

Auszug aus dem Buch Klaus Pickshaus: Rücksichtslos gegen Gesundheit und Leben. Gute Arbeit und Kapitalismuskritik – ein politisches Projekt auf dem Prüfstand, Hamburg 2014, S. 96-105

Restrukturierung und Gesundheit

Restrukturierungen sind in den Betrieben und auch in öffentlichen Verwaltungen längst zu einem Dauerzustand geworden. Nach den Aussagen des HIRE-Reports der EU-Expertengruppe um den – leider viel zu früh verstorbenen Professor Kieselbach - führen Restrukturierungen zu „Unsicherheiten und Irritationen auf allen Ebenen“ und würden von den Beschäftigten oftmals als „sozialer Krieg“ wahrgenommen. Dabei seien folgende Charakteristika feststellbar: Restrukturierungen seien ein Stressfaktor sowohl für die „Opfer“ (damit sind die Entlassenen gemeint) als auch für die im Unternehmen „Verbleibenden“. Restrukturierungen seien eine Zeit voller Turbulenzen, die auch das Management und die Führungskräfte betreffen und auch auf dieser Ebene Unsicherheit und Stress auslösten. Generell nähme die Konkurrenz unter Beschäftigten zu, was negative Auswirkungen auf das Arbeitsklima und die Arbeitsplatzsicherheit habe (s. dazu auch die Beiträge von Thomas Kieselbach, Beate Beermann/Isabel Rothe, Klaus Pickshaus/Hans-Jürgen Urban und von anderen Autoren im Jahrbuch Gute Arbeit (Schröder & Urban 2011)).

Die empirischen Belege – so der HIRE-Report – „deuten auf vielfache psychosoziale Risiken in den unterschiedlichen Phasen des Restrukturierungsprozesses hin“. (ebenda, S. 20) Zunehmende Restrukturierungen führten ferner zu arbeitsbedingten Erkrankungskosten, die auf das Gesundheitssystem und die Gesellschaft externalisiert werden: „Das ‚Outsourcing‘ der Verantwortung für die gesundheitlichen Folgen von Restrukturierung aus den Unternehmen heraus hat nicht nur negative finanzielle Konsequenzen für staatliche Haushalte. Dies schafft auch weitere Hürden für weitergehende präventive Maßnahmen, die von Unternehmen durchgeführt werden könnten. Würde wenigstens ein Teil der externalisierten Gesundheitskosten von dem Unternehmen übernommen, bestünde ein stärkerer Anreiz, präventive Maßnahmen durchzuführen, um die Kosten gering zu halten.“ (ebenda, S. 85) Eine Priorisierung – oder doch zumindest die Berücksichtigung von Gesundheitsaspekten im Prozess von Restrukturierungen muss deshalb auf die enormen Präventionspotenziale im Betrieb hinweisen, die auch zu einer Kostensenkung für die Sozialkassen beitragen können.

Die Empfehlung der HIRE-Expertengruppe, die aus dieser Problembetrachtung gezogen wird, ist aus unserer Sicht hochaktuell und für die Betrachtung von Restrukturierungsprozessen ein entscheidender neuer Akzent: Die Sozialpartner „müssen sicherstellen, dass die gesundheitlichen Folgen während eines Restrukturierungsprozesses durchgängig thematisiert werden und eine Bewertung gesundheitlicher Auswirkungen in jeder Phase des Prozesses stattfindet.“ (Kieselbach et al., S. 86) Für eine gewerkschaftliche Interessenvertretung bei Restrukturierungsprozessen stellt dies eine durchaus ambitionierte Herausforderung dar. Sie ist zugleich aber auch eine wichtige Anspruchsbasis für die Interessenvertretung. Dies soll im Weiteren ausgeführt werden.

Einbeziehung der Interessenvertretung? Fehlanzeige!

