutiert, oder ein Plädoyer für die besseren Alternativen gehalten werden. In der reichhaltigen Literatur zum Thema gibt es genügend Autoren, die die »heimlichen Spielregeln« oder die »Rationalisierungsfallen« beschreiben und analysieren. Auch kann es nicht darum gehen, mah-

nend den Zeigefinger zu erheben, um letztlich doch nur wieder besserwisserisch den Königsweg zu beschreiben.

## **Stolpersteine**

### **Pseudobeteiligung des Betriebsrats**

So gehört es beispielsweise heute zum Standardrepertoire der Berater und Personalvorstände, die rechtzeitige und umfassende Einbindung des Betriebsrats als wichtiges Erfolgskriterium für Veränderungsprozesse zu benennen. In der Folge wird der Betriebsrat allerdings oft lediglich als ein »strategischer Erfolgsfaktor« verstanden und »ebenso« \_ nämlich tatsächlich bloß taktisch \_ behandelt: Man schüttet ihn mit Informationen zu. In bestimmten Steuerungsgremien erfüllt er lediglich Alibifunktionen. Auf diese Weise wird er dann häufig zum Propagandisten der negativen Unternehmensentscheidungen. Gegenüber den Beschäftigten positioniert er sich zu Personalabbau und Einkommensreduzierungen und versucht, der Entwicklung etwas Positives abzugewinnen, in dem er darlegt, was am Ende noch zu retten war: Seine Rolle im Umstrukturierungsprozeß wird dabei ins Defensive und Negative verkehrt.

### **Kontraproduktive Rollenvermischung**

Auch ist in vielen Fällen feststellbar, dass die handelnden Akteure im Unternehmen nach ihrer Qualifikation und Kompetenz zwar richtig benannt und eingeschätzt werden. An einer konkreten Rollenbeschreibung für ihre Aufgaben fehlt es aber häufig ebenso wie an Wissen und Transparenz der Prozesse zwischen verschiedenen Akteuren. So taucht beispielsweise das Problem auf, dass ein und dieselbe Person in einem Unternehmen Leiter eines Kommunikationsprojektes und gleichzeitig Mitglied im Kernteam einer Rationalisierungsmaßnahme ist: dass hier die Mitarbeiter in der Kommunikationsentwicklung die Basis für den Personalabbau vermuten, darf nicht verwundern.

### **Sündenböcke werden abgestempelt**

Für das Erkennen und das Beschreiben oben genannter Zusammenhänge, für ihre Berücksichtigung in der Projektentwicklung bleibt »nicht genügend Zeit«. Für die fehlenden Erfolge werden Schuldige gesucht, die die Verantwortung zu tragen haben: Das Problem wird personifiziert, statt seinen Ursachen auf den Grund zu gehen.

Vielmehr erscheint es mir notwendig, auf einige (durchaus bekannte) Aspekte näher einzugehen und Zusammenhänge aufzuzeigen, die leider allzu oft vergessen oder für unwesentlich erachtet werden. Diese Zusammenhänge sind konzeptunabhängig, beziehen sich also nicht auf bestimmte Bedingungen oder Vorgehensweisen im Entwicklungsprozeß. Sie können jedoch im Gesamtkonzept den entscheidenden Grund für das Gelingen oder Scheitern des Projekts sein: Die Betriebsratsarbeit erhält darin eine entscheidende Bedeutung. Die Arbeit des Betriebsrats kann helfen, viele Stolpersteine (s. Kasten) aus dem Weg zu räumen.

Die Erkenntnis, dass die Mitarbeiter einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Unternehmens sind, hat sich mittlerweile durchgesetzt. dass Betriebsratsarbeit einer der wichtigsten Wegbereiter für die Erreichung des Erfolgs ist, wird vielfach noch verkannt oder nicht hinreichend ernst genommen. Bei allen Überlegungen zur richtigen Einführungsstrategie wird bedauerlicherweise immer wieder das Zusammenwirken der verschiedenen Akteure in einer Unternehmensorganisation mißachtet. Dabei gehört es zu den Binsenweisheiten, dass in einem gemeinsam angelegten strategischen Entwicklungsprozeß alle gewinnen können, das Unternehmen und die Belegschaft, der Betriebsrat und das Management.

