



Fachartikel zum Thema Betriebliche Bündnisse

:: Autor: Frank Wippermann, flow consulting gmbh

:: Der Artikel ist erschienen in:
ifb (Hrsg.), Betriebliche Bündnisse, Kongressdokumentation, Seehausen am Staffelsse 2006

:: Dieser Fachartikel ist der Einführungsbeitrag in der Kongressdokumentation „Betriebliche Bündnisse“. Es wird in diesem Artikel auf die anderen Beiträge im Band verwiesen. Wer an diesen Interesse hat, kann die gesamte Kongressdokumentation im Buchhandel oder beim Verlag der betriebsrat beziehen (ISBN: 3-934637-20-5).

:: Der Verlag der betriebsrat hat der flow consulting gmbh die Erlaubnis zur Veröffentlichung dieses Artikels erteilt.

:: Dieser Artikel unterliegt dem Urheberrecht. Er darf weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Berichtes in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf CD-ROM. Die Verbreitung ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages der betriebsrat gestattet.

:: Copyright: Verlag der betriebsrat und Autor Frank Wippermann

:: Celle im September 2006



Betriebliche Bündnisse

oder:

Warum Schneeflöckchen nicht geschlachtet wird

Frank Wippermann

Inhaltsübersicht

1 - Betriebliche Bündnisse für Arbeit – nichts Neues (?).....	5
2 - Auslöser für betriebliche Bündnisse	7
3 - Begriff „Betriebliche Bündnisse“	10
4 - Kurzfristiger Profit: Money, money, money	16
5 - Alle Neune – Faktoren erfolgreicher betrieblicher Bündnisse.....	20
6 - Erfolgsprinzip „Aushandlungslogik“	27
7 - Schnelltest: Rettungsboot oder Pulverfass?	32
Literatur zu diesem Beitrag.....	35



Die folgende Geschichte kennen Sie vielleicht:

Eines Tages muss Peter der Heidi etwas Trauriges mitteilen. Schneeflöckchen soll gegen Ende des Sommers geschlachtet werden. Schneeflöckchen ist seit seiner Geburt im Frühjahr nicht richtig gewachsen und gibt auch nicht genug Milch.

„O nein!“ schluchzt Heidi. „Das darf nicht sein! Mein Schneeflöckchen soll nicht geschlachtet werden!“

Weinend läuft sie nach Hause und schüttet Großvater ihr Herz aus. Doch der Großvater kann auch ihr nicht helfen.

„Liebes Kind,“ sagt er, „es gibt im Leben Dinge, die die Menschen einfach tun müssen. Schau, junge Böcke werden schon bald nach ihrer Geburt geschlachtet. Nur die Ziegen behält man, weil sie Milch geben. Aber wenn sie nicht ausreichend Milch geben, dann muss man auch sie schlachten!“

Als sich der Sommer seinem Ende zuneigt und es Herbst zu werden beginnt, ist Heidi fest entschlossen, ihr Schneeflöckchen nicht schlachten zu lassen.

„Meinst du nicht, dass Schneeflöckchen den Sommer über ein ganzes Stück gewachsen ist?“ fragt sie Peter.

„Nein“, antwortet Peter ehrlich. „Und Herr Stahl, der Besitzer von Schneeflöckchen, ist auch nicht dieser Ansicht. Ich soll auch ab morgen Schneeflöckchen nicht mehr mit auf die Alm nehmen.“

[Ein halbes Jahr später]

„Meine Ziege gibt nicht genug Milch, also wird sie geschlachtet!“, brummt Herr Stahl.

„Aber die Milch ist besonders gut und ganz dick“, ruft Heidi eifrig. „Probieren Sie doch einmal!“

Sie reicht Herrn Stahl einen Becher mit Schneeflöckchens Milch.

„Es stimmt“, pflichtet ihr der Großvater bei, „die Milch ist wirklich köstlich. Ich bin sicher, man kann daraus einen besonders guten Käse zubereiten.“

Herr Stahl trinkt einen Schluck. Tatsächlich, die Milch schmeckt ausgezeichnet. Was soll er nun tun? Das Mädchen scheint zu allem entschlossen zu sein. Vielleicht könnte er ja doch ...

„Na schön“, meint Herr Stahl seufzend. „Dann warte ich eben noch ein Jahr. Was bist du doch für ein seltsames Mädchen!“ Kopfschüttelnd greift er nach Schneeflöckchens Halsband und geht langsam mit der Ziege in das Dorf zurück.

Großvater kann nur noch staunen. Nie hätte er gedacht, dass Heidi den Herrn Stahl von seinem Vorhaben würde abbringen können.¹

Was Heidi mit betrieblichen Bündnissen zu tun haben mag, werden Sie sich jetzt fragen. Ersetzen Sie doch einmal „Peter“ durch „Geschäftsführung“, machen Sie

¹ Vgl. Spyri, 41-44.



aus „Schneeflöckchen“ den „Betrieb“, wandeln Sie „Heidi“ in den „Betriebsrat“ um, statt „Milch“ schreiben Sie „Rendite“ usw. Und dann entsteht die folgende Geschichte, eine Geschichte, die Sie wohl auch kennen werden:

Eines Tages muss die Geschäftsführung dem Betriebsrat etwas Trauriges mitteilen. Der Betrieb soll gegen Ende des Sommers geschlossen werden. Der Betrieb ist seit seiner Gründung nicht richtig gewachsen und gibt auch nicht genug Rendite.

„O nein!“ schluchzt der Betriebsrat. „Das darf nicht sein! Der Betrieb soll nicht geschlossen werden!“

Weinend läuft er nach Hause und schüttet dem Gewerkschafter sein Herz aus. Doch der Gewerkschafter kann auch ihm nicht helfen.

„Lieber Betriebsrat“, sagt er, „es gibt im Leben Dinge, die die Menschen einfach tun müssen. Schau, Betriebe anderer Branchen werden schon bald nach ihrer Gründung geschlossen. Nur die profitablen Betriebe behält man, weil sie Rendite geben. Aber wenn sie nicht ausreichend Rendite geben, dann muss man auch sie schließen!“

Als sich der Sommer seinem Ende zuneigt und es Herbst zu werden beginnt, ist der Betriebsrat fest entschlossen, den Betrieb nicht schließen zu lassen.

„Meinst du nicht, dass sich der Betrieb den Sommer über verbessert hat?“ fragt er die Geschäftsführung.

„Nein“, antwortet die Geschäftsführung ehrlich. „Und Herr Stahl, der Besitzer des Betriebs, ist auch nicht dieser Ansicht. Ich werde auch ab morgen im Betrieb keine Investitionen mehr vornehmen.“

[Ein halbes Jahr später]

„Mein Betrieb gibt nicht genug Rendite, also wird er geschlossen!“, brummt der Besitzer.

„Aber das Ergebnis ist besonders vielversprechend und ganz positiv“, ruft der Betriebsrat eifrig. „Analysieren Sie doch einmal!“

Sie reicht Herrn Stahl einen Ordner mit der Betriebsbilanz.

„Es stimmt“, pflichtet ihr der Gewerkschafter bei, „die Bilanz ist wirklich vielversprechend. Ich bin sicher, man kann daraus einen besonders profitablen Betrieb machen.“

Herr Stahl wirft einen Blick hinein. Tatsächlich, die Bilanz verspricht Außerordentliches. Was soll er nun tun? Der Betriebsrat scheint zu allem entschlossen zu sein. Vielleicht könnte er ja doch ...

„Na schön“, meint Herr Stahl seufzend. „Dann warte ich eben noch ein Jahr. Was bist du doch für ein seltsamer Betriebsrat!“ Kopfschüttelnd greift er nach den Betriebsunterlagen und geht langsam in die Konzernzentrale zurück.

Der Gewerkschafter kann nur noch staunen. Nie hätte er gedacht, dass der Betriebsrat den Herrn Stahl von seinem Vorhaben würde abbringen können.



Kurz zurück zur Heidi-Geschichte: Zwischen Heidi und Herrn Stahl wird ein Bündnis zwischen einander radikal gegenüber stehenden Intentionen abgeschlossen. Zwar geht es in beiden Fällen darum, einen Verlust zu vermeiden. Doch in einem Fall entsteht der Verlust durch das Schlachten – Heidi verliert Schneeflöckchen, im anderen Fall entsteht der Verlust durch das Weiterleben – Herr Stahl verliert Geld. Das Bündnis umfasst daher lediglich die Vereinbarung eines Aufschubs, endgültig geregelt ist nichts. Die unvereinbaren Ziele bleiben bestehen, eine vorläufige Regelung ist trotzdem geschlossen.

In der romantischen Heidi-Welt genügt der kindliche Charme, um den Besitzer umzustimmen, in der weniger romantischen Welt der Unternehmen gelten andere Regeln. Und um die geht es im Folgenden.

1 - Betriebliche Bündnisse für Arbeit – nichts Neues (?)

Betriebliche Bündnisse für Arbeit sind Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, bei denen die Belegschaft auf bestimmte Rechte verzichtet und im Gegenzug beispielsweise eine Arbeitsplatzgarantie erhält. In den Fällen, in denen geltende Tarifbestimmungen unterlaufen oder zustimmungspflichtige Tarif-Öffnungsklauseln in Anspruch genommen werden, sind Arbeitgeber und Betriebsrat für den Abschluss betrieblicher Bündnisse auf die Zustimmung der Tarifparteien angewiesen.²

Doch gab es das nicht schon immer, dass sich die Betriebs- und die Tarifparteien an einen Tisch setzen, um für einen Betrieb besondere Vereinbarungen zu treffen? Dazu ein kurzer Blick ins östliche Niedersachsen:

Wolfsburg, Anfang der 1990er Jahre: Die Nachfrage bei den Volkswagen lässt nach, daraufhin werden Maßnahmen zur Kostenreduzierung eingeleitet – angeführt von José Lopez, der sich nicht nur bei den Lieferanten den Ruf des gnadenlosen Kostenkillers erwirbt: „Der Spanier schaffte es, dass die Arbeiter sich in Tausenden Workshops, die der Verbesserung der Produktivität und Qualität dienten, eigentlich selbst wegrationalisierten.“³ 30.000 Mitarbeiter verlassen das Unternehmen, was sich kurze Zeit später als noch zu wenig herausstellt.

Wolfsburg, Oktober 1993: Volkswagen hat noch immer 30.000 Mitarbeiter zu viel. Die üblichen Maßnahmen, wie Vorruhestand oder Verbesserungen der Prozesseffizienz, waren zuvor nahezu ausgereizt worden. Etwas ganz Neues muss her, um die Personalkosten zu senken. Um niemanden zu entlassen, wird die „4-Tage-Woche“ mit einer Wochenarbeitszeit von 28,5 Stunden eingeführt, einschließlich Lohnneinbußen von 16 bis 20 %. Ausgehandelt hatten dies der Betriebsrat, die Gewerkschaft und der Arbeitgeber, das „atmende Unternehmen“ war geboren: „Wie auch immer die Konjunktur gerade läuft, soll die Produktion in

² Zum Aspekt der Tarifautonomie vgl. Boris Naumann.

³ Thiede, 16.



den VW-Fabriken schnell und automatisch angepasst werden können – bei konstanter Belegschaft.“⁴

Wolfsburg, zehn Jahre später: Der VW-Van „Touran“ läuft in Hannover vom Band. Die 5.000 neu eingestellten Mitarbeiter bekommen monatlich 2.556 Euro (5.000 DM – daher der Name „5000 mal 5000“). Doch sie haben keinen Vertrag, der eine Wochenarbeitszeit festlegt, sondern ihre Arbeit ist erst dann erledigt, wenn eine bestimmte Zahl an Autos mit bestimmten Qualitätsmerkmalen gefertigt worden ist. Die Grenze nach oben ist lediglich durch das Arbeitszeitgesetz festgelegt⁵. Ohne diese Zugeständnisse wäre der Touran in Portugal oder in der Slowakei gefertigt worden.

Es ist wie bei Heidi: Auch in Wolfsburg stehen sich die Interessen gegenüber – hier der Wille, Arbeitsplätze am Standort zu beizubehalten, dort das Streben nach kostengünstiger Produktion, was reduzierte Personalkosten einschließt. Arbeitsplatzverlust oder Gewinnverlust – dieser Gegensatz verlangt nach einer Regelung. Und das Beispiel VW zeigt, dass solche Regelungen kein neues Phänomen der vergangenen fünf Jahre sind.⁶

Im Prinzip also nichts Neues? Doch. Betriebliche Bündnisse haben in den vergangenen Jahren eine neue Qualität bekommen. Das hat einige Gründe und Konsequenzen:

- Die gesellschaftlichen und damit auch wirtschaftlichen Bedingungen sind schneller, riskanter und komplexer geworden. (Die wichtigsten **Auslöser** für die wachsende Bedeutung betrieblicher Bündnisse beschreibe ich im folgenden Kapitel.)
- Die Spielarten für außertarifliche Regelungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber sind vielfältiger geworden, es geht nicht mehr nur um betriebliche Bündnisse *für Arbeit*. (Erläuterungen und Beispiele rund um den **Begriff „betriebliches Bündnis“** finden Sie im dritten Kapitel.)
- Der Druck auf die Unternehmen, in sehr kurzen Abständen Gewinne nachweisen zu müssen, ist größer geworden. (Das vierte Kapitel befasst sich mit dem Themenkomplex **„Gewinnorientierung, Globalisierung und Gemeinwohl.“**)
- Die Wege zu erfolgreichen betrieblichen Bündnissen sind uneinheitlich – den „einzigen besten Weg für alle“ gibt es nicht (mehr). (Doch können Sie im

⁴ Thiede, 17.

⁵ In der Regel acht, maximal zehn Stunden (ohne Pausen), vgl. ArbZG § 3 Abs. 1.

⁶ Vgl. dazu Kittner oder die Fälle Viessmann und Burda Mitte/Ende der 1990er Jahre, beschrieben in Seifert und in Rehder (2003).



fünften Kapitel wenigstens die **Erfolgsfaktoren** aus konkreten betrieblichen Bündnissen nachlesen.)

- Die gegenseitige Abhängigkeit von Unternehmensleitung und Betriebsrat ist gestiegen, die Notwendigkeit vertrauensvoller Zusammenarbeit damit auch. Pro-contra-Verhandlungsmuster sind immer weniger angemessen und verlieren daher an Bedeutung. (Das erfolgversprechende Prinzip der „**Aushandlungslogik**“ stelle ich im sechsten Kapitel vor.)

Wie sind betriebliche Bündnisse nun einzuschätzen – als ein Pulverfass oder als ein Rettungsboot für den Betrieb? Dazu schon jetzt die klassische Antwort: „Es kommt darauf an.“ Worauf genau es ankommt, nämlich welches die **Stellschrauben** für erfolgreiche und Vertrauen schaffende betriebliche Bündnisse sind, dazu mehr im abschließenden siebten Kapitel.

2 - Auslöser für betriebliche Bündnisse

Die zunehmende Bedeutung betrieblicher Bündnisse kann durch die folgenden fünf Auslöser⁷ erklärt werden:

1. Die Zeit wird **schneller**: Steigende Mobilität von Unternehmen und Menschen, die in immer kürzeren Abständen aufeinander folgenden Quantensprünge in der Informations- und Kommunikationstechnik, die immer häufiger stattfindenden Modellwechsel in fast jeder Branche ..., das alles führt in den Unternehmen zu verkürzten Produktlebenszyklen, schnellerer Produktinnovation und somit zu erhöhtem Innovationsdruck. Erfolg hängt eben nicht mehr nur von der Qualität ab, sondern in mindestens ebenso hohem Maße von der Geschwindigkeit, sich am Markt zu zeigen.
2. Der Einsatz wird **riskanter**: Natürliche Ressourcen werden knapper, Rohstoffe werden teurer und durch die resultierende Kapitalbindung wird auch das Geld knapper. Eine ver-rückte Umwelt führt zu nicht kalkulierbaren Risikokosten. Der sich global abspielende Verdrängungswettbewerb führt zu einem Preisverfall bei den Produkten und Dienstleistungen und zu einer sinkenden Zahl an Arbeitsplätzen, zumindest in den Hochlohnländern.
3. Das Geschäft wird **unübersichtlicher**: Prognosen sowohl für das eigene Unternehmen als auch für die Branche oder die Volkswirtschaft werden immer

⁷ Bei den Auslösern 1-3 halte ich mich an Doppler/Lauterburg, 21-45.



ungenauer. Abweichungen von allgemeinen Regeln („mehr Wachstum führt zu mehr Beschäftigung“) werden zur Regel. Erfahrung verliert dadurch an Wert – erfolgreich sind vor allem diejenigen, die die Fähigkeit haben, sich im „Chaos“ zurechtzufinden, schnell neue Ideen zu realisieren, um sich kurz danach wieder völlig anders zu orientieren. Auf Verlässlichkeit kann niemand mehr vertrauen.

4. Das Führen von Unternehmen und Personen wird **widersprüchlicher**: Das möchte ich am Beispiel „Ziele“ darlegen. Es ist einerseits sinnvoll, sich und anderen klare Ziele zu vermitteln, um Orientierung und Deutlichkeit zu schaffen. Das erleichtert die Priorisierung von Projekten und Budgetzuweisungen. Doch andererseits kann es ebenso sinnvoll sein, klare Ziele im selben Moment gar nicht erst aufzustellen, um auf diese Weise schnell auf Veränderungen reagieren zu können. „Wozu noch den Schweinen einen Namen geben, wenn eh jede Woche eine neue Sau durch’s Dorf gejagt wird?“ Die Begründungen, mit denen Maßnahmen hinterlegt werden, widersprechen sich immer mehr. Das ist nun einmal kein Zeichen für das Unvermögen einer Führung, sondern dies kommt, weil Dilemmata ein Charakteristikum von Organisationen sind.⁸
5. Die Arena betrieblicher Bündnisse wird **vielschichtiger**: Verhandeln Betriebsrat und Geschäftsführung miteinander, so agieren diese nicht im luftleeren Raum. Hinter den von ihnen vorgetragenen Positionen stehen konkrete Erwartungen von Interessengruppen: von der Belegschaft, von Führungskräften, von Lieferanten, vom Vorstand oder Aufsichtsrat, von Eigentümern, Investoren etc.

⁸ Vgl. Kühl.

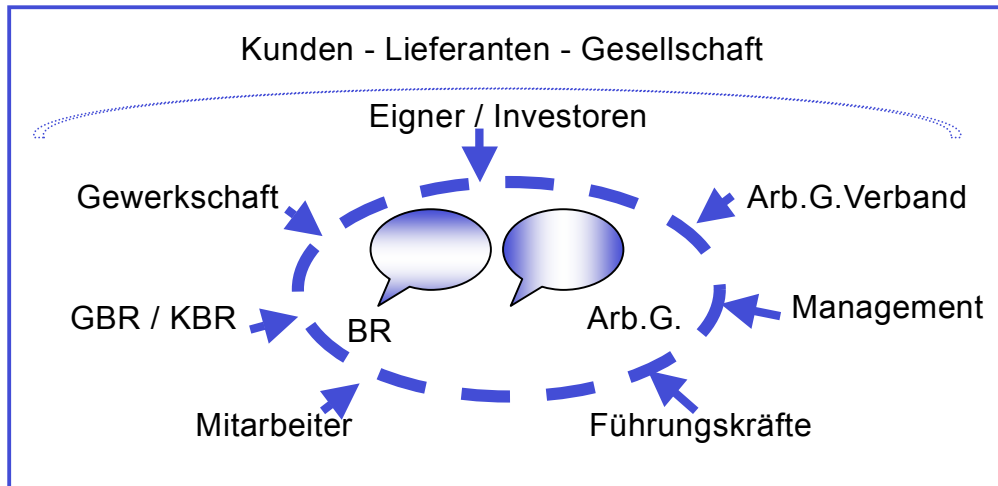


Abb. 1: Arena betrieblicher Bündnisse

Ein kleiner Exkurs zu Eignern und Managern: Da es zu den Ausnahmen gehört, dass die Eigner eines Unternehmens auch dessen Manager sind, gibt es hinsichtlich der Eigner/Investoren und des Managements den so genannten „Prinzipal-Agenten-Konflikt“⁹: Die Eigner („Prinzipale“) tragen das unternehmerische Risiko, die Manager („Agenten“) haben dagegen nicht nur die Kontrolle über das Unternehmen, sondern auch ungleich mehr Informationen. Je weniger die Manager auch Eigner sind, um so prägnanter ist dieses Ungleichverhältnis von Risiko auf der einen Seite und Kontrolle auf der anderen. Dieses Ungleichverhältnis führt unter anderem zu zwei Phänomenen:

- Die Eigner setzen verschiedene Techniken der Beteiligung des Managements am Unternehmenserfolg ein – mit dem Aufwand damit verbundener Kontrollen, Prüfungen und auch Investitionen.¹⁰
- Die Verbundenheit der Manager an das Unternehmen ist qualitativ eine andere als die der Eigner und der Belegschaft. Daher wird im Fall eines Misserfolgs der Manager entlassen (oder er verlässt frühzeitig das „sinkende Schiff“) während der Trümmerhaufen vor Eignern und Belegschaft zum Himmel wächst.¹¹

⁹ Vor über 70 Jahren bereits beschrieben von Berle/Means.

¹⁰ Vgl. Frey/Osterloh.

¹¹ Vgl. Benjamin, 697 f.



Alle in der Arena genannten Gruppen lassen aus eigenem Interesse heraus ihren jeweiligen Protagonisten nicht aus dem Auge. Verhärtungen in Auseinandersetzungen zu betrieblichen Bündnissen sind daher immer auch auf die Konflikte zurückzuführen, die einer Partei ins Haus stehen, wenn sie „ihrer“ Gruppe mit einem inakzeptablen Ergebnis gegenüber treten sollte. Diese Furcht vor dem „danach“ verhindert so manches Mal einen Konsens zwischen den beiden direkten Gesprächspartnern.

Diese Komplexität in den fünf Feldern Zeit, Einsatzrisiko, Unübersichtlichkeit, Widersprüchlichkeit und Interessenlage anzuerkennen, ist ein erster wichtiger Schritt auf dem Weg zu betrieblichen Bündnissen. Es nützt nämlich wenig, für eine Situation („dem Betrieb geht es schlecht“) nur einige wenige Ursachen ausfindig zu machen (je nach Interessenstandpunkt Variationen von: „die Personalkosten sind zu hoch“ oder „das Management hat schlecht gearbeitet“). Das Zurückführen auf einfache Auslöser ist in der Praxis aber leider häufig anzutreffen. Denn nicht nur in Krisen- und Stresssituationen neigen so manche dazu, bei einem komplexen Sachverhalt möglichst einfache und eindeutige Ursachen und Lösungen zu unterstellen.¹²

Diese Eindeutigkeit ist wohl bemerkt eine *Unterstellung!* Sie gibt zwar das angenehme Gefühl, das Problem im Griff zu haben, diese Selbsttäuschung wirkt jedoch nur bis zum nächsten Knall gegen die „Wand“ der komplexeren Realität. Somit ist es eine der kontraproduktivsten, weil zum Scheitern verurteilten Handlungen der Beteiligten, stabile, eindeutige und kausale Begründungen zu recherchieren. In diesem Zusammenhang bemerkt Karl Weick: „Wenn Führungskräfte sagen „Keep it simple, stupid“, ist meine Sorge, dass sie die Komplexität ihrer eigenen Organisationen und ihrer Umgebungen unterschätzen.“¹³

Komplexität zeigt sich im übrigen nicht nur bei den Auslösern, sondern auch beim Begriff „betriebliches Bündnis“.

3 - Begriff „Betriebliche Bündnisse“

Betriebliche Bündnisse haben verschiedene „Härtegrade“ – mal geht es um variable Entgeltanteile oder um Eingruppierungen, dann wieder um unbezahlte

¹² vgl. Weick, 1995, 231, und die Januarausgabe 2006 des Wirtschaftsmagazins „brand eins“.

¹³ Weick, 2003, 87, „keep it simple, stupid“ bedeutet frei übersetzt „Mensch, halte es einfach!“



Mehrarbeit oder Lohnverzicht. Hart geht es in jedem Fall zu – das ist geradezu ein Kennzeichen betrieblicher Bündnisse. Hier eine Auswahl von Fällen aus meiner Beraterpraxis, um die nachfolgende Begriffsklärung zu illustrieren:

- Ein Werkleiter verlangt die Einführung von Gruppenarbeit einschließlich eines flexibleren Entgeltsystems, um die Produktivität zu steigern. Der Betriebsrat fordert einerseits eine vorbereitende und begleitende Qualifizierung der Beschäftigten, die sowohl fachliche als auch soziale Kompetenzen umfasst, andererseits ein transparentes Entgeltsystem.
- Ein Klinikchef will Zielvereinbarungen mit variablem Entgeltanteil, um die Personalkosten zu flexibilisieren und um in Konkurrenz zu anderen Kliniken bestehen zu können. Der Betriebsrat will ein Zielvereinbarungssystem einführen, bei dem die Beschäftigten auch an der Zielentstehung beteiligt sind und bei dem die Führungskräfte „echte Führung“ zeigen können und müssen.
- Eine Konzernleitung besteht auf dem Erreichen des Einsparvolumens von 3,4 Millionen Euro und droht ansonsten mit Schließung des Betriebs und Wegfall der 280 Arbeitsplätze. Geschäftsführung und Betriebsrat einigen sich auf Produktivitätssteigerungen durch Prozessoptimierungen, Verzicht auf das Weihnachtsgeld, Einbringen von 2,5 Stunden unbezahlter Arbeitszeit pro Woche und der Kündigung von 22 Mitarbeitern.
- Eine Geschäftsführung möchte die guten Mitarbeiter nicht bei der Konkurrenz sehen und schlägt ein Personalentwicklungsprogramm vor, innerhalb dessen auch das bestehende Eingruppierungssystem in Frage gestellt werden muss. Der Betriebsrat strebt transparente Weiterbildungskonzepte für noch zu erstellende Funktionsbeschreibungen und Potenzialanalysen an.

Bis auf den Umstand, dass die Initiative für betriebliche Bündnisse (fast) immer von der Arbeitgeberseite ausgeht, ist der Begriff „betriebliches Bündnis“¹⁴ ein schillernder. Zwei grundsätzlich verschiedene Konzepte sind in der Diskussion:

- 1 Unter dem Titel „Für eine neue Balance in der Tarifautonomie“ forderte die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) im Jahr 2003, „das im Tarifvertragsgesetz geregelte **Günstigkeitsprinzip** zu präzisieren. Wenn Arbeitnehmer, Arbeitgeber und Betriebsrat gemeinsam im Rahmen eines betrieblichen Bündnisses für Arbeit vom Tarifvertrag abweichen wollen,

¹⁴ Eine erste Definition finden Sie auf Seite 5.



um Arbeitsplätze zu sichern, muss dieses als günstigere Regelung anerkannt werden.“¹⁵

Dass die Gewerkschaften die beabsichtigte Vertreibung aus den Betrieben nicht begrüßten, dürfte klar sein. Ein Tarifvertrag würde aus ihrer Sicht damit „zu einer unverbindlichen Richtlinie, die nur so lange gilt, wie sie unternehmerische Bedürfnisse nicht stört.“¹⁶ Doch auch von Arbeitgeberseite kam Kritik auf. So sagte der Präsident des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall, dass „die konfliktmindernde Scharnierfunktion der Betriebsräte (nicht mehr zu halten sei), wenn man die Betriebsräte systematisch in die Ecke der Tarifpartei drängt.“¹⁷ Mit der Bildung der großen Koalition dürften die Gesetzespläne von CDU/CSU¹⁸ und FDP¹⁹, die sich an den BDA-Vorschlag anlehnen, erst einmal vom Tisch sein.

- 2 In seiner Regierungserklärung vom 14. März 2003 forderte Gerhard Schröder, „dass in den Tarifverträgen Optionen geschaffen werden, die den Betriebspartnern Spielräume bieten, Beschäftigung zu fördern und zu sichern.“²⁰ Dieser Satz gilt gemeinhin als offizielle regierungspolitische Geburtsstunde der betrieblichen Bündnisse für Arbeit. In der betrieblichen Praxis wird mit den Bündnissen nicht nur einem Arbeitsplatzabbau bei existenzbedrohten Betrieben entgegengewirkt. Nach einer Analyse von Tim Joppich gehen betriebliche Bündnisse immer stärker in eine andere Richtung: „Im Wesentlichen wird also das Ziel verfolgt, durch eine umfassende Neustrukturierung von Arbeitszeit und Arbeitsorganisation Kosten zu mindern und die Produktivität zu steigern.“²¹ Diese Erweiterung der Wirkung wird auch an der Entwicklung von Härtefallklauseln deutlich, wie die Hans-Böckler-Stiftung feststellt: „Während früher überwiegend Härtefallklauseln vereinbart wurden, die vor allen Dingen zur Rettung von Betrieben in wirtschaftlicher Not gedacht waren, können neuere Öffnungsklauseln auch angewandt werden zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und der Innovationsfähigkeit.“²²

¹⁵ Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), 4.

¹⁶ Zachert, 34.

¹⁷ Martin Kannegießer, Handelsblatt 164 (25.8.2005) 4.

¹⁸ http://www.aus-portal.de/aktuell/standpunkte/media/cdu-csu_gesetzentwurf.pdf. (Zugriff 2005-12-03).

¹⁹ http://www.aus-portal.de/aktuell/standpunkte/media/fdp_gesetzentwurf.pdf; vgl. auch <http://www.fdp.de/files/542/GuenstigkeitsFaktor.pdf>. (Zugriff 2005-12-03).

²⁰ Schröder, 2487B.

²¹ Vgl. Joppich, 3.

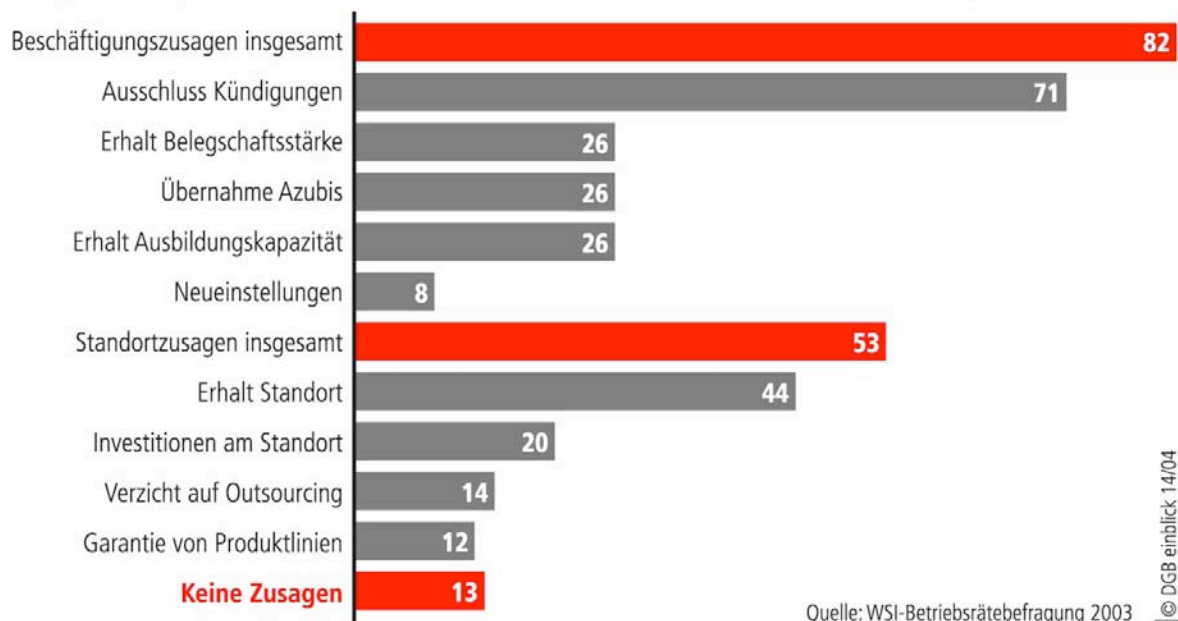
²² „Bündnisse, Differenzierungen, Öffnungsklauseln und Härtefälle“ Böcklerimpuls, 11/2005, 2.



Die beiden Varianten von betrieblichen Bündnissen sind im vorangegangenen Zitat schon angesprochen und sollen hier noch vertieft dargestellt werden:

2a Im betrieblichen Bündnis *für Arbeit* nutzen Betriebsrat und Arbeitgeber Tariföffnungen zur Sicherung von Arbeitsplätzen, um **kurzfristig eine Krise zu bewältigen**. Dabei verzichtet die Arbeitnehmerseite auf bestimmte tariflich vorgesehene Rechte (meistens Lohnverzicht oder freiwillige Mehrarbeit) und erhält dafür Beschäftigungs- oder Standortzusagen. Dem drohenden Verlust von Arbeitsplätzen soll so begegnet werden.

Arbeitgeberzusagen in betrieblichen Bündnissen 2003 (in Prozent, Mehrfachantworten möglich)



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2003

© DGB einblick 14/04

Abb. 2: Arbeitgeberzusagen in betrieblichen Bündnissen 2003²³

Die meisten solcher Bündnisse für Arbeit laufen nach folgendem Muster ab:

- Eine die Existenz des Betriebs bedrohende Situation liegt in den wenigsten Fällen vor.²⁴

²³ Einblick 14/2004, 8.

²⁴ Vgl. Kapitel 4 in diesem Beitrag.



- Meistens dient die Verlagerung von Betrieben ins Ausland oder die Drohung, dieses zu tun, zur Reduzierung von Personalkosten. Dazu noch einmal Tim Joppich: „Die existenzielle Notlage betraf also nicht das Unternehmen als solches, sondern ausschließlich die von der unternehmerischen Entscheidung betroffenen Arbeitsplätze in Deutschland. Dies zeigt bereits, dass die mit einem betrieblichen Bündnis für Arbeit verfolgten Ziele zumindest auf Arbeitgeberseite wesentlich grundlegender und längerfristiger Natur sind, als dies bei der Bewältigung einer akuten Krise der Fall wäre.“²⁵
- Die Arbeitnehmerseite wird das Gefühl nicht los, vor vollendete Tatsachen gestellt zu werden und angesichts immer neuer und häufig nur intransparent begründeter Forderungen seitens der Arbeitgeber in eine defensive Position geschoben zu werden.²⁶ Britta Rehder beschreibt diese

Situation so: „Die Betriebsräte, die die Bündnisse ihren Belegschaften gegenüber mit dem Argument der Arbeitsplatzsicherung rechtfertigen, geraten in Argumentationsnot, wenn für die immer gleichen Arbeitsplätze immer neue Zugeständnisse gemacht werden müssen. Der Glaube daran, dass die Vereinbarungen ein geeignetes Mittel sind, um Standorte abzusichern, nimmt ab.“²⁷ Und im Tagesspiegel wird diese Konstellation in einem Cartoon dargestellt.



Abb. 3: „Ich schlage vor, jeder gibt ein bisschen nach!“²⁸

2b Das betriebliche Bündnis für Entwicklung stellt die **langfristige Unternehmensstrategie** in den Mittelpunkt. Hier nutzen Betriebsrat und Arbeitgeber tarifliche Öffnungsmöglichkeiten, um mehr Spielraum bei der

²⁵ Joppich, 2.

²⁶ Vgl. Hawranek u.a.

²⁷ Rehder, 2004, 24.

²⁸ Der Tagesspiegel 18903 (24.7.2005) 8.



Qualifizierung der Beschäftigten, der Verbesserung von Produktionsabläufen oder der Einführung von Personalmanagement-Modellen, wie Zielvereinbarungen und Gruppenarbeit²⁹ zu erhalten. Diese Variante betrieblicher Bündnisse wird von Gewerkschafts- wie von Arbeitgeberverbandseite derzeit unterstützt. So wirbt der IG-Metall-Vorsitzende Jürgen Peters unter dem Motto „besser statt billiger“: „Den üblichen Verzichtsforderungen der Unternehmensleitungen setzen wir unsere Forderungen nach nachhaltigen Innovationsstrategie entgegen. (...) Im Zentrum unserer Innovationsstrategien stehen Produkt- und Produktionsinnovationen; aber auch die Verbesserung der Qualität der Arbeit, die Arbeitszufriedenheit und damit die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten.“³⁰ Und auch der Gesamtmetallchef Martin Kannegießer begrüßt diese betrieblichen Bündnisse für Entwicklung: „Es überzeugt mich, soweit es dabei um eine partnerschaftliche Suche nach Strategien für einen Betrieb geht. (...) Ich warne aber vor der Erwartung, dass „Besser“-Strategien alle Kostenproblem beseitigen können. Es gibt eben auch Produkte, die am Ende ihres Innovationszyklus angekommen sind.“³¹

Dahingestellt seien bei der Gewerkschaftsinterpretation die möglichen Folgen, wie zunehmender Rationalisierungsdruck oder stärker verdichtete Arbeitszeit. Bei der Haltung der Arbeitgeberseite erstaunt der innovations-skeptische Standpunkt³², der dahinter liegende Absichten vermuten lassen kann. Da es mit betrieblichen Bündnissen für Entwicklung noch wenig Erfahrung gibt, bleibt abzuwarten, wie sich Arbeitgeber verhalten, wenn sich die Arbeitnehmerseite in Gespräche über die Entwicklung von Unternehmensstrategien einschalten möchte.

Unabhängig davon, ob es sich beim betrieblichen Bündnis um eines für Arbeit oder um eines für Entwicklung handelt, in jedem Fall wird der Faktor „Geld“ im Sinne einer Renditeerwartung eine Rolle spielen. Dass diese Erwartungen in

²⁹ Zur Rolle von Betriebsräten bei der Einführung moderner Arbeitsformen vgl. Zwick.

³⁰ Peters, zitiert nach http://www.jugend.igmetall.de/fix/files/doc/Peters_tarifpolitische_Konferenz_Mannheim_2005.pdf (Zugriff 2005-12-03).

³¹ Kannegießer, zitiert nach <http://www.gesamtmetall.de/Gesamtmetall/MEOnline.nsf/0/C54D6567E4179AE6C12570A10044AAE8?open&ccm=080020> (Zugriff 2005-12-03).

³² Vgl. Sommerlatte.



immer kürzeren Abständen beispielsweise in Form von Quartalsberichten vom Betrieb nachgewiesen werden sollen, verkompliziert die betrieblichen Bündnisse erheblich.

4 - Kurzfristiger Profit: Money, money, money ...

... *must be funny in the rich man's world.*³³ Betriebliche Bündnisse werden nicht nur abgeschlossen, wenn sich der Betrieb in einer Krise befindet. Aus der folgenden Abbildung wird deutlich, dass gerade bei den beiden Finanzkennzahlen „Umsatz“ und „Gewinn“ der Unterschied zwischen betrieblichen Bündnissen, die durch eine Krise ausgelöst wurden, und solchen, die bei guter Unternehmenssituation abgeschlossen wurden, gering ist.

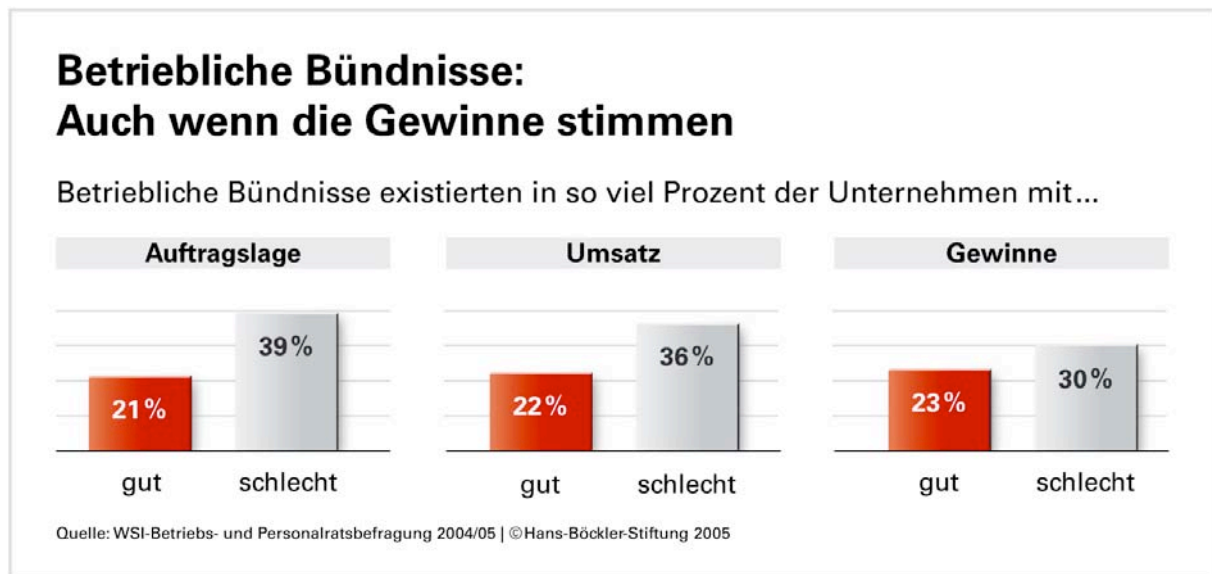


Abb. 4: Betriebliche Bündnisse – auch wenn die Gewinne stimmen³⁴

Bei der Betrachtung dieser Zahlen und bei der Diskussion über die Frage, ob es denn gerechtfertigt sei, wenn Betriebe bei einer guten Geschäftssituation die Zahl der Arbeitsplätze verringern dürfen, ist Folgendes zu beachten: Finanzielle Kennzahlen sind lediglich ein eingeschränktes und vergangenheitsorientiertes Extrakt der Leistungen eines Betriebs:

³³ „Geld, Geld, Geld muss in der Welt des Reichen bestimmt lustig sein“. Text und Musik: Benny Andersson und Björn Ulvaeus, *Abba-Arrival* (11.10.1976).

³⁴ Hans-Böckler-Stiftung, zitiert nach http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/SID-3D0AB75D-CBD7968F/hbs/hs.xsl/32015_36275.html (Zugriff 2005-12-03)



- Eingeschränkt deshalb, weil die unsichtbaren Vermögenswerte (Mitarbeiterkompetenz, interne und externe Struktur)³⁵ durch Finanzkennzahlen nicht erfasst werden.
- Vergangenheitsorientiert, weil sie ausschließlich über dasjenige Auskunft geben, was ein Betrieb geleistet *hat*. Der Continental-Chef Manfred Wennemer dazu: „Die Rekordgewinne beruhen auf dem, was unsere Vorgänger und wir in der Vergangenheit richtig gemacht haben.“³⁶

Es gilt also der Satz der „Erfinder“ der Balanced Scorecard: „Finanzielle Kennzahlen zeigen eine, aber nicht alle Seiten vergangener Aktionen und sagen nichts darüber aus, was jetzt oder in Zukunft für die finanzielle Wertschöpfung getan werden muss.“³⁷

→ Daraus folgern nicht wenige Arbeitgeber, dass ein aktueller Gewinn mit dem Arbeitsplatzabbau nichts zu tun habe, da Letzterer ja einen zukünftigen Gewinn sichern solle. Erst dadurch würden die dann noch bestehenden Arbeitsplätze weniger gefährdet.

→ Aus demselben Satz folgern die meisten Arbeitnehmer, dass gerade ein aktueller Gewinn es ermögliche, auf Arbeitsplatzabbau zu verzichten.

→ Die Arbeitgeber erwidern daraufhin, dass ein gegenwärtiger Verzicht auf Arbeitsplatzabbau die Wettbewerbsfähigkeit und damit die zukünftige Existenz des ganzen Betriebs gefährde.

→ Die Arbeitnehmer fordern daraufhin vom Arbeitgeber „für den erzielten Gewinn jenen zu danken, die ihn erarbeitet haben, sie daran teilhaben zu lassen und ihn in neue Arbeitsplätze zu investieren.“³⁸

→ usw.

Doch es besteht nicht nur Uneinigkeit darüber, welche Rolle die wirtschaftliche Lage eines Betriebes spielt, um betriebliche Bündnisse abzuschließen, auch zu Zweck, Verantwortung und Mitarbeiterverständnis gibt es zumindest die folgenden zwei Idealtypen.

³⁵ Vgl. bspw. Sveiby.

³⁶ Wennemer, 37.

³⁷ Kaplan/Norton, 21.

³⁸ Greiner, 1.



	<i>ökonomisches Unternehmen</i>	<i>lebendes Unternehmen</i>
Zweck eines Unternehmens	maximale Ergebnisse mit minimalen Ressourcen	Langlebigkeit und Selbstentfaltung
Ausrichtung der Führung auf	Profit	Kontinuität und Bewegung bei den Mitarbeitern
Rentabilität ist	oberstes Ziel	Mittel zum Zweck (des Überlebens)
Verantwortung besteht vor allem gegenüber	Eignern / Investoren	Unternehmen als Ganzem
Zeithorizont ist	kurzfristig	langfristig
Mitarbeiter sind	eine Erweiterung des Anlagevermögens	loyale Mitglieder der arbeitenden Gemeinschaft

Abb. 5: Unternehmen – zwei Idealtypen³⁹

Je nachdem, welchem Typus ein Betrieb eher entspricht, dominieren kurz- bzw. langfristige Planungs- und Kontrollhorizonte. Darüber hinaus bestehen noch drei Aspekte, die weniger für die Bündnisse an sich, sondern mehr für den Überbau betrieblicher Bündnisse relevant sind:

1. Die staatliche Rolle der Gesellschaft – europäisch

Der demokratische Rechts- und Interventionsstaat westlicher Prägung zeichnet sich durch vier Dimensionen aus, die voneinander abhängen: moderner Territorialstaat, souveräner Rechtsstaat, demokratischer Nationalstaat und sozialer Interventionsstaat. Fehlt nur eine der Dimensionen, beispielsweise die soziale Intervention, so nehmen andere Dimensionen Schaden, beispielsweise die Loyalität zum Rechtsstaat oder zur Demokratie. Für die meisten europäischen Staaten gilt also, dass sie politisch stabil sind, weil – nicht obwohl – sie Sozialstaaten sind.⁴⁰ Darauf zu achten ist eine Aufgabe internationaler und nationaler Politik, zu der diese auch machtvoll genug ist.⁴¹

2. Die gesellschaftliche Rolle der Betriebe – global

Die Zahl der Arbeitsplätze steigt – weltweit. Das nützt dem entlassenen Mitarbeiter in Westeuropa aber wenig. Beim Rennen um die Arbeitsplätze sind

³⁹ Nach de Geus, 163 ff.

⁴⁰ Nach Eppler, 82-84; vgl. auch Habermas, 66-130.

⁴¹ vgl. Tham, 22.



jedoch nicht nur die Personalkosten entscheidend, auch Faktoren wie Infrastruktur, Rechtssystem, Ausbildungsstand, Zuliefererangebot, Arbeitsqualität, Innovation und Erfahrung sind mit ausschlaggebend, gerade für kapitalintensive Produktionen. Wenn hinsichtlich dieser Kriterien bestehende Vorsprünge immer kleiner werden, so hat das auch zur Folge, dass beispielsweise Kernarbeitsnormen⁴² wie die der Internationalen Arbeitsorganisation ILO, einer UN-Organisation, ebenfalls globalisiert werden. Die Bedeutung dieser Entwicklung hebt Berthold Huber, IG-Metall-Vize hervor: „Was hier so selbstverständlich klingt, ist in manchen Ländern eine Frage von Leben und Tod.“⁴³

3. Die betriebliche Rolle der Mitarbeiterführung – lokal

Wenn nach dem Gallup-Engagement-Index 69 % der Mitarbeiter in Deutschland eine geringe und 18 % keine emotionale Bindung an ihr Unternehmen haben⁴⁴, dann ist das ein nicht zu unterschätzender Standortnachteil. Hier ist Führung gefragt. Doch die sieht sich im Spagat zwischen dem Eingehen auf Mitarbeiterbedürfnisse einerseits und dem Vorweisen von profitablen Erfolgen andererseits. Wie kann ein Aufbau von Vertrauen möglich sein, wenn jeden Tag eine Kontrolle ansteht? Und so geschieht es nicht selten, dass Führungskräfte zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung unaufhörlich hin- und herpendeln, anstatt beide in einem schlüssigen Führungsanspruch und -verhalten zu integrieren. Das jedoch gelingt einer Führung um so seltener, je mehr sie zu denen gehört, deren „Wirtschafts- und Weltverständnis durch die monetäre Quantifizierbarkeit von Businessplänen limitiert ist.“⁴⁵ Führung bedeutet vielmehr, in unübersichtlichen Situationen zu entscheiden, so Dee Hock: „Führungsqualität ist die Fähigkeit, weise Entscheidungen zu treffen und verantwortlich zu handeln, wenn man nicht mehr hat als eine Vorstellung von der Richtung und den geeigneten Werten, also eine Sicht, wie die Dinge sein sollten, und die Erkenntnis, was sie sind, sowie einen Hinweis auf die vorherrschenden Kräfte, die den Wandel vorantreiben.“⁴⁶ Auf solche Führungsqualitäten hoffen viele, um erfolgreiche betriebliche Bündnisse abschließen zu können.

Und was ist nun mit der Mitbestimmung, welche Rolle spielt sie beim globalisierten Streben nach kurzfristigem Profit? Eine sehr wichtige – da korrigierende – Rolle, wenn man dem Daimler-Chrysler-Chef Jürgen Schrempp glauben darf: „Mitbestimmung ist Teil jenes deutschen Modells, das kurzfristige Gewinnmaximierung zu Lasten notwendiger Investitionen in die Zukunft verhindert.“⁴⁷ Die Rolle von Betriebsräten ist also die des Korrektivs gegen eine

⁴² Vgl. Sengenmüller.

⁴³ Huber, 133.

⁴⁴ Gallup-Engagement-Index, zitiert nach <http://www.presseportal.de/story.htx?nr=607670&action=bigpic&att=33428#bigpic> (Zugriff 2005-12-03).

⁴⁵ Malik, 28.

⁴⁶ Hock, 223.

⁴⁷ Schrempp, FAS 12 (27.3.2005) 42.



auffretende Einstellung des „Nach-mir-die-Sintflut-Profits“. Die Betriebsräte sind demzufolge eine wichtige Stimme zugunsten von Zukunftsfähigkeit, Dauerhaftigkeit und Überleben der Betriebe.

5 - Alle Neune – Faktoren erfolgreicher betrieblicher Bündnisse

Wie nun können Betriebsräte und Arbeitgeber zum Gelingen betrieblicher Bündnisse beitragen? Bei der Begleitung und Durchführung solcher Bündnisse haben sich die folgenden neun Faktoren als sehr hilfreich erwiesen. Je mehr dieser Faktoren in der konkