Kompetent in der Transformation

CHANGE *Jetzt gilt es, die Arbeit nach dem Lockdown arbeitnehmerorientiert zu gestalten. Betriebsräte spielen hier eine wichtige Rolle.*

VON **MARION HOUBEN**

DARUM GEHT ES

1. Die digitale Transformation treibt nun verstärkt durch Corona die Restrukturierung von Unternehmen voran.

2. Den Betriebsräten kommt eine besondere Rolle im Veränderungsmanagement zu.

3. Sie sind als Agenten der Beschäftigten gefragt, die Arbeitswelt von morgen gesund zu gestalten.

Die digitale Transformation – nun verstärkt bedingt durch Corona – treibt die Restrukturierung von Unternehmen voran, psychische Belastungen steigen und die Bedeutung von Qualifikationen nimmt zu. Daher sind Betriebsräte mit hoher Veränderungskompetenz gefragt, um diese tiefgreifende Veränderung der Arbeitswelt zu gestalten. Aktuell reichen die Changeprojekte von eher evolutionären Prozess- und Produktverbesserungen über strukturelle Anpassungen bis hin zur grundsätzlichen Transformation und dem Erschließen neuer Geschäftsmodelle um sich an veränderte ökonomische, ökologische oder rechtliche Rahmenbedingungen strategisch anzupassen. Damit einhergehend vollzieht sich auch ein tiefgreifender Wandel bei der Organisation von Arbeit. Die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen erleben eine VUKA-Welt, das heißt, sie erleben die Arbeitswelt als komplizierter, schneller, unsicherer und unvorhersehbarer. Das zeigt sich aktuell verstärkt in der Covid-19 Pandemie.

Betriebsräte: Agenten des Wandels und der Beschäftigten

Den Betriebsräten kommt eine besondere Rolle im Veränderungsmanagement zu: Sie sind Agenten der Beschäftigten bei der Gestaltung des betrieblich-technologischen und damit auch kulturellen Wandels. Sie sind gefragt als Wächter, um die Einhaltung von bestehenden Gesetzen und Vorschriften zu überwachen, aber auch als Anwalt, der explizit die Interessen der Beschäftigten in Veränderungsprojekten vertritt. Darüber hinaus geht es aber auch darum, Gestalter und Experten in eigener Sache zu sein, eigene Ziele und Vorstellungen in Veränderungsprojekten zu formulieren, innovative Vorschläge zu machen und deren Umsetzung voranzutreiben. Dazwischen wird es erforderlich sein, dass Betriebsräte als Moderator oder Übersetzer zwischen der Unternehmensleitung und der Belegschaft aktiv werden, wenn es darum geht, für gegenseitiges Verständnis und Verständigung in Phasen des betrieblichen Wandels zu sorgen und die Beschäftigten stärker zu beteiligen.

Die rechtliche Basis

Das Betriebsverfassungsgesetz sieht einige grundlegende Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte vor, die die Basis für das Engagement von Betriebsräten in Veränderungsprojekten bilden. Sie können auf die folgenden harten Mitbestimmungsrechte[1] zurückgreifen (Siehe »Auf einen Blick 1« auf S. 53).

Daneben schaffen die weichen Mitbestimmungsrechte zumindest die Voraussetzung, dass der Betriebsrat rechtzeitig und umfassend informiert und angehört werden muss oder bestimmte Maßnahmen mit ihm beraten werden müssen, obwohl der Arbeitgeber dann in seiner Entscheidung frei ist. Das gilt insbesondere bei Beteiligungsrechten (Siehe »Auf einen Blick 2« auf S. 53).

In vielen Fällen empfiehlt sich darüber hinaus der Einbezug betrieblicher oder externer Sachverständiger:

- auf Grundlage des § 80 Abs. 3 des BetrVG kann der Betriebsrat nach Vereinbarung mit dem Arbeitgeber externe Sachverständige hinzuziehen, um seine Aufgaben ordnungsgemäß zu erfüllen

1 Hier muss der Arbeitgeber vor der Umsetzung einer Maßnahme eine Einigung mit dem Betriebsrat erzielen, bevor er mit der Umsetzung der Maßnahme beginnen darf oder sich die Einigung durch den Spruch der Einigungsstelle ersetzen lassen.

