

## Kommunikation in Ausnahmesituationen – Restrukturierung, Sanierung, Deal

# turnaround

Wenn Arbeitgeber und Betriebsrat um tiefgreifende unternehmerische Veränderungen ringen, prallen unweigerlich Welten aufeinander. Das jedenfalls ist das tiefsitzende, tradierte Verständnis. Wir fragen uns: „Kapital“ gegen „Arbeit“ – ist diese Zuspitzung eigentlich noch zutreffend? Und vor allem: Was kann Kommunikation dazu beitragen, dass Konflikte minimiert und so die Umsetzung des Projekts beschleunigt wird?

- Mit Helge Hovermann, einem der führenden Berater von Betriebsräten, haben wir uns deshalb über Konflikt-Folklore, Kommunikationstaktik und den symbolischen „Heizer auf der E-Lok“ unterhalten. [Lesen Sie mehr](#)
- Mit DGB-Chef Michael Sommer machen wir uns Gedanken, was Menschen eigentlich noch auf die Barrikaden bringt. [Lesen Sie mehr](#)
- Mit einem Blick in die Werkzeugkiste zeigen wir Ihnen, was Barack Obama von Leitbildprozessen für die Restrukturierung der USA lernen könnte. [Lesen Sie mehr](#)

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen aufschlussreiche, kurzweilige Unterhaltung.



Herzlich,

Heiner Reiners, Managing Partner

## Kommunikation in Ausnahmesituationen – Restrukturierung, Sanierung, Deal

# turnaround

*nachgefragt*



### „Der Betriebsrat weiß am schnellsten, was in der Umsetzung funktioniert und was nicht.“

*Seit rund zehn Jahren berät Helge Hovermann Betriebsräte – zumeist im Restrukturierungs- und Reorganisationskontext. Kunden der von ihm geführten median AG sind überwiegend Konzerngesellschaften der Top 100. Wir sprachen mit ihm über Verhandlungstaktik, die Rolle von Gewerkschafts-Campaigning und die Bedeutung begleitender Prozesskommunikation.*

#### **Herr Hovermann, welches sind die typischen Fragestellungen, an denen Sie arbeiten?**

Die Klassiker sind kritische Umbruchsituationen: also zuvorderst große Restrukturierungs- und Reorganisationsprojekte, meist im Zusammenhang mit Integrations- und Auslagerungsvorhaben. Mitunter ist auch die Neuausrichtung des Geschäftsmodells der Auslöser. Unsere primäre Aufgabe ist die beratende Begleitung des Interessenausgleichs – also der Ausgleich der Interessen des „Kapitals“ mit seinen ökonomischen und der Interessen der „Arbeit“ mit ihren sozialen Tabus.

#### **Wenn es auf beiden Seiten Tabus gibt – wo ergibt sich dann Gestaltungsspielraum?**

Genau da liegt eine unserer wichtigsten Aufgaben: Die Betriebsräte dabei zu unterstützen, diesen Spielraum aufzuspüren. Und daraus Win-win-Situationen zu kreieren. Nehmen Sie ein Beispiel: Gerade soziale Aspekte werden ja in den Blaupausen der Projekte, also in den Planungen von Strategieberatern und Denkern aus den Konzernzentralen, oft vernachlässigt. Der Betriebsrat hingegen sieht nicht nur die sozialen Aspekte und die Auswirkungen auf die Unternehmenskultur. Sondern er weiß auch am schnellsten, was in der Umsetzung funktionieren wird und was nicht. Wenn dieses Know-how und die intime Kenntnis der Organisation genutzt werden, dann ist jeder Betriebsrat viel eher bereit, sich zu bewegen. Und dass er das tun muss, das ist ja jedem klar. Es ist ja ein Märchen, dass Betriebsräte unverbesserliche Hardliner seien und sich Veränderungen grundsätzlich verweigern!

