

Restrukturierung und Gesundheit - Aktuelle Forschungsfragen und Erkenntnisse

Eine Kooperationsveranstaltung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und des Landesinstituts für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.NRW)

20. September 2012, Historische Stadthalle Wuppertal

In der abschließenden Podiumsdiskussion adressierte Frau Dr. Beermann von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin / BAuA spezifische Fragen, die sich auf Grundlage der Präsentationen und der anschließenden Diskussionen ergeben hatten, an die Repräsentanten der Sozialpartner und der Wissenschaft.

Die verschiedenen Perspektiven wurden dabei vertreten von:

- Frau Prof. Dr. Gisela Mohr (Universität Leipzig)
- Herrn Norbert Breutmann (Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände)
- Herrn Klaus Pickshaus (IG Metall).

Frau Dr. Beermann wandte sich zunächst an die Wissenschaft mit der Frage, welche möglichen positiven Auswirkungen von Restrukturierung zu nennen seien und was Mitarbeiter, die die Veränderung als Herausforderungen annähmen von solchen unterscheidet, die dies nicht könnten.

Frau Prof. Mohr betonte, die Frage im Kontext ihrer Disziplin – der Arbeits- und Organisationspsychologie - müsse eher sein, was man im Betrieb tun kann und wie man die Arbeitsbedingungen gestalten kann, statt das Augenmerk darauf zu richten, welche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Veränderungen besser umgehen können, denn es werde immer Beschäftigte geben, die weniger gut damit umgehen können. Diese Mitarbeiter könne man ja nicht sicherheitshalber aus der Arbeitswelt ausschließen.

Unsicherheit in Veränderungsprozessen sei ein wichtiger Aspekt im Hinblick auf mittel- und langfristige Auswirkungen der Veränderungen auf die Mitarbeiter. Für die Beschäftigten gebe es ein Grundbedürfnis nach Kontrolle und nach dem Gefühl, das eigene Leben und dessen Umstände in der Hand zu haben. Ist dies gegeben, dann bestehe die Chance, dass die Verunsicherung als Herausforderung erlebt werden kann. Dazu brauche es – gerade in Phasen der Veränderung – Information. Ohne eine Informationsgrundlage bestehe keine Handlungsfähigkeit, damit nicht die Chance, eine Situation als Herausforderung zu erleben. Hier könnten die Unternehmen mit einer rechtzeitigen und überlegten Informationspolitik durchaus unterstützen und negative Auswirkungen abmildern

Positive Auswirkungen von Restrukturierungen liegen in der Chance, die eigenen Kompetenzen zu erweitern. Grundsätzlich sei es wichtig, die Ressourcen, zu denen auch die Qualifikation gehöre, vorbereitend und kontinuierlich zu stärken und damit bereits **vor** aktuellen Veränderungsmaßnahmen Vorbereitungen zu treffen. Kompetenz erhöhe die Widerstandskraft der Mitarbeiter bzw. ihre Möglichkeit der Anpassung in Zeiten dynamischer Veränderung. Eine Option sei es zudem die Veränderungen - soweit möglich - zu dosieren und langsamer zu gestalten.

Auf Grundlage dieser letzten Aussage stellte Frau Dr. Beermann dann an Herrn Pickshaus als Vertreter der Gewerkschaftsperspektive die Frage, ob aus seiner Sicht und in Anbetracht der dynamischen Märkte eine Dosierung von Restrukturierung überhaupt möglich sei

Im Verweis auf eine Veröffentlichung der Hans-Böckler-Stiftung zu Betriebs- und Dienstvereinbarungen in Restrukturierungsprozessen unterstrich Herr Pickshaus die grundsätzliche Möglichkeit der Planung und Einflussnahme durch die Betriebs- und Personalräte. Aus seiner Erfahrung heraus würden allerdings trotz der einschlägigen Beteiligungsregelungen im Betriebsverfassungs- und Personalvertretungsgesetz die Arbeitnehmervertreter in den Betrieben zu spät oder gar nicht mit einbezogen. Vor dem Hintergrund, dass es zwar eine gesetzliche Regelung gebe, diese aber häufig keine Anwendung finde, mache sich bei den Betriebs- und Personalräten ein Ohnmachtsgefühl breit. Aus seiner Sicht sei nicht die zeitkri-

tische Liquiditätskrise, sondern die strategische Krise der Normalfall als Auslöser von Restrukturierungsmaßnahmen und diese böte in der Regel eigentlich genug Zeit für Planung und Einbeziehung der Personalvertretungen. Gerade angesichts des hohen Scheiternsrisikos von Restrukturierungen sei deshalb Entschleunigung angesagt.