AiB20-07-08_Buchdatei.indb 52 15.06.20 13:49

AUF EINEN BLICK 1

§ 87 Abs. 1 BetrVG: Programme zur Verbesserung der Kundenorientierung, Einführung von Spielregeln zur Zusammenarbeit (Nr. 1), Arbeitszeitflexibilisierung (Nr. 2 und 3), Einführung von IT-Systemen, Implementierung von Standard-Software wie SAP (Nr. 6), Incentives oder andere Anreizsysteme (Nr. 10)

§ 94 BetrVG: Management der Mitarbeiterqualität, Beurteilungsgrundsätze, Personalfragebogen

§ 95 BetrVG: Personalauswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen, Kündigungen, Nachwuchsförderung, Management Development, Sozialauswahl

§ 98 BetrVG: Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen jeglicher Art (hier geht es nicht um das »ob«, sondern um das »wie«: zum Beispiel den Teilnehmerkreis, die Dauer, die Ausgestaltung)

§ 112a BetrVG: Erzwingbarer Sozialplan, um wirtschaftliche Nachteile bei Personalabbau, Kostensenkungsprogrammen, Fusionen oder Übernahmen abzumildern.

AUF EINEN BLICK 2

§§ 106 ff BetrVG: Rationalisierungsvorhaben, Einführung neuer Arbeitsmethoden, Einschränkung, Verlegung oder Stilllegung von Betrieben oder Betriebsteilen oder Zusammenschlüssen

§ 90 BetrVG: Auflaufoptimierungen, Restrukturierungen, Reengineering und damit einhergehenden Auswirkungen auf die Arbeit und den Arbeitsschutz

§§ 111 ff BetrVG: Ausgleich oder Abmilderung wirtschaftlicher Nachteile bei Betriebsänderungen

§§ 111 ff BetrVG: Maßnahmen der Personalplanung bei verändertem Personalbedarf

- nach § 28a BetrVG kann der Betriebsrat in Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten, Aufgaben auf Arbeitsgruppen übertragen und so das Know-how und die Ideen betrieblicher Experten einbeziehen

Über diesen Weg kann deren technologische, betriebswirtschaftliche und juristische Fachkompetenz genutzt werden, um die geplanten Vorhaben zu beurteilen, eigene Forderungen und Gestaltungsvorschläge zu entwickeln. Um aber in Zeiten der Transformation den organisationalen Wandel einerseits und die Beschäftigten andererseits zu verstehen und diese angemessen einzubeziehen, sind daneben auch psychologische Kenntnisse hilfreich.

Psychologie des Wandels

Der Wunsch nach Verlässlichkeit und Stabilität gehört zu unseren Grundbedürfnissen. Im betrieblichen Alltag erleben die Beschäftigten mittlerweile häufig das Gegenteil: mit jeder Veränderung stellt sich für sie die Frage, ob sie mit Einschränkungen rechnen müssen. Je nachdem wie viel Offenheit und Bereitschaft ein Mensch aufgrund seiner Persönlichkeitsmerkmale und seiner bisherigen Veränderungserfahrungen mitbringt, wird er besser und schneller oder schlechter und langsamer mit den Veränderungsanforderungen der VUKA-Welt zurechtkommen. Auf jeden Fall durchlaufen die Beschäftigten mehrere emotionale Stadien während eines Veränderungsprozesses. Parallel dazu durchlaufen auch die Betriebsratsmitglieder selbst diese Stadien, so dass auch gremiumsintern eine hohe Sensibilität für die Bedenken und Anforderungen der Betriebsratsmitglieder gefragt ist. Erst eine interne Verständigung und gemeinsame Positionierung ermöglicht ein zukunftsorientiertes Agieren für die Belegschaft.

Veränderung hinterfragen – Verhaltensbarrieren überwinden

Für die Beschäftigten ist es hilfreich, wenn

- anfänglicher Ungläubigkeit mit Klarheit begegnet wird, in dem neben der Geschäftsführung auch der Betriebsrat eindeutig signalisiert, welche Veränderungen er für erforderlich hält
- starke Emotionen wie Wut und Aggression gehört, gesehen und respektiert werden

DEFINITION

VUKA ist ein Akronym, das sich aus den Anfangsbuchstaben der Worte Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz zusammensetzt.
Volatilität: Veränderungen treten überraschend schnell ein
Unsicherheit: Prozesse und Abläufe werden zunehmend schwerer planbar
Komplexität: aufgrund der digitalen Transformation und der Globalisierung werden Prozesse komplizierter
Ambivalenz: es gibt nicht immer eindeutige Lösungen für ein bestehendes Problem

AiB20-07-08_Buchdatei.indb 53 15.06.20 13:49

- bestehende, oft unterschwellige Ängste nicht klein- oder ausgeredet, sondern durch eine klare Kommunikation und bewertungsfreies Zuhören angenommen werden

Emotionen in Veränderungsprozessen sind der Nährboden für Widerstände aber auch der Humus für Veränderungsbereitschaft. Wenn Emotionen zugelassen und benannt werden, raubt man ihnen ihre blockierende Macht und dann erst sind sie Ressourcen für Veränderungen. Betriebsräte können mit ihrem Engagement und ihren Erklärungen dazu beitragen, dass die Beschäftigten die neuen Herausforderungen und notwendigen Anpassungsmaßnahmen verstehen und akzeptieren. Sie können für ausreichende und nachvollziehbare Antworten sorgen – zum Beispiel auf diese Fragen:

Warum jetzt, warum in dieser Art und Weise? Mit welchen Auswirkungen? Was verändert sich für wen in welcher Form? Was bleibt bestehen?