#### **Weit verbreitet ist ja auch die Einschätzung, Betriebsräten fehle es an ökonomischem Verständnis.**

Im Gegenteil: Die Konzernbetriebsräte, die ich kenne, haben ein gutes Verständnis für geschäftliche und organisatorische Zusammenhänge. Dass sie in Verhandlungen eventuell andere Positionen einnehmen, steht auf einem anderen Blatt.

## Kommunikation in Ausnahmesituationen – Restrukturierung, Sanierung, Deal

# turnaround

Ein Betriebsrat steht ja vor mehreren Fragen: Wie diskutiere ich in meinen Gremien, im Gesamtbetriebsrat, im Konzernbetriebsrat? Wie verhandle ich mit dem Arbeitgeber? Und wie stelle ich etwas öffentlichkeitswirksam, zur besseren Vermittelbarkeit, dar – insbesondere, wenn eine Gewerkschaft mit an Bord ist? Das zu koordinieren ist eine anspruchsvolle Aufgabe.

Sicherlich handeln Betriebsräte mitunter auch reflexartig. Dann liegt die Ursache aber zumeist auf Unternehmensseite. Weil die Unternehmen nämlich die Lage, die Situation, die Ursachen, die Optionen nicht ordentlich kommunizieren. Kurzum: Dann muss das Projekt anders erklärt werden.

### **Was meinen Sie mit „anders erklärt“?**

Dass es nicht reicht, eine Batterie von Zahlencharts aufzulegen, an deren Ende bedrohliche Zahlen stehen und dann zu sagen: „Es gibt keine Alternative. Sonst sind noch viel mehr Arbeitsplätze gefährdet.“ Das Unternehmen hat nicht nur eine Informationspflicht, sondern vor allem auch eine Interpretationspflicht. Und das bedeutet: Wie konnte es dazu kommen? Warum ist unser Weg der richtige? Welche Alternativen gibt es? Welche davon tragen, welche nicht? Und warum? Tragfähige Perspektiven für die Betroffenen und der besondere Handlungsdruck müssen deutlicher gemacht werden. Was soll ein Betriebsrat seinen Kollegen vor Ort denn sagen: Dass er auch nur wisse, dass es keine Alternativen gibt?

In vielen Fällen werden zwar die Führungskräfte frühzeitig informiert, die Betriebsräte aber nicht ausreichend mitgenommen. Die Betriebsverfassung sagt, es muss umfassend und frühzeitig informiert werden. Der Betriebsrat muss in der Lage sein, das Ob und das Wie mit dem Arbeitgeber zu beraten. In der betrieblichen Praxis ist das jedoch nicht die Regel. Allzu häufig kommt ein abgebundenes Paket auf den Tisch, bei dem jede Veränderung einen Gesichtsverlust bedeutet – bis hinauf zum Vorstand.

### **Was passiert, wenn die Betriebsräte zu spät eingebunden werden?**

Meine Erfahrung ist: Zahlreiche Restrukturierungsvorhaben wären schneller und glatter in die Umsetzung gegangen, wenn man den besonderen Erfahrungsschatz der Betriebsräte vorbehaltlos und vor allem in einem frühen Stadium genutzt hätte. Dann werden ja auch die ökonomischen Ziele schneller und nachhaltiger erreicht. Unverständlicherweise gibt es da aber auf Unternehmensseite nach wie vor Denkblockaden. Da darf sich mancher Vorstand nicht wundern, dass Umsetzungserfolge von Reorganisationsprojekten dann den Planungen hinterherhinken.

### **Wann kommen Gewerkschaften ins Spiel? Beim Campaigning oder auch bei inhaltlichen Fragen?**

Das ist ein breites Feld. Je mehr der Gewerkschaftsbetreuer im Betrieb verankert ist und tagtägliche Hilfestellung leistet, umso mehr Einfluss hat die Gewerkschaft auf den Betrieb. Umso mehr Mitglieder gibt es. Und umso mehr ist sie in die inhaltliche Diskussion eingebunden. Dieses läuft in IG-Metall-Betrieben sehr viel intensiver ab als in ver.di-Betrieben. Aber auch hier gibt es sehr kluge Köpfe, die sich gut auskennen in den Unternehmen und bestens eingebunden sind.