### **Strategische Unternehmensführung**

In der tayloristischen Unternehmensorganisation waren hierarchische Führung und hoher Kapitalaufwand die tragenden Säulen der Unternehmensentwicklung. Im Zuge der Globalisierung des Wettbewerbs, der Flexibilisierung der Märkte und des erhöhten Konkurrenzdrucks ist in allen Bereichen betriebswirtschaftlicher Unternehmensorganisation ein erheblicher Veränderungsdruck eingetreten. In den vom Wandel geprägten Unternehmen

werden die arbeitenden Menschen zum zentralen Baustein moderner Führungskonzepte (s. Abb. 1).



**Abb. 1:** Bedingungen moderner Unternehmensführung

Modern geführte Unternehmen sind zur Erreichung hoher Flexibilität und effizienter Organisation auf Mitarbeiter angewiesen, die sich mit dem Unternehmen selbst identifizieren. Diese Identifikation, die in älteren Unternehmenskulturen noch über charismatische Führung und Familientraditionen hergestellt werden konnte, bedarf heute mehr denn je einer grundlegenden kulturellen Entwicklung und einer praxisnahen transparenten Arbeitsorganisation. Dieser Bereich bildet zusammen mit der Finanz- und Technologiepolitik eines Unternehmens die Grundlage für effektives Wirtschaften und Beständigkeit am Markt. Beide Bereiche zusammen machen aber noch nicht die Innovationskraft und die Flexibilität aus, die heute unabdingbar notwendig geworden sind. Innovationen entstehen aus der Qualifikation, positive Veränderungen vornehmen zu können, und der Motivation, diese Veränderungen auch aufzeigen und umsetzen zu wollen. Hier liegen die größten Hemmnisse schneller und durchschlagender Veränderungsprozesse.

Die wichtigsten Entwicklungsfaktoren für dieses Dreigestirn moderner Unternehmensführung sind:

- Gewollte und gelebte Teamarbeit;
- Selbständige und eigenverantwortliche Arbeitsorganisation;
- Fortlaufende Optimierung aller Prozeßabläufe;
- Gleichgewicht von Effizienz und Attraktivität der Arbeit.

Ein Optimierungsprozeß erfordert mehr als das bewußte Umdenken im Management und hochqualifizierte Beraterleistung. Im Wege eines »Change Managements« muß der Prozeß des Umdenkens von der Unternehmensspitze ausgehend sukzessive alle Mitarbeiter erreichen. Dieser Prozeß muß durch geeignete Maßnahmen das Verständnis für die eigene Organisation wecken. Er muß verdeutlichen, warum Veränderungen notwendig und sinnvoll sind, und wie diese konkret geplant, gestaltet und gesteuert werden können. Führung selbst muß dabei hinterfragt, die Verhaltensweisen und deren Wirkungen müssen überprüft werden. Nur durch Veränderungen im Führungsverhalten kann ein Bewußtseinswandel für die Notwendigkeit des Veränderungsprozesses glaubhaft vermittelt werden [10].

Setzen wir voraus, dass Veränderungsprozesse vom obersten Management bewußt gelebt und getragen werden. Vorstand und Geschäftsführung verfügen aber häufig nicht mehr über die nötigen Informationen, um die entscheidenden Prozesse in Gang zu halten. Hierarchien bauen »Filter« auf und entwickeln eine Sperrwirkung für organisatorische Veränderungen, diese verhindern, dass die Sorgen und Nöte der Mitarbeiter zu den Entscheidungsgremien gelangen.