In Österreich veröffentlichte die Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien 2005 eine Umfrage bei Betriebsräten zu den Auswirkungen von Umstrukturierungen auf Beschäftigte und Mitbestimmung (AK-Wien 2005). Die Studie kommt zusammenfassend zu dem Ergebnis: „Betriebsräte und Belegschaft werden informiert, nicht aber aktiv in den Veränderungsprozess eingebunden“ (ebenda, S. 6, 7). Zwei Drittel der Befragten bestätigten, dass nach einer ersten Information „die Ausarbeitung der Umstrukturierungsaktivitäten hinter verschlossenen Türen“ stattfänden. Umstrukturierungsprozesse werden also in der Regel top-down durchgeführt. Zudem fühlten

sich die Betriebsräte immer häufiger in ihrer Mitbestimmungswahrnehmung und Gestaltungskompetenz beschnitten. Über 60 Prozent der Befragten sehen Schwierigkeiten im „Einfluss des Betriebsrates auf strategische Entscheidungen“.

Die Ergebnisse der österreichischen Studie decken sich mit ähnlichen Erfahrungen, über die Betriebsräte im Organisationsbereich der IG Metall berichten. Bezogen auf die Einführung von ganzheitlichen Produktionssystemen (GPS) zeigt eine Betriebsrätebefragung ebenfalls gravierende Defizite: „Ein Fünftel der Betriebsräte (21 Prozent) war bei der Gestaltung und Umsetzung neuer Produktionskonzepte nicht beteiligt und nicht informiert. Knapp ein Viertel der befragten Betriebsräte (24 Prozent) antwortete, dass sie aktiv in GPS-Projektstrukturen bei der Einführung und Gestaltung der neuen Produktionskonzepte eingebunden waren. Gut die Hälfte (53 Prozent) der antwortenden Betriebsräte wird regelmäßig informiert.“ (Seibold et al., 2012, S. 233)

Wie die HIREX-Expertengruppe konstatiert, wären eine frühzeitige Transparenz und Information über anstehende Veränderungen und die Bildung von Vertrauen zwischen den Betriebsparteien entscheidende Voraussetzungen, um negative gesundheitliche Folgen von Restrukturierungen zu vermeiden. Dies sei in der Praxis jedoch häufig nicht der Fall. Faire Entscheidungsprozesse könnten demnach nur erreicht werden, wenn die Interessenvertretungen bereits frühzeitig in den Entscheidungsprozess einbezogen werden. Eine gute Kommunikation könne die negativen gesundheitlichen Auswirkungen einer Restrukturierung sowie Gefühle der Machtlosigkeit und der Entfremdung umso wirksamer reduzieren, je mehr die Einbindung der Beschäftigten gefördert werde.

Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, ist eine gegenüber der derzeit dominierenden Praxis in den Unternehmen radikal veränderte Herangehensweise erforderlich. Dies schließt zu aller erst die rechtzeitige Einbeziehung der betrieblichen Interessenvertretungen und Anerkennung ihrer betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmungsrechte ein, verlangt aber darüber hinaus auch eine direkte Beteiligung der Beschäftigten für die gesamte Dauer der Umstrukturierung und ihrer Folgenbewältigung. Selbstverständlich stellt ein solcher Beteiligungsansatz auch erhöhte Anforderungen an die betrieblichen Interessenvertretungsorgane selbst. Aus gewerkschaftlicher Sicht ist selbstkritisch zu ergänzen, dass auch viele Interessenvertretungen die Gesundheitsfolgen solcher Prozesse viel zu wenig im Blick hatten und sich oftmals auf die Aushandlung von Sozialplänen beschränkten.

Hürden für die Interessenvertretung

Das gegenwärtige Restrukturierungsgeschehen ist durch folgende Charakteristika geprägt:

- eine Permanenz von Veränderungsprozessen
- eine Dominanz kurzfristiger Kostensenkungskalküle
- und ein wenig planvolles Vorgehen.

Köper und Richter von der BAuA stellen fest (Köper & Richter, 2012S. 8): „Veränderungen, die häufig in den Organisationen als gravierende Restrukturierungen durchgeführt werden, verlaufen in den Organisationen momentan in den wenigsten Fällen planvoll und unter Berücksichtigung der Mitarbeiterressourcen. Vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass kurzfristige Kosten und Produktivitätserwägungen die leitenden Maxime bei Restrukturierungsmaßnahmen sind.“ Vielfach sind auch eine Parallelität verschiedener Veränderungsprozesse sowie ein hohes Tempo festzustellen.