## Kommunikation in Ausnahmesituationen – Restrukturierung, Sanierung, Deal

# turnaround

Generell entscheiden sich Betriebsräte recht strategisch dafür, Gewerkschaften einzubinden. Oder dafür, es zu lassen. Ich kenne Situationen, in denen Betriebsräte bewusst sagen: Wir wollen die Gewerkschaft nicht dabei haben. Erst wenn wir sie zur Mobilisierung brauchen, wird sie aktiviert. Damit der flankierende Druck der Straße für eine ernsthaftere Gesprächsbereitschaft des Vorstands sorgt.

Das liegt natürlich auch an den unterschiedlichen Interessenlagen: Gewerkschaften interessieren sich für übergreifende Themen wie Gesellschaftspolitik, Tarifsituation. Betriebsräte hingegen interessieren sich dafür, was sich vor Ort verändert und was das für den einzelnen Kollegen bedeutet.

### **Man hat den Eindruck, dass der sogenannte Druck der Straße keine große Rolle mehr spielt.**

Tendenziell ist das sicher so. Das liegt meines Erachtens zum einen daran, dass sich die Beschäftigten dank der Medienvielfalt und deren Schnelligkeit heute ein wesentlich besseres Bild davon machen können, wie es ökonomisch insgesamt aussieht; wie in ihrer Branche und auch im Betrieb. Zum anderen ist es aber auch so, dass es für den Normalbürger – nehmen Sie nur die Euro-Schuldenkrise – kaum noch zu begreifen ist, wie die Dinge zusammenhängen. Wer will da noch klar Position beziehen? Also, insofern ist es sicher schwieriger geworden, die Beschäftigten zu mobilisieren.

### **Kommunikation wird von beiden Seiten taktisch eingesetzt: Welche Information spiele ich wann? Monatelange Unsicherheit ist oft die Folge. Müssen die Mitarbeiter das aushalten?**

Das gehört meiner Meinung nach dazu. Solange die Mitarbeiter den Eindruck haben, dass man ihnen und den Betriebsräten in der Sache reinen Wein einschenkt, wird das nicht zu Tumult führen. Dafür bedarf es allerdings einer Verhandlung auf Augenhöhe. Das heißt, dass über das Ob und über das Wie immer ein Stück weit Ergebnisoffenheit herrschen muss. Dazu gehört dann auch, dass keine der Parteien im Verhandlungsverlauf mit halbgenauen Fakten an die Öffentlichkeit geht. Erst nach Abschluss, also nach erfahrungsgemäß drei bis sechs Monaten, erfolgt dann die Kommunikation über vereinbarte Verhandlungsergebnisse. Über den Stand des Prozesses kann und sollte aber von Anfang an informiert werden, im Idealfall zwischen den Betriebsparteien abgestimmt.

Das macht auch aus strategischer Sicht Sinn: Denn alles, was nicht verhandelt wurde, der Betriebsrat aber gern verhandeln würde, sollte in wesentlichen Einzelheiten nicht frühzeitig der Betriebsöffentlichkeit mitgeteilt werden. Andernfalls sind Verhandlungserfolge des Betriebsrats für einen fairen Interessenausgleich, der seinen Namen verdient, weniger wahrscheinlich. Zum einen, weil es einem Gesichtsverlust für das Management gleichkäme. Und zum anderen, weil die Abstimmung der Mitarbeiter mit den Füßen erfolgte, das heißt die Besten gehen am schnellsten. Und nicht zu vergessen: Den Verhandlungen folgt immer die personalwirtschaftliche Umsetzung. Verbunden mit der zentralen Frage: Wie kommt die Organisation vom alten ans neue Ufer? Ein Feld mit harter Mitbestimmung und vielen Fußangeln für mögliche Verzögerungen. Ein fairer Umgang, von Anfang an auf gleicher Augenhöhe und mit gegenseitigem Respekt, zahlt sich jetzt für die Umsetzungsgeschwindigkeit aus.