Die maßgeblichen Initiatoren eines Veränderungsprozesses sind darauf angewiesen, dass die nachfolgende Hierarchiestufe eine gewisse Transparenz und Durchlässigkeit »von unten nach oben« und »von oben nach unten« ermöglicht. Die Macht eines Vorstandes bestimmt sich nicht nach der Kompetenz, über die Geschicke des Unternehmens entscheiden zu können, sondern danach, wie weit er in der Lage ist, seine Entscheidungen für Veränderungsprozesse auch durchzusetzen [12; 13]. Die strategische Umsetzung von Entwicklungskonzepten erfordert die Überzeugungskraft und Motivation der nachgeordneten Führungsebenen. Die Führungskräfte müssen die Projekte mittragen, den Mitarbei-

tern vermitteln und dafür sorgen, dass Widerstände und Gegenangriffe abgewertet werden. Dabei entfaltet das Beharrungsvermögen nicht nur bei den Beschäftigten, sondern auch in allen Führungsebenen erhebliche Wirkung.

Prozesse sind also nur so nachhaltig und erfolgreich, wie ihre Ziele und Ideen auch »unten ankommen« und wirken. Die Arbeit des Betriebsrats wird hier zum »Transmissionsriemen« von Veränderungsprozessen. Er kennt die Bedenken und Widerstände bei den Beschäftigten und kann artikulieren, welche Maßnahmen zur Motivation der Belegschaft erforderlich sind. Strategische Unternehmensführung bezieht zur Durchsetzung der Konzepte die Betriebsräte von Beginn an ein und beschränkt sich nicht nur auf Informationen und Gremienbeteiligung. Das setzt aber voraus, dass der Betriebsrat diese Funktion auch aktiv wahrnehmen kann.

Studien belegen, dass ein Großteil von Gruppenarbeitsprojekten an der mangelnden Qualifikation und Fortbildung der Gruppenmitglieder scheitert [1; 3]. Dafür kann es nur zwei Gründe geben:

- Entweder fanden die Gruppen aus technisch-organisatorischen Gründen keine Zeit, sich mit Qualifikationsfragen zu beschäftigen.
- Oder ihnen fehlten Unterstützung und Anleitung, die Wichtigkeit des eigenen Qualifikationsniveaus zu erkennen.

In beiden Fällen kann man schwerwiegende Managementfehler unterstellen. Denn die Sicherstellung des notwendigen Qualifikationsniveaus ist Führungsaufgabe. Qualifikationsmanagement gehört aber auch zum Mitbestimmungskatalog der Betriebsverfassung. Betriebsräte können hier also eine zentrale Steuerungsfunktion einnehmen, die die Führungskräfte in ihren Aufgaben unterstützt und über die Mitbestimmung sicherstellt, dass wesentliche Führungsaufgaben auch wahrgenommen werden.

### **Verantwortung und Führung**

Die Verlagerung der Verantwortung an »den Ort des Geschehens« und die »Verselbständigung der Arbeitsprozesse« entbindet das Management nicht von zentralen Führungsaufgaben. Vielfach drängt sich der Eindruck auf, als würden im Führungskreis eines Unternehmens Veränderungsprozesse lediglich auf die formale Organisationsstruktur bezogen. Sie reduzieren diese dann auf Projekte des Outsourcing oder der Center-Organisation: Das Vertrauen auf höhere Motivation und Kundenorientierung bei den Beschäftigten soll den Prozeß positiv voran bringen.

Viele Konzepte, die eine Effektivierung der Arbeitsprozesse anstreben, orientieren sich ausschließlich an den Leistungsträgern unter den Mitarbeitern, die jung, risikofreudig, selbstbewußt und individualistisch sind. Doch werden beispielsweise sportliche Erfolge so gut wie nie durch die motivierten leistungsstarken Einzelgänger erzielt, sondern sind nur aufgrund einer klaren, zielgerichteten Teamorganisation möglich. Diese Erfahrung ist meines Erachtens auf den Arbeitsprozeß ohne weiteres übertragbar: Ein Team aus Mitarbeitern kann sich nicht lediglich an den Leistungsträgern orientieren. Es braucht auch die Ruhe und Besonnenheit der älteren Kollegen und das Erfahrungswissen nicht so leistungsstarker Mitarbeiter. Ein Hochleistungsteam aus Individualisten ist zu sehr mit sich selbst beschäftigt und entwickelt Verdrängungsprozesse, die eine optimale Leistungsverteilung und das bestmögliche Ergebnis verhindern.

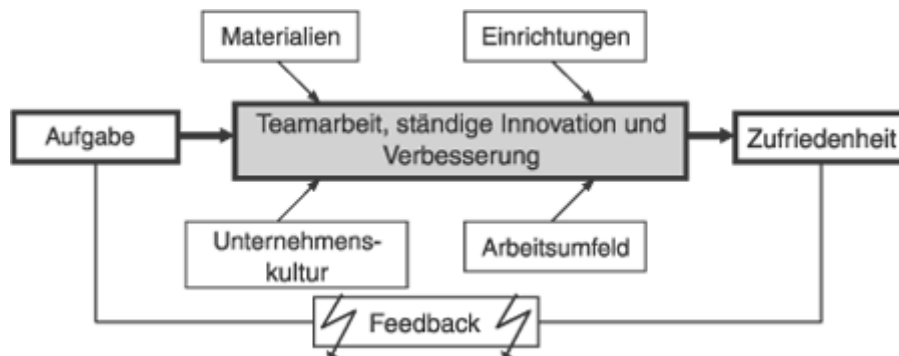
Ein »Management of Change« muß dafür sorgen, dass die notwendigen Entwicklungsprozesse an jedem Arbeitsplatz, in jedem Team und in jeder Organisationseinheit gefördert und unterstützt werden. Generationen von Arbeitnehmern haben im Taylorismus tagtäglich erfahren müssen, welchen Stellenwert ihre Arbeitskraft, ihre Persönlichkeit und ihr Ideenreichtum im Unternehmen haben \_ nämlich so gut wie keinen wesentlichen. Es darf deshalb nicht verwundern, wenn Vorsicht und Skepsis neue Personalführung begleiten, die die «Humanressourcen» in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen stellt. Das Beharrungsvermögen, abwartende Skepsis und die Frage nach der Glaubwürdigkeit neuer Konzepte blockieren so manchen positiven Ansatz in der Entwicklung. Solange jedoch die Mitarbeiter den Entwicklungsprozeß als etwas anderes empfinden als ihren täglichen Job,

greift die Veränderung nicht durch.

Das Beharrungsvermögen vieler Arbeitnehmer angesichts von Veränderung ist allzu verständlich. In den wirtschaftlichen Krisensituationen der letzten Jahre sind »Lean Management«-Konzepte allzu oft zur Rationalisierung und Kostensenkung benutzt worden.

Das Ergebnis war massiver Sozial- und Personalabbau, Arbeitsverdichtung und Leistungsdruck. Die weiteren Bestandteile der Lean-Konzepte, die Kreativitätspotentiale zu fördern und die Arbeitsorganisation zu verbessern, sind dabei häufig auf der Strecke geblieben. Aus Arbeitnehmersicht stellen sich deshalb solche Konzepte ausschließlich als Rationalisierungsfallen, Arbeitsplatzvernichter und damit als Risiken dar [13].

Die wichtigste Aufgabe der Unternehmensführung wird deshalb darin bestehen, das Vertrauen der Mitarbeiter wieder zu wecken, sich mit Engagement und Motivation in einen Veränderungsprozeß zu begeben. Die Abbildung 2 zeigt einen Motivationskreislauf, der die Arbeitszufriedenheit zur Grundlage eines ständigen Entwicklungsprozesses der Arbeitsorganisation macht, und der nur dann funktioniert, wenn das nötige Feedback gegeben wird.



**Abb. 2:** Motivationskreislauf

Ohne eine prozeßhafte Steuerung dieses Kreislaufs werden die meisten Konzepte zum Scheitern verurteilt sein.