Change-Organisation im Betriebsrat

Viele Gremien haben bereits die Erfahrung gemacht: wenn sich die Arbeitswelt und die gesellschaftlichen Anforderungen rasant verändern, muss sich auch die betriebliche Mitbestimmung bei der Themensetzung und der eigenen Arbeitsstruktur erneuern.[2] Dazu gehört sowohl die Beschäftigung mit Zukunftstrends als auch die Erweiterung des eigenen Methodenrepertoires. Zur Mitbestimmung und -gestaltung von Veränderungsprojekten gehört eine eigene betriebsratsinterne Projektarchitektur, die Projektphasen und -schritte ebenso abbildet wie Themenfelder, Aufgaben, Rollen und Kommunikations- und Beteiligungsformen. Um das Agieren als Betriebsrat und die Beteiligung der Beschäftigten zu planen, zu systematisieren und den Überblick über die eigenen Aktivitäten nicht zu verlieren, sollten Betriebsräte die eigene Projektmanagementkompetenz ausbauen und eigene Kennzahlen für das Change-Monitoring aus Betriebsratssicht definieren.[3]

Neue Formen der Beteiligung ermöglichen den Einzug des Wissens, der Erfahrungen und Wünsche der Beschäftigten und erhöhen die Transparenz. Hier reicht die Palette an Methoden von Abteilungs- und Betriebsversammlungen, Einzel- und Gruppenbefragungen, über die Einrichtung von Sounding Boards und Durchführung von Zukunftswerkstätten, World Cafes bis hin zu zum Austausch auf innerbetrieblichen Dialog- und Social-Media-Plattformen.

Auf die Haltung und das Durchhalten kommt es an!

Am Anfang und am Ende wird der Gestaltungserfolg in Veränderungsphasen jedoch entscheidend von der Haltung abhängen, mit der sich Betriebsräte individuell, vor allem aber als Kollektiv engagieren.

Veränderungskompetente Betriebsräte
- agieren mit der Einstellung, dass der betriebliche Wandel gestaltbar ist
- bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Tempo und Dynamik der Veränderung und dem Bewahren von Vertrautem und wichtigen sozialen Errungenschaften
- erarbeiten eigene Positionen und Gestaltungsvorschläge und
- nutzen dabei die Erfahrungen der Vergangenheit
- beziehen interne und externe Sachverständige und deren Expertise ein
- organisieren zusätzliche Ressourcen für die Betriebsratsarbeit beispielsweise durch projektbezogene weitere Freistellungen von Betriebsratsmitgliedern
- sind sich bewusst, dass Veränderungen Zeit brauchen, Mut und Durchhaltevermögen erfordern und
- dass sie als Agenten der Beschäftigten gefragt sind, um die Arbeitswelt von morgen gesund und gerecht zu gestalten

Wenn dies gelingt, stellt die betriebliche Mitbestimmung die stabilisierende Basis für die Einführung hochflexibler Arbeitsprozesse und Organisationsformen wie auch völlig neuer Geschäftsmodelle dar. Dann schafft sie eine stabile Grundlage für die direkte Partizipation und Selbstorganisation der Beschäftigten in der aktuellen Transformation. ◁



Marion Houben,
Diplom-Sozialwirtin, Coach,
Wirtschaftsmediatorin, Schweinfurt.
denkbar-kompetenznetzwerk.de

DEFINITIONEN

Sounding Boards
dienen der übergeordneten Reflektion des Veränderungsvorhabens und werden hierarchie- und bereichsübergreifend besetzt.

Zukunftswerkstätten
beziehen diejenigen in die Planung und Entwicklung von Lösungen ein, die von den Veränderungen betroffen sind. Gemeinsam werden Zukunftsentwürfe, Ziele und Maßnahmen entwickelt.

World Cafes
eignen sich als Workshop-Methode für größere Gruppen, wenn es darum geht verschiedene Perspektiven auszutauschen oder Aspekte eines Themas zu beleuchten.

2 vgl. hierzu exemplarisch die Erfahrungen des Audi Projekts »Vision Ingolstadt 2030« skizziert in Mosch, P. et al: Transformation 4.0 braucht Mitbestimmung 4.0, OrganisationsEntwicklung 4/2018, S. 84

3 Hier können neben den typischen Kennzahlen zur Effizienz, Effektivität, Profitabilität auch qualitative Kennzahlen zu Qualität der Zusammenarbeit, gesundem Arbeiten, Fehler- und Innovationskultur etc. aufgenommen werden.

AiB20-07-08_Buchdatei.indb 54 15.06.20 13:49