## Kommunikation in Ausnahmesituationen – Restrukturierung, Sanierung, Deal

# turnaround

### **Wenn das so einfach ist: Weshalb gibt es dennoch so viele konfliktive, ungeordnete Kommunikationsprozesse, in denen ad hoc der Eine auf den Anderen reagiert?**

Generell ist das natürlich auch alles eine Frage der Erfahrung: Konzerne, die alle zwei bis drei Jahre restrukturieren, haben in solchen Abläufen natürlich eine ganz andere Handlungssicherheit. Und vor allem: Man kennt sich – im besten Sinne des Wortes. Unternehmen mit einer gewissen Routine wissen, wie und wann man Betriebsräte unterrichtet, wie der Prozess läuft. Diese Unternehmen bauen geräuschlos um und ab. Sie versuchen erst gar nicht, mit vollendeten Tatsachen zu agieren. Sie nutzen die natürliche Fluktuation, gehen in kleinen Schritten voran. In Unternehmen, die zum ersten Mal massiv damit konfrontiert sind, gibt es stattdessen vollmundige Ankündigungen in der Presse. Arbeitnehmervertreter laden Politiker ein. Das Management versucht, Gremien über Standortfragen zu spalten. Oder Betriebsräte machen ihrem Ärger auch über Pressekontakte Luft. Das läuft dann alles doch arg chaotisch ab. Und das muss nicht sein!

### **Das Ob einer Betriebsänderung ist aus Arbeitgebersicht meist nicht verhandelbar. Ist dann eine Beziehung auf Augenhöhe überhaupt möglich?**

Meine Erfahrung in fast 30 Jahren Berufsleben ist: Ich habe noch nie etwas Alternativloses erlebt. Alternativen gibt es immer. Außerdem denke ich, dass man sich den Versuch des Interessenausgleichs immer fair gönnen sollte. Dazu gehören gegenseitige Wertschätzung, Verhandlung auf Augenhöhe und Nachdenken über Alternativen. Jeder Unternehmer denkt ja über Alternativen nach und macht Risikobetrachtungen vor der Umsetzung eines Konzepts. Warum sollte darüber nicht beraten werden? Wenn man trotz intensiver Gespräche keine Brücke findet, müssen die Verhandlungen eben als gescheitert erklärt werden. Man kann aber auch die Planung zurechtrücken, sich für die Umsetzung mehr Zeit nehmen und andere Sozialpakete schnüren.

### **Interessieren sich die Betriebsräte eigentlich für die strategischen und ökonomischen Zusammenhänge? Oder wollen sie am Ende des Tages nur möglichst „gut“ verhandeln?**

Unserer Erfahrung nach verfügen insbesondere die führenden Betriebsräte in den Gremien über ein gut entwickeltes Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und ökonomische Abhängigkeiten. Teilweise sitzen sie ja auch als Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten. Der berühmte Heizer auf der E-Lok wird eher selten verteidigt. Das heißt: Was für Mitarbeiter hinsichtlich der Vermittlung einer glaubwürdigen Perspektive gilt, gilt prinzipiell auch für Arbeitnehmervertreter.

Man muss aber auch klar sehen: Betriebsräte sind allein aufgrund ihrer Rolle gefordert, verschiedene Interessenlagen für eine letztendlich auch mehrheitsfähige Position gründlich abzuwägen. Und dazu gehören Verhandlungserfolge, die gegenüber der Belegschaft vorzeigbar sind. Wenn ich eine Problemlage nicht in all ihren Dimensionen verstanden habe und entsprechend glaubwürdig bin, kann ich auch keinen Kollegen davon überzeugen, Nachteile in Kauf zu nehmen. Also noch einmal: Es ist ganz klar Aufgabe der Unternehmensführung, diese Transparenz herzustellen. Die üblichen Charts von den Unternehmensberatungen sind dafür jedenfalls nur am Rande geeignet.