Selbst wenn es gelingt, den strategischen Ansatz den Führungskräften zu vermitteln, sind es doch die Mitarbeiter vor Ort, die sich den geplanten Veränderungen stellen und mit ihrem Ergebnis leben und arbeiten müssen. Ihre bisherigen Erfahrungen, die Beharrungsvermögen und heimliche Widerstände heraufbeschwören, können jedoch jedes noch so gut angelegte Konzept ins Wanken, wenn nicht sogar zum Scheitern bringen. Notwendig ist daher eine Zusammenarbeit aller Akteure im Unternehmen, um durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen den Boden zu bereiten, damit der Motivationskreislauf in Gang bleibt.

Erforderlich sind

- offene Kommunikation,
- rechtzeitige Information sowie
- vertrauensbildende Maßnahmen, die im Wege von Betriebsvereinbarungen den Arbeitnehmern zeigen, dass der Status quo ihrer Arbeitsverhältnisse nicht wesentlich gefährdet ist.

Diese zentrale Führungsaufgabe kann nicht nur vom oberen Management oder von den direkten Vorgesetzten eines Teams wahrgenommen werden. Sie bedarf vielmehr einer deutlichen und klaren Unterstützung des Betriebsrats. Der Betriebsrat kennt die Sorgen und Nöte, aber auch die Vorbehalte der Beschäftigten genauer als viele Führungskräfte und Personalverantwortliche. Er kann deshalb ein wichtiger Motor in der Entwicklung sein, »der die Interessen, Meinungen und Erfahrungen der Beschäftigten erfaßt und artikuliert, der Konflikte benennt und der das Unternehmenskonzept schließlich aktiv in die Mitarbeiterschaft hinein trägt« [2].

## **Interessenvertretung und Unternehmensorganisation**

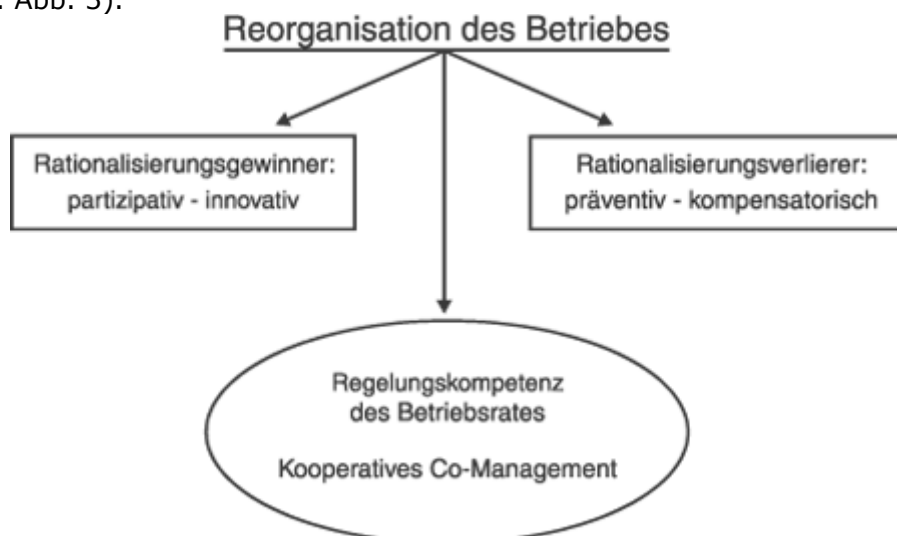
Wichtige Managementaufgaben in Veränderungsprozessen liegen darin,

- einen reibungslosen und effizienten Produktionsablauf zu garantieren
- und dabei im Wege der Veränderung bestehende Strukturen in Frage zu stellen, Prozesse zu optimieren, Abläufe zu verbessern und Bruchstellen und Hindernisse ausfindig zu machen und zu eliminieren.

Ein schwieriges Unterfangen, bestehende Produktivität zu wahren und gleichzeitig Grundstrukturen in Frage zu stellen. Diese Aufgabe wahrzunehmen, erfordert ein Vertrauensverhältnis, eine offene Kommunikation und die Motivation zur Beteiligung bei allen Menschen, die im Unternehmen beschäftigt sind. Idealerweise ist dabei eine Gewinner-Gewinner-Situation anzustreben, bei der für alle Akteure im Unternehmen »etwas abfällt«. Die beste Grundlage dafür ist ein motivierendes Umfeld mit einer innovativen Beteiligungsorganisation.

Diese idealen Bedingungen herzustellen, ist das eigentliche Problem aller Restrukturierungsmaßnahmen. Denn es liegt im Wesen von Reorganisationsmaßnahmen, dass sie die unterschiedlichen Beschäftigungsgruppen auch unterschiedlich tangieren [8]. Damit lösen sie aber auch unterschiedliche Reaktionen aus. Zur wichtigsten Führungsaufgabe wird damit nicht nur die Information und Kommunikation mit den von den Veränderungen betroffenen Bereichen, sondern ebenso die Beteiligung der Bereiche, die lediglich indirekt oder gar nicht betroffen sind. Sie können mangels hinreichender Information Unsicherheiten aufbauen, die zum Risikofaktor für das gesamte Konzept werden.

In diesem Umfeld nimmt die Arbeit des Betriebsrats eine zentrale Rolle ein, die den erfolgreichen Verlauf des Prozesses wesentlich mitbestimmen kann. Dabei kommt es entscheidend darauf an, welche strategische Haltung der Betriebsrat im Prozeß einnimmt. Die Betriebsratsstrategie wird andererseits erheblich von der Strategie des Managements geprägt (s. Abb. 3).



**Abb. 3:** Funktionen kooperativer Betriebsratsarbeit

Viele Betriebsräte verzeichnen heute noch immer die größten Erfolge ihrer Arbeit, wenn sie Konfliktsituationen dazu nutzen, eine Gegenposition zum Management aufzubauen und sich bei Veränderungen warnend vor die Mitarbeiter stellen. Die Arbeitnehmer wissen, dass der Betriebsrat genügend Macht hat, sie betreffende Entscheidungen des Managements zu beeinflussen und allzu große Eingriffe zu verhindern. Diese Betriebsräte erreichen daher ein Höchstmaß an Akzeptanz in der Belegschaft und brauchen sich vor zukünftigen Wahlen in der Regel nicht zu fürchten. Übersehen wird dabei häufig, dass eine solche Strategie der Interessenvertretung lediglich Schadensbegrenzung betreibt und deshalb nicht in der Lage ist, aus Veränderungsprozessen Stärke zu entwickeln; und aus den Veränderungsprozessen auch positive Ergebnisse für die Arbeitnehmerschaft zu gewinnen. Für das Unternehmen entsteht so schnell ein entscheidender Risikofaktor, für den Betriebsrat wird dieses Vorgehen aber erst langfristig prob-

lematisch.

Auf der anderen Seite geht ein mitgestaltender Betriebsrat das erhebliche Risiko ein, von den Arbeitnehmern nicht mehr als Interessenvertretung betrachtet zu werden und deshalb das Mandat zu verlieren. Auch hier stehen dann kurzfristigen Erfolgen durch die Mitwirkung des Betriebsrats erhebliche Risiken gegenüber, langfristig ein Betriebsratsgremium zu bekommen, das bei allen Veränderungsprozessen Konflikte heraufbeschwört und schnelle Umsetzungsschritte blockiert, um langfristig die Akzeptanz der Belegschaft zu behalten.

Die Art der strategischen Ausrichtung der Betriebsratsarbeit berührt daher wesentlich die Unternehmensinteressen. Sie wird aber auch von der Unternehmensstrategie maßgeblich mit geprägt. Eine gemeinsame Basis für eine kooperative Konfliktpartnerschaft setzt deshalb das Interesse, das Vertrauen und eine aktive Unterstützung beider Betriebspartner voraus.

Dabei darf nicht verkannt werden, dass ein Betriebsrat das Mandat der gesamten Belegschaft hat. Strategische Interessenvertretung beinhaltet deshalb sowohl eine präventiv kompensatorische, wie auch eine partizipativ innovative Handlungsstrategie (s. Abb. 4).

<b>„präventiv“:</b> – Beschäftigungssicherung – Erhalt des Lohnniveaus – Keine Diskriminierung – Keine Arbeitsverdichtung	<b>„partizipativ“:</b> – Teamarbeit – Problemlösungen – Entscheidungskompetenz vor Ort – Mitbestimmung
<b>„kompensatorisch“:</b> – Entgelterhöhungen – Betriebliche Sozialleistungen – Sozialpläne – Altersteilzeitverträge	<b>„innovativ“:</b> – Arbeitsorganisation – Qualifizierung – Gestaltungsspielräume – Verantwortung

**Abb. 4:** Strategische Arbeitsschwerpunkte des Betriebsrats

Die präventiv kompensatorische Handlungsmacht des Betriebsrats schützt die Arbeitnehmer vor Einkommens- und Arbeitsplatzverlusten oder hilft, unvermeidbare Verluste durch angemessene Sozialplanleistungen zu kompensieren. Mit dieser Strategie allein verliert der Betriebsrat jedoch einen Großteil der Basis seiner Arbeit im Betrieb. Diejenigen, die von den Reorganisationsmaßnahmen profitieren, kann der Betriebsrat nur dann wirksam vertreten, wenn er beteiligungsorientiert Prozesse mit organisiert, die Arbeitsbedingungen und Arbeitsumfeld mit gestalten. Die größte Regelungskompetenz erreicht ein Betriebsrat dann, wenn er im Wege eines kooperativen Managements eine aktive Haltung einnimmt, die sich in drei wesentlichen Funktionen darstellt:

- Aufgrund seiner demokratischen Legitimation und der im Betriebsverfassungsgesetz explizit beschriebenen Aufgaben ist jeder Betriebsrat gehalten, die Funktion eines Wächters einzunehmen. Diese Funktion macht den Betriebsrat zum Interessenmanager in Arbeitnehmerfragen. Dabei geht es sowohl um die Einhaltung von gesetzlichen Schutzbestimmungen als auch um die Beachtung der Gleichheitsgrundsätze und die Wahrnehmung gestaltender Mitbestimmungsfunktionen. Man kann ohne Vorbehalte davon ausgehen, dass diese Funktion zum Hauptfaktor für die Motivation und Identifikation der Belegschaft bei der Umsetzung von Entwicklungskonzepten im Unternehmen anzusehen ist. Ohne geeignete Schutzmechanismen werden Vorbehalte und Beharrungsvermögen keine Veränderung des Status quo zulassen.
- In die Funktion als Moderator von Veränderungsprozessen wächst der Betriebsrat bereits aufgrund seiner Gesamtvertretungsbefugnis für alle Arbeitnehmer des Betriebes hinein. Sofern ein Betriebsrat seine Rolle der partizipativen und innovativen Interessenvertretung aktiv wahrnimmt, wird er zum Co-Manager, der in ei-

genverantwortlichem Handeln gemeinsam mit den Beschäftigten nicht nur Produktivitätsentwicklung und Kosteneinsparungen beachtet, sondern auch Mitverantwortung und Selbstbestimmung am Arbeitsplatz zu den tragenden Säulen der Entwicklung macht. In diese Moderatorenfunktion gerät er um so mehr, desto stärker die Führung die Selbstorganisation der Arbeit verordnet - also fremd organisiert. Verantwortungsverlagerung nach unten und selbständige Entscheidungskompetenz heißt für viele Führungskräfte immer noch ausschließlich Produktivitätsentwicklung und Kosteneinsparung. Dem steht kein selbständiges Organisationsfeld der Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen gegenüber. Die Beschäftigten werden sich jedoch nur dann aktiv dem Prozeß stellen, wenn der Effizienzsteigerung der Arbeit auch eine Steigerung der Arbeitsattraktivität gegenübersteht. Ein Betriebsrat kann diesen Anspruch unmittelbar fördern, wenn er seine Funktion als Moderator aktiv wahrnimmt.

- Ein aktives Gremium gerät automatisch auch in die Funktion eines Promotors, das zum Entwickler eigener Ideen und Vorstellungen wird, wie sich Arbeitsorganisation, Arbeitsumfeld und Kommunikation im Unternehmen verbessern lassen. Beteiligungsorientierte Betriebsratsarbeit wird mit Ansprüchen konfrontiert, die automatisch in eine Neuorganisation von Betriebsratshandeln führt, die ihrerseits beteiligungsoffen ist und ein aktives Interessenmanagement verlangt.

All diese Funktionen zeigen, dass Betriebsräte Führungskräfte sind, die die Geschicke und Handlungsspielräume des Unternehmens wesentlich mit beeinflussen. Mitbestimmungsrechte greifen in Personalführungsaufgaben, in das Zeitmanagement, in das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter und in die Arbeitsorganisation ein. Ohne Unterstützung des Betriebsrats könnten Entwicklungen nur schwerfällig oder gar nicht vollzogen werden. Positive Veränderungen wären in einem dann konfliktträchtigen Umfeld undenkbar.

Eine aktive Unternehmenspolitik kann und muß daher mit einem kooperativ denkenden Betriebsratsgremium zusammenarbeiten, wenn der Veränderungsprozeß schnell und durchgreifend erfolgen soll. Diese kooperative Zusammenarbeit bildet die Grundlage für die eingangs beschriebene «Gewinner-Gewinner-Situation», die für die Innovationsfähigkeit des Unternehmens unabdingbar ist.

### **Vom Dilemma erfolgreicher Interessenvertretung**

Der Alltag von Interessenvertretung ist wesentlich stärker von Konsens und Verständigung geprägt, als gemeinhin angenommen wird [5]. Diese Konsensorientierung wirkt allerdings nicht nur auf der Basis der vertrauensvollen Zusammenarbeit des Betriebsverfassungsgesetzes. In ihrer tagtäglichen Arbeit erfahren Betriebsräte, dass sich im Konsens häufig mehr an positiven Regelungen für die Belegschaft durchsetzen lassen, als in konfliktträchtigen Auseinandersetzungen.

Dennoch sind die Übergänge zwischen Konsens und Konflikt fließend. Ein konsensorientiertes Modell läßt sich nur dort dauerhaft realisieren, wo gleich starke Partner ein Umfeld geschaffen haben, das von gegenseitiger Achtung und Vertrauen geprägt ist. Der Konflikt ist nicht der Störenfried sondern der Lebensnerv einer kooperativen Kultur. Nicht vollkommene Harmonie sondern kooperative Konfliktbewältigung ist die Basis innovativer Unternehmenspolitik. Oder anders ausgedrückt: Es kommt darauf an, wie man sich zusammensetzt, wenn man sich auseinandersetzt.

Man kann davon ausgehen, dass bereits die glaubwürdige Androhung von Widerstand seitens des Betriebsrats in einem kooperativen Umfeld ausreicht, um einen angemessenen und für beide Seiten tragfähigen Kompromiß zu erzielen. Eine strategische Machtausübung des Betriebsrats ist daher nicht das Problemfeld sondern das Parkett des Kompromisses. Während die Eskalation von Konflikten zukünftige Zusammenarbeit blockiert, liegt beim Kompromiß der Vorteil, dass beide Seiten die Kontrolle über ihr Handeln erhalten und für den anderen weiterhin berechenbar bleiben. Hieraus entwickelt sich die Fähigkeit zur autonomen Konfliktlösung, die Grundlage späterer Aushandlungsprozesse wird [5].

Betriebsräte sind so gezwungen, ihre Arbeit in dem Maße zu professionalisieren, wie das Unternehmen Reorganisationsprogramme durchführt. Im Rahmen dieser Professionalisierung wird Betriebsratsarbeit um so erfolgreicher sein, wie es gelingt, sich zum kompetenten und unentbehrlichen Akteur betrieblicher Umstrukturierungsmaßnahmen zu entwickeln.