Für eine Intervention der betrieblichen Interessenvertretungen sind damit die Eingriffschancen sehr erschwert. Es sind ja nicht nur „turbulente Märkte“ oder die Dynamik von Innovationszyklen, die das Umfeld prägen, sondern ein bestimmter Typus einer „corporate governance“, der durch eine Unternehmenslenkung mit einer straffen

Profitsteuerung und Orientierung an einer Ökonomie der „kurzen Fristen“ ständige Unsicherheiten produziert. Auch nach den Erfahrungen der „großen Krise“ 2008/2009 zeigt sich kein Ende dieser Ökonomie der Maßlosigkeit. Der Soziologe Klaus Dörre resümiert: „Das Resultat ist kein uniformer Organisationstyp, sondern Restrukturierung in Permanenz“ (Dörre 2009, S. 61).

Da Restrukturierungen immer auch in solche übergreifenden unternehmenspolitischen Strategien und Steuerungsformen eingebunden sind, ist die Hürde für die Einflussnahme aus Sicht der Interessenvertretung hoch. Auch deshalb ist die Politikempfehlung der HIREX-Expertengruppe, die gesundheitlichen Folgen durchgängig zu thematisieren, ein wichtiger Ansatzpunkt für Interventionen. Dass die Auswirkungen von Restrukturierungen für die Gesundheit der Beschäftigten und die Arbeitsqualität erheblich sein können, ist mittlerweile gut dokumentiert. Nach dem HIREX-Report haben vor allem Autorinnen und Autoren der BAuA empirische Belege und internationale Studienergebnisse zusammen getragen und ausgewertet, die eindeutig eine Zunahme von psychischer Belastung in der Arbeit belegen (Beermann & Rothe, 2011; Köper und Richter 2012).

Köper, Beerheide und Seiler zeigen anhand der Daten der BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012, dass bei restrukturierten Unternehmen Stress und Arbeitsdruck um 52,4 Prozent (gegenüber nicht restrukturierten um nur 34,4 Prozent) zugenommen haben. Psychische Belastungen sind bei restrukturierten Unternehmen sehr viel stärker wahrgenommen worden: Termin- und Leistungsdruck um fast 62 Prozent (bei nicht restrukturierten 45,3 Prozent), Störungen und Unterbrechungen um 52,8 Prozent (bei nicht restrukturierten 36,2 Prozent) und verschiedene Arbeiten gleichzeitig um 68,1 Prozent (bei nicht restrukturierten 52,5 Prozent). Entsprechend sind auch die gesundheitlichen Beschwerden gestiegen. (Köper, Beerheide und Seiler 2012) Rigotti und Otto belegen anhand einer Auswertung der Erhebungsdaten des DGB-Index Gute Arbeit 2010, dass in restrukturierten Unternehmen der Präsentismus signifikant erhöht ist. 51 Prozent der Beschäftigten in restrukturierten Unternehmen gehen auch mehrmals krank zur Arbeit gegenüber 39 Prozent in nicht umstrukturierten Unternehmen. (Rigotti & Otto 2012)

Auch aus Sicht der Beschäftigten hat die Arbeitsintensivierung und Entgrenzung von Arbeit ein Ausmaß angenommen, das an die Grenzen der Belastbarkeit geht (vgl. DGB-Index Gute Arbeit 2011). Zu den Belastungsfaktoren zählen auch widersprüchliche Arbeitsanforderungen, die ein höheres Volumen und gesteigertes Tempo verlangen und gleichzeitig die Erwartungen an Kundenfreundlichkeit, Qualität usw. erhöhen.

Bei der Prävention von Gefährdungen durch arbeitsbedingte psychische Belastung erweist es sich als ausgesprochene Hürde, dass im Unterschied zu anderen Gefährdungsbereichen der Schutz bei psychischer Belastung in der Arbeit nur sehr indirekt und allgemein geregelt ist. Diese Regelungslücke und der damit verbundene geringere Verpflichtungsdruck auf die Unternehmen ist mit ein Grund dafür, dass in der Praxis die Ermittlung solcher Risiken und die notwendigen Präventionsschritte noch sehr unterentwickelt sind (Kamp & Pickshaus, 2011; IG Metall 2012).

Zu den Auswirkungen und Elementen von Restrukturierungsmaßnahmen gehört auch eine Ausweitung der Prekarisierung der Arbeit. Beermann und Rothe stellen fest: „Gleichzeitig mit Restrukturierungsmaßnahmen wurde insbesondere im Bereich der Industrie auf den Einsatz von ‚freien Mitarbeitern, Aushilfen, Praktikanten, Leiharbeitern‘ gesetzt (59,0 %).“ (Beermann & Rothe, 2011, S. 47) Seit der „großen Krise“ 2008/2009 ist im Organisationsbereich der IG Metall nicht nur ein erneuter steiler Anstieg der Leiharbeit sondern gleichzeitig eine verstärkte Nutzung des Instruments der Werkverträge zu registrieren mit dem Ergebnis, dass Stamarbeitsplätze ersetzt und Kostensenkungen erreicht werden. Auch wenn belastbare repräsentative Erhebungen zu Werkverträgen noch ausstehen, ist als Resultat schon jetzt feststellbar, dass in vielen Bereichen die Segmentierung der Belegschaften zunimmt und

sich die Zone der prekären Flexibilität, die den Druck auf die Kernbereiche der Beschäftigten erhöht, ausdehnt.

Der Blick auf die Erfolgs- bzw. Misserfolgsbilanzen von Restrukturierungen ist für das Wirkungsumfeld der betrieblichen Interessenvertretungen von Bedeutung. Köper und Richter berichten anhand mehrerer Studien, dass 70 Prozent aller Restrukturierungs- und Änderungsprozesse sowohl hinsichtlich der Kostenreduzierung als auch im Blick auf Produktivitätssteigerungen und Prozessverbesserungen scheitern. Der überwiegende Typus des „downsizing“ sei auf das Erreichen kurzfristiger finanzieller Ziele fokussiert und vernachlässige entstehende Transaktionskosten. Zu den negativen Wirkungen zählen: „Personalabbau führt zu verringertem Commitment und job-involvement, zu verringertem Vertrauen in das Management, zu reduzierter wahrgenommener Fairness, Leistungsbereitschaft und letztlich Leistung.“ (Köper & Richter, 2012S. 5) Als Hauptgründe werden die Vernachlässigung der Reaktion der Beschäftigten und eine unzureichende, intransparente Kommunikation der geplanten Veränderungen genannt. Auch Klaus Zink kommt auf Grundlage einer Literaturlauswertung und eigener Recherchen nur auf eine Erfolgsquote von 30 Prozent bei Veränderungsprojekten (Zink, 2008S. 146). Möglicherweise ergäbe eine Bilanz aus Beschäftigtensicht mit Blick auf Arbeitsplätze und Arbeitsqualität ein noch höheres Scheiternsrisiko als es hier geschätzt wird.

Hinzu kommt, dass die Geschwindigkeit von Veränderungen und von immer häufigeren und rascheren Restrukturierungen zunimmt. Unternehmen, die permanent mit erhöhtem Einsatz, Termindruck und hoher Geschwindigkeit arbeiten, droht eine „Beschleunigungsfalle“, in der die Grenzen der Belastbarkeit für die Beschäftigten auf allen Hierarchieebenen überschritten werden. Mit dem Stichwort eines „organisationalen Burnout“ wird mittlerweile auf die Gefahr von „erschöpften Unternehmen“ hingewiesen (Greve, 2010), und der Gründer des World Economic Forums in Davos, Klaus Schwab, plädiert für „Wege aus der Burn-out-Falle“, die er in einer „Abkehr vom kurzfristigen Denken“ sieht (Schwab, 2012, S. 7). Zahlreiche Wissenschaftler verweisen darauf, dass es deshalb darauf ankomme, die „organisationale Resilienz“ der Unternehmen zu stärken, da dies eine größere Nachhaltigkeit der Unternehmensplanung gewährleiste.

Anforderungen an die Interessenvertretung

Die Erfahrung einer „Restrukturierung in Permanenz“ wird von vielen Interessenvertretungen als außerordentliche Bedrohung und Verschlechterung der Arbeits- und Leistungsbedingungen wahrgenommen. In einer Studie zur zurückliegenden „großen Krise“ wird aus einem Interview eine Betriebsrätin von Bosch-Siemens-Hausgeräte zitiert: „Krise? Welche Krise? Bei uns ist ständig Krise. Der Betrieb wird ständig umgekrempelt. Mal Outsourcing, mal Insourcing. Mal wird in der Abteilung abgebaut, mal in der anderen. Das einzig Konstante ist: Wir sollen immer mehr leisten, umsonst, ohne dass wir was dafür kriegen. Irgendwann ist Schluss. Weil die Belegschaft nicht mehr kann. Wenn das so weiter geht, kriegen wir die Krise.“ (zit. nach Interviewmaterial auf Basis der Studie von Detje u.a. 2011) In dieser drastischen Schilderung kommt zugleich ein Ohnmachtsgefühl zum Ausdruck, das sicherlich viele Betriebsräte teilen werden.

Für eine erfolgreiche Intervention in Restrukturierungsprozessen aus Sicht der Beschäftigten sind deshalb neben der Beschäftigungssicherung einige weitere Voraussetzungen zu klären. Dazu zählt zum einen die Definition der Mindestbedingungen, mit denen die Interessenvertretung in die Auseinandersetzung eintritt. Der zentrale Aspekt ist dabei, welche Folgen für die Gesundheit der Beschäftigten und für die Arbeitsqualität zu erwarten sind. Dies schließt stabile und verlässliche Arbeitszeitregime und eine anforderungsgerechte Qualifikation ebenso wie Leistungsbedingungen, die auf Dauer gesundheitsverträglich sind, als Maßstäbe ein. Für die Einflussnahme auf die Prozesse sind weitere Gesichtspunkte wichtig. Hier müssen die Interessenvertretungen rechtzeitig versuchen, alle Informationen zu

erhalten, um die möglichen Folgen zu prognostizieren und eingreifen zu können, damit Nachteile für die Beschäftigten begrenzt werden. Dabei spielen mehrere Faktoren eine Rolle, auf die im Einzelnen eingegangen werden soll.

Zeitdruck

In der betrieblichen Praxis finden Verhandlungen über Restrukturierungen häufig unter Zeitdruck statt. Dieser Zeitdruck wird vom Arbeitgeber dadurch erzeugt, dass er den Betriebsrat – wenn überhaupt – zu spät und nicht umfassend informiert. Angesichts der hohen Quote gescheiterter Restrukturierungen sind die Interessenvertretungen gut beraten, in diesem Anfangsprozess auf eine Entschleunigung zu setzen, um sich gründlich auf die Auseinandersetzungen vorzubereiten. Dafür spricht auch eine Betrachtung der Anlässe für Restrukturierungen: Nach einer Übersicht von Rupp (Rupp 2012: 20) werden über 50 Prozent der Restrukturierungen durch eine „Strategiekrise“, also eine ungünstige strategische Position des Unternehmens gegenüber Wettbewerbern und am Markt, und nur zwei Prozent durch eine „Liquiditätskrise“ ausgelöst. Gerade in Fällen einer „Strategiekrise“ liegt es nahe, die gewählten Optionen einer Restrukturierung ernsthaft zu prüfen und gegebenenfalls schrittweise einzelne Maßnahmen einzuleiten. Entschleunigung kann hier den Erfolg begünstigen. Selbstverständlich spielt die rasche und gründliche Bewertung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens eine zentrale Rolle. In Fällen einer Existenzbedrohung etwa in den Fällen einer „Liquiditätskrise“ entsteht zwangsläufig ein größerer Zeitdruck als in anderen Fällen.

Offenlegung der Motive

Auf jeden Fall kommt es darauf an, die tatsächlichen Motive der Unternehmensleitung für Umstrukturierungen offen zu legen bzw. transparent zu machen. Nach außen werden solche Maßnahmen häufig lediglich mit „Kosteneinsparungen“, „Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit“ sowie „Abbau von Doppelarbeit“ begründet. Dabei handelt es sich auf den ersten Blick oft um schwer widerlegbare allgemeine Argumente, die eigene Recherchen und Beratung für die Interessenvertretung erforderlich machen. Die Wahrnehmung und Erfahrungen der Beschäftigten, die Einsparung von Personal, Flucht aus dem Tarifvertrag oder Schwächung der Interessenvertretung als Folgen befürchten, müssen für die Auseinandersetzungen in die Waagschale geworfen werden.

Strategische Kompetenz

Interessenvertretungen begeben sich in der Auseinandersetzung mit Restrukturierungsprozessen durchaus in Rollenkonflikte, je nachdem wie sie konzeptionell ausgerichtet sind. Dabei sind grob folgende Typen in der betrieblichen Praxis identifizierbar: Interessenvertretungen können als Blockademacht agieren, um negative Folgen für die Beschäftigten von vorneherein zu vermeiden. Dieser Typus reagiert in der Regel im Verlaufe der Reorganisation eher hilflos und kann die Gegenseite auch nicht mit eigenen Alternativen konfrontieren. Zum anderen wirken sie als Co-Manager, die die Kooperation mit der Unternehmensseite auch im Konfliktfall fortsetzen, dabei aber Gefahr laufen, sich von der Belegschaft selbst zu isolieren und damit wirkungslos zu werden. Die Alternative wäre die des konstruktiven Veto-Players, der eigene konzeptionelle Alternativen entwickelt und sie gegebenenfalls auch mit der mobilisierenden Gegenmacht einer Belegschaft in die Auseinandersetzung einbringt. Eine solche strategische Kompetenz zu entwickeln bedarf der Unterstützung durch die Gewerkschaft.

Ressourcenausstattung

Umstrukturierungen sind zumeist sehr komplex. Für die Interessenvertretung bedeutet dies als Anforderung, nicht nur die nötige Zeitkapazität für die gesamte Dauer der Maßnahmen einzufordern sondern auch die entsprechenden Ressourcen, um externe Expertisen bzw.

Beratungen einholen zu können. Auch Rupp (Rupp 2018: 16/17) weist darauf hin, dass dem Betriebsrat „ausreichend Zeit eingeräumt wird, um eigene Vorstellungen zur Restrukturierung entwickeln zu können. Dazu gehört auch die Einbeziehung interner und ggf. externer Sachverständiger.“ Dies schließt auch Zeitkapazitäten ein, die benötigt werden, um eine aktive Einbeziehung und Mitwirkung der Belegschaft zu gewährleisten.

Vorausschauende Gefährdungsbeurteilung

Es ist wenig sinnvoll, weit reichende Restrukturierungsmaßnahmen zu planen, umzusetzen und dann erst dem Bewertungsprozess einer Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz auszusetzen. Für die Interessenvertretung ist es deshalb sinnvoll zu prüfen und vorzubereiten, wie bei anstehenden Veränderungen vorausschauend eine Beurteilung aller Risiken und Anforderungen an die Arbeitsgestaltung in Gang gesetzt werden kann. Dies wäre ganz im Sinne der Empfehlungen der HIREX-Experten, „die gesundheitlichen Folgen während eines Restrukturierungsprozesses durchgängig“ zu thematisieren. Der Präventionsansatz im Arbeitsschutzgesetz befördert eine solche Sichtweise und ein solches Vorgehen, indem der Faktor Mensch schon bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen sowie bei der Auswahl von Arbeitsmitteln und Arbeits- und Fertigungsverfahren berücksichtigt werden muss. Zweifellos nehmen Restrukturierungen oftmals einen turbulenten Verlauf. Umso wichtiger wäre es für die Interessenvertretung, vorausschauend und intervenierend diesen Planungsansatz zur Vermeidung von restrukturierungsbedingten Gesundheitsrisiken einzubringen und gegebenenfalls in einer Betriebsvereinbarung zu fixieren (Becker et al., 2011, S. 130ff.). Arbeitsgestalterische Kompetenz, die in einem solchen Prozess gebraucht wird und auch neu entstehen kann, ist für eine sozialverträgliche Gestaltung unabdingbar. Dies betrifft insbesondere die Fragen einer Prävention von Gesundheitsgefährdungen durch arbeitsbedingte psychische Belastung.

Die derzeitige Situation ist dadurch gekennzeichnet, dass bei organisationalen Veränderungen signifikant weniger Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt werden. Rigotti und Otto belegen dies anhand repräsentativer Erhebungen. (Rigotti & Otto 2012) Dies weist auf eine Problemzuspitzung hin. Umso bedeutsamer ist es, dass der Restrukturierungsleitfaden des Landesinstituts für Arbeitsgestaltung den Ansatz einer vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung bei Restrukturierungen ausdrücklich unterstützt: „Das Arbeitsschutzgesetz schreibt die Ermittlung, Bewertung und die Dokumentation der Arbeitsbelastungen in §§ 3-5 vor. Die Gefährdungsbeurteilung umfasst neben Einzelrisiken auch umfassende Gefährdungen durch Veränderungsprozesse. Wird sie frühzeitig und begleitend bei Restrukturierungen aktualisiert, können negative Entwicklung bezüglich Belastungen rechtzeitig erkannt werden. Die gesundheitsorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen umfasst auch die Erfassung und Beurteilung psychischer Belastungen.“ (LIA 2012: 17) Als Orientierung könnte dabei der Entwurf einer „Verordnung zum Schutz vor Gefährdungen durch psychische Belastung bei der Arbeit“ dienen, wie ihn die IG Metall vorgelegt hat (vgl. Fergen in diesem Bande), der Beurteilungskriterien und Gestaltungsmaßnahmen bezüglich der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsorganisation, der sozialen Beziehungen, der Arbeitsplatz- und Arbeitsumgebungsbedingungen sowie der Arbeitszeitgestaltung enthält. (IG Metall 2012) Es ist bemerkenswert, dass auch im Aufsichtshandeln der Gewerbeaufsicht in den letzten Jahren auf diesen Aspekt einer vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung hingewiesen wird. So heißt es in einem Revisionsbericht der Gewerbeaufsicht Hessen aus dem Jahre 2010: „Wenngleich das ArbSchG erst die Beurteilung bereits bestehender Arbeitsplätze fordert, ist es unabdingbar, bereits im Zuge der Planung von Maßnahmen auch die Belange des Arbeitsschutzes zu berücksichtigen und insoweit in der Planungsphase eine ‚vorgezogene Gefährdungsbeurteilung‘ durchzuführen ...“ (Dokument im Besitz des Autors)

Beteiligung der Beschäftigten selbst

Aus gewerkschaftlicher Sicht aber auch aus den Empfehlungen der HIREX-Experten ergibt sich, dass der Beteiligungsansatz der Beschäftigten im Veränderungsprozess ein ganz entscheidender, aber auch voraussetzungsvoller Faktor einer arbeitspolitischen Strategie ist. Dies schließt die Akzeptanz einer „Scheinbeteiligung“ aus, die etwa darauf ausgerichtet wäre, die Beschäftigten für eine Wegrationalisierung von Arbeitsplätzen zu engagieren. Der Restrukturierungsleitfaden des LIA fordert hier – offenkundig aufgrund einschlägiger Erfahrungen - von den Führungskräften „echte Beteiligung – keine ‚Scheinheiligkeit!‘“ (LIA 2012: 23) Eine nachhaltige Beteiligung der Beschäftigten kann nur dann gelingen, wenn diese nicht nur am Veränderungsprozess, sondern auch am Veränderungserfolg beteiligt werden. Dabei geht es nach allen gewerkschaftlichen Erfahrungen weniger um monetäre Teilhabe am ökonomischen Ergebnis als vielmehr um die Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen. Wenn Beschäftigte erfahren, dass ihr Engagement zu einer Verbesserung der Rentabilität des Unternehmens, gleichzeitig aber zu einer kontinuierlichen Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen führt, geht die Motivation schnell verloren. Eine solche auch im Interesse der Beschäftigten wirkungsvolle Beteiligung muss immer wieder neu erstritten werden und umfasst die Stufen einer rechtzeitigen Information, einer Beteiligung an der Problemanalyse sowie Problemlösung und der gleichberechtigten Beteiligung an der Auswahl unterschiedlicher Lösungs- und Konzeptalternativen. Betriebsräte können den Beteiligungsansatz unter anderem dadurch nutzen, indem sie Beschäftigte als „Experten der eigenen Arbeit“ gewinnen, die der Arbeitgeber nach § 80 Abs. 2 Satz 3 BetrVG als „sachkundige Auskunftspersonen“ zur Unterstützung des Betriebsrats zur Verfügung stellen muss (IG Metall, 2010).

Die Intervention in Restrukturierungsprozesse im Interesse der Beschäftigten gehört zu den anspruchsvollsten arbeitspolitischen Herausforderungen für die Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen, weil das Umfeld meist sehr turbulent ist und alle Akteure ebenfalls von den Veränderungen betroffen sind. Bisher fehlt es weitgehend an einer Aufbereitung betrieblicher Praxisbeispiele (erste Fallanalysen in Schröder und Urban 2011). Daraus wird deutlich, dass die Abläufe solcher Auseinandersetzungen natürlich auch immer von der Widerstandskultur der jeweils betroffenen Belegschaft und ihrer Interessenvertretung abhängig sind. Eine solche Widerstandskultur produktiv für erfolgreiche Interventionen im Sinne konstruktiver Veto-Player zu nutzen, gehört mit zu den Aufgaben der Gewerkschaften.

Literatur

AK-Wien (2005). Die Auswirkungen von Umstrukturierungen auf Beschäftigte und Mitbestimmung, siehe:

https://ec.europa.eu/employment_social/anticipedia/document/show.do?id=1821

Becker, K. Brinkmann, U., Engel, Th., Satzer, R. (2011). Handbuch Gesundheit & Beteiligung, Hamburg

Beermann, B., Rothe, I. (2011). Restrukturierung, betriebliche Veränderungen und Anforderungen an die Beschäftigten – einige empirische Befunde, in: Lothar Schröder/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.): Gute Arbeit. Folgen der Krise, Arbeitsintensivierung, Restrukturierung, Frankfurt/Main, S. 40-53

DGB-Index Gute Arbeit (2011). Arbeitshetze – Arbeitsintensivierung – Entgrenzung, Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011, Berlin

Detje, R. u.a. (2011). Krise ohne Konflikt? Interessen- und Handlungsorientierungen im Betrieb – die Sicht von Beschäftigten, Hamburg

Dörre, K. (2009). Die neue Landnahme. Dynamiken und Grenzen des Finanzmarktkapitalismus. In: Dörre, K., Lessenich, S., Rosa, H. (Hrsg), Soziologie – Kapitalismus – Kritik, Frankfurt, S. 21–86

EU-Expertengruppe HIRE (Kieselbach Th. et al.) (2009) Gesundheit und Restrukturierung. Innovative Ansätze und Politikempfehlungen. München und Mehring

Greve, G. (2010), Organizational Burnout. Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen, Wiesbaden

IG Metall (Hrsg.) (2010), Betriebsräte organisieren Beteiligung. Gute Arbeit im Betrieb braucht Demokratie, Frankfurt

IG Metall (Hrsg.) (2012), Anti-Stress-Verordnung. Eine Initiative der IG Metall, Frankfurt

Kamp, L. und Pickshaus, K. (2011), Regelungslücke psychische Belastung schließen, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

Köper, B., Beerheide, E., Seiler, K. (2012), Restrukturierung – Prävalenz in Deutschland, Stand der Forschung, Gestaltungsansätze, Vortrag auf der Tagung in Wuppertal

Köper, B. und Richter, G. (2012), Restrukturierung in Organisationen und mögliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter, siehe:
www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/artikel27.html

LIA (Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes NRW) (2012), Den Wandel gesund gestalten – langfristig erfolgreich restrukturieren. Ein Leitfaden für Personalverantwortliche und Führungskräfte, Düsseldorf

Rigotti, Th., Otto, K. (2012), Restrukturierung in Deutschland: Qualitative Analyse, Systematisierung und Typologie, Vortrag auf der Tagung in Wuppertal

Rupp, R. (2012), Restrukturierungsprozesse in Betrieben und Unternehmen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen – Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt

Schröder, L./Urban, H.-J. (Hrsg.) (2011): Gute Arbeit. Folgen der Krise, Arbeitsintensivierung, Restrukturierung, Frankfurt/Main

Schwab, K. (2012), Wege aus der Burnout-Falle, in: Handelsblatt vom 25. Januar 2012, S. 7

Seibold, B./Schwarz-Kocher, M./Pfäfflin, H. (2012), Neue Produktionskonzepte – Gestaltungsempfehlungen für die Interessenvertretung, in: Schröder L/Urban H-J (Hrsg.), Gute Arbeit. Zeitbombe Arbeitsstress, Frankfurt, S. 228-242

Urban, H.-J. (2005): Gewerkschaften als konstruktive Vetospieler. Kontexte und Probleme gewerkschaftlicher Strategiebildung, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, H. 2, S. 44-60

Zink, K. (2008), Nachhaltigkeitsstrategie und Human Resource Management (HRM), in: Hauff/Lingnau/Zink, Nachhaltiges Wirtschaften. Integrierte Konzepte, Baden-Baden