Herr Pickshaus kategorisierte drei Gruppen von Betriebs- und Personalräten:

- 1.) die „Blockierer“ (befassen sich kaum mit Gestaltungsaufgaben sondern fokussieren stattdessen auf die Wahrnehmung traditioneller Schutzfunktionen)
- 2.) die „Co-Manager“ (agieren als Erfüllungsgehilfen des Managements und beziehen die Belegschaft nicht mit ein)
- 3.) die „konstruktiven Veto-Player“ (gestalten die Veränderungsprozesse aktiv und konstruktiv unter Nutzung der Veto-Macht durch Einbeziehung der Beschäftigten mit und erfüllen gleichzeitig die traditionellen Schutzfunktionen)

Insgesamt täten sich auch die Betriebsräte in der Gestaltung von Restrukturierungsprozessen schwer, insbesondere, wenn Entlassungen anstehen. Aus gewerkschaftlicher Perspektive sei ein Restrukturierungsprozess nach wie vor nur dann erfolgreich, wenn Beschäftigte am „Veränderungserfolg“ partizipierten und Entlassungen weitgehend vermieden werden könnten.

Ziel der meisten Restrukturierungsprozesse seien, so Frau Dr. Beermann weiter, Produktivitätsgewinne, die häufig durch Kostenreduktion erreicht werden sollten. Dies führe, wie die Forschung zeigt, zu Arbeitsverdichtung und in der Folge dazu, dass Leistungserwartungen nicht unbedingt immer erfüllbar seien.

Frau Beermann wandte sich an den Vertreter der Arbeitgeberperspektive – Herrn Breutmann – mit der Frage, wie in den Betrieben mit dieser Tatsache umgegangen werde.

Herr Breutmann stellte die Richtigkeit der Aussage, Restrukturierungen seien zwangsläufig mit Leistungsverdichtungen verbunden, in Frage. Bei Unternehmenszusammenschlüssen beispielsweise könnten große Synergien erreicht werden, wenn etwa administrative oder technische Unterstützungsleistungen zusammengelegt würden. Leistungsverdichtung trete in diesen Fällen – zumindest langfristig - nicht auf. Man müsse sich also die Restrukturierungsmaßnahmen im Einzelnen anschauen und analysieren, welche spezifischen Auswirkungen sich aus den Maßnahmen ergäben. In der Konvertierungsphase eines Mergers würde sicherlich eine Mehrbelastung auftreten, diese relativiere sich dann aber in der Folge durch die Synergieeffekte, die durch die Zusammenlegung von Funktionseinheiten geschaffen würden.

Die Strategie von Unternehmen müsse es sein, bei den Belegschaften die Angst vor Veränderungen abzubauen und ein Verständnis dafür zu entwickeln, dass Veränderung normal und notwendig sei. Wichtig sei es, durch permanente Qualifizierung die Mitarbeiter multi-einsatzfähig zu machen.

Abschließend stellte Frau Beermann an alle drei Diskutanten die Frage, welche Strukturen einer erfolgreichen Restrukturierung aus ihrer jeweiligen Sicht förderlich seien.

Frau Prof. Mohr betonte in Beantwortung dieser Frage, es reiche nicht, nur die Qualifikation der Führungskräfte zu stärken. Es müsse darüber hinaus an Teamstrukturen und einer weniger konkurrenzorientierten Kultur in den Organisationseinheiten gearbeitet werden. Verteilungskonflikte und Wettbewerb in den Arbeitsgruppen würden die Problematik von Unsicherheit und Kontrollverlust in Phasen der Restrukturierung verstärken. In einer nochmaligen Betonung der Bedeutung von Transparenz sprach sich Frau Prof. Mohr dafür aus, dass die Führungskräfte die Informationen, die vorhanden bzw. kommunizierbar seien, auch an ihre Mitarbeiter weitergäben.

Herr Pickshaus adressierte im Zusammenhang mit dieser Frage die Machtproblematik in den Betrieben, vor allem in Organisationen mit Konzernstrukturen. Dort sei es häufig so, dass Betriebsräte durchaus erfolgreich Instrumente zur Gestaltung des Wandels mit entwickeln,

dann aber Konzervorgaben der Umsetzung dieser Instrumente entgegenstünden. Diese Konzernvorgaben reduzierten die Prozesse häufig auf das Diktat der Effizienz und der Kurzfristökonomie und konterkarierten häufig sinnvolle Ansätze auf regionaler Ebene. Lehren aus den negativen Erfahrungen der kurzfristig orientierten Strategien habe es bisher zu wenig gegeben.

Herr Breutmann betonte, dass Unternehmen sich in den letzten krisengeprägten Jahren durchaus als sehr lernfähig im Hinblick auf die Gestaltung von Restrukturierungsprozessen gezeigt und insofern schon vielfach ihre Strukturen an die Notwendig sozial verantwortlicher Restrukturierungen angepasst hätten. Viele Unternehmen – als Beispiel wurde die Telekom genannt – seien auf dem Weg, ihre Veränderungsprozesse zu verändern und gemeinsam mit den Belegschaften und den Personalvertretungen sozialverträglicher zu gestalten.