

Nur der Wandel ist beständig – Restrukturierung ist immer

Birgit Köper

Der Begriff „Restrukturierung“ wird weit verwandt und bezeichnet als Oberbegriff alle Formen von Veränderungsprozessen in Organisationen, bei der bestehende Strukturen und Routinen in Frage gestellt und durch Interventionen verändert werden. Eine Standarddefinition gibt es allerdings nicht. Neue strategische Ausrichtungen, neue Technologien, Dienstleistungen und Geschäftsfelder oder auch krisenhafte Situationen erfordern – so die Argumentation – organisationale Anpassungen, die sowohl gezielt geplant oder auch als kurzfristige Reaktion auf Veränderungen am Markt umgesetzt werden.

Typische Formen von Restrukturierung betreffen die Aufbau- und/oder Ablauforganisation wie Standortverlagerungen, Abwanderungen, Ausgliederung von einzelnen Funktionseinheiten, Konkurs/Betriebsstilllegungen, Fusionen/Firmenübernahmen sowie interne Restrukturierungen.

Restrukturierungen werden in der Regel durch Krisen ausgelöst – durch Strategiekrisen, Erfolgskrisen oder Liquiditätskrisen. Zwischen diesen Krisen besteht insofern ein Zusammenhang, als sich im Verlauf der Krisenentwicklung der Handlungsbedarf erhöht und der Handlungsspielraum abnimmt. Ist im Falle der strategischen Krise noch hinreichend Zeit zur Planung und frühzeitigen Einbeziehung etwa der Arbeitnehmervertreter (und damit auch der Beschäftigten), so nehmen diese Spielräume im Zeitverlauf ab. Im Falle der Liquiditätskrise sind dann letztlich die Handlungsoptionen sehr eingeschränkt.

Zu den externen Ursachen für die Krisen gehören Marktveränderungen, Änderungen der politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen¹ oder – wie in jüngerer Vergangenheit – Finanzkrisen.

In der Regel zielen die Maßnahmen, die aus den Krisen abgeleitet werden, auf die Verringerung von Kosten, um die Produktivität zu steigern. Sie sind in aller Regel mit der Reduzierung von Personalkosten durch betriebsbedingte Kündigungen, Aufhebungsverträge, Fluktuation, Verrentungen, Nicht-Verlängerung befristeter Arbeitsverträge oder Sanierungsverträge verbunden. Der Aspekt der Personalfreisetzung ist derjenige, der im Zusammenhang mit Restrukturierung am stärksten von der Politik und in den Medien wahrgenommen beziehungsweise diskutiert wird. Die potenziellen Auswirkungen auf die Mitarbeiter – etwa in Hinblick auf deren Gesundheit – stellen eher ein randständiges Thema dar.

Diskussion auf EU-Ebene

Die EU-Strategie 2020 betont die Notwendigkeit von Wachstum und Innovation im Hinblick darauf, Europa in den globalisierten Märkten wettbewerbsfähig zu halten. Beschäftigung ist eines der fünf formulierten prioritären Ziele. Die formulierten Prioritäten „intelligentes“ und „integratives Wachstum“ (EU, Mitteilungen der Kommission/Europa 2020, Brüssel, 2010) setzen Wissen, Innovation und hohe Beschäftigungsfähigkeit voraus.

Das am 17. Januar 2012 von der EU-Kommission veröffentlichte Grünbuch „Umstrukturierung und Antizipation von Veränderungen: Lehren aus den jüngsten Erfahrungen“ war darum ein gegenwärtiger Ankerpunkt für die Diskussion, wie Restrukturierung in diese Wachstumsstrategie einzuordnen ist. Der Fokus des Grünbuchs ist die Frage, wie der europäische Wirtschaftsraum so flexibel gestaltet werden kann, dass er den Herausforderungen des globalisierten Wettbewerbs stand hält. Das Grünbuch betont die kurzzyklische Dynamik der globalisierten Wirtschaft, den Druck auf Europa durch die Konkurrenz von Schwellenländern und den daraus resultierenden Innovations- und Anpassungsdruck auf die Unternehmen. Es resümiert, dass in Europa Rahmenbedingungen geschaffen werden müssten, die eine flexible und reibungslose Anpassung der Betriebe und Volkswirtschaften auf die globalisierten Wettbewerbsbedingungen ermöglichen. Diese Bedingungen sind, so betont das Papier eine gute Planung und Vorbereitung sowie das sorgfältige Management des Veränderungsprozesses.

¹ Insbesondere die Zunahme von Restrukturierungen im öffentlichen Dienst steht im Zusammenhang mit rechtlichen und politischen Veränderungen.

Gesetzlicher Rahmen in Deutschland

In Bezug auf die Gestaltung von Restrukturierung und die Beteiligung der Mitarbeiter beziehungsweise der Betriebs- und Personalräte bestehen grundsätzlich weitreichende Möglichkeiten auf Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes beziehungsweise des Personalvertretungsgesetzes.

Beispiele hierfür sind:

- Die zwingende Mitbestimmung des Betriebsrats bei Änderungen der Arbeitszeit und Lohngestaltung (§ 87 BetrVG)
- Unterrichtsrecht des Betriebsrats über Personalplanung sowie das Recht des Betriebsrats, dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung zu machen (§§ 92, 92a BetrVG)
- Zustimmungserfordernis des Betriebsrats bei Einstellungen, Versetzungen, Ein- und Umgruppierungen (§ 99 BetrVG) und Anhörungsrecht des Betriebsrats über geplante Betriebsveränderungen (§ 111 BetrVG)
- Abschluss eines Interessenausgleichs/Sozialplans (§§ 112, 113 BetrVG)

Hinzu kommen Regelungen des Kündigungsschutzgesetzes, des Teilzeit und Befristungsgesetzes und die gesetzliche Verpflichtung des Arbeitgebers zur Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz, die eine Gefährdungsbeurteilung der potenziellen Folgen von Restrukturierungen beinhalten könnte.

Trotz dieser gesetzlichen Möglichkeiten beklagen Vertreter von Gewerkschaften und Betriebsräte häufig, dass die Seite der Beschäftigten in Planung und Durchführung von Restrukturierungsmaßnahmen zu spät oder gar nicht einbezogen werde.

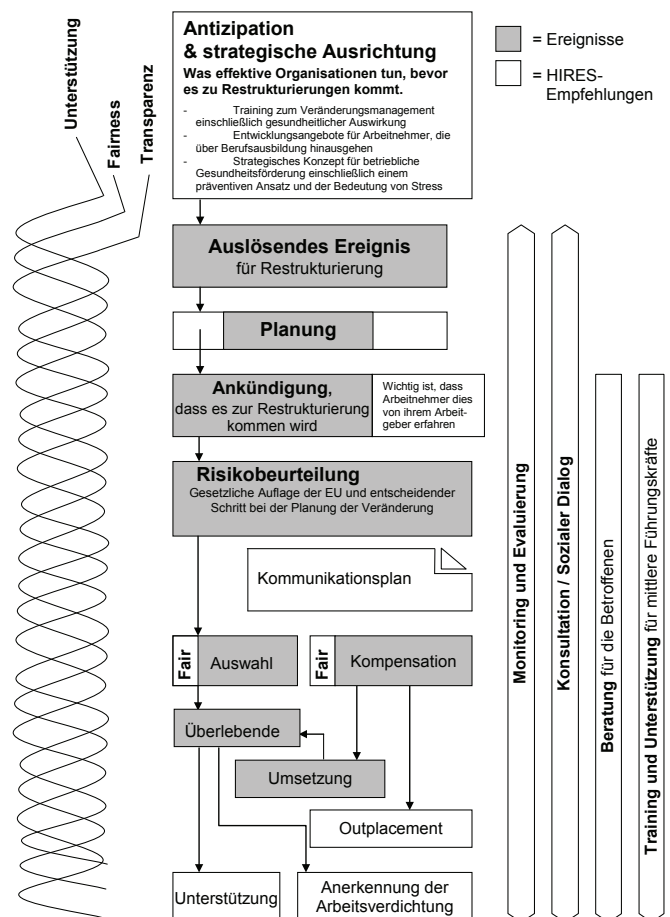
Was können Unternehmen tun?

Verschiedene internationale Studien und auch die BiBB/BAuA-Befragung (2006) zeigen, dass Beschäftigte in reorganisierten Betrieben/Organisationen deutlich mehr über Arbeitsverdichtung, Stress und der quantitativen wie qualitativen Steigerung von Anforderungen berichten. Je mehr Veränderungen in einer Organisation stattfinden, umso stärker schätzen die Beschäftigten die Bedeutung von Stress und Arbeitsdruck sowie erhöhte Anforderungen (quantitativ wie qualitativ) ein. Das kann sich mittel- bis langfristig auch auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken. So ist in Deutschland die subjektiv eingeschätzte Gesundheit in reorganisierten Organisationen schlechter als in anderen und zwar umso schlechter, je mehr Veränderungen die Beschäftigten unterliegen. Gesundheitliche Beschwerden, die im Zusammenhang mit psychischen Belastungen stehen,

wie etwa allgemeine Müdigkeit, Mattigkeit und Erschöpfung, Nervosität und Reizbarkeit oder Schlafstörungen.

„Kochrezeptartige“ Konzepte für den Umgang mit Restrukturierung liegen nicht vor und sind wahrscheinlich aufgrund der Unterschiede der einzelnen Restrukturierungsmaßnahmen, der Unternehmens-, Branchen und Wettbewerbssituation auch nicht möglich oder sinnvoll. Wichtig wäre es jedoch, Schlüsselgruppen neben der Unternehmensleitung wie etwa das mittlere Management und auch die Personalvertreter für die möglichen Auswirkungen der Veränderungsmaßnahmen zu sensibilisieren und auf ihre Rolle und die damit verbundenen Herausforderungen bei der Begleitung der Restrukturierung vorzubereiten.

Vorhandene Empfehlungen zur Prozessgestaltung beziehen sich auf die transparente, faire und partizipative Durchführung der Restrukturierungsmaßnahmen. Das EU-geförderte Projekt „Health in Restructuring/HIRES“ hat auf Grundlage von verschiedenen (Fall-) Studien Empfehlungen zum Umgang mit Restrukturierung formuliert. Die nachfolgende Abbildung fasst die HIRES-Empfehlungen zusammen:



Quelle: www.baua.de/dok/3560176

Stand: Januar 2013

Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin
Friedrich-Henkel-Weg 1-25
44149 Dortmund

Service-Telefon 0231 9071-2071
Fax 0231 9071-2070
info-zentrum@baua.bund.de
www.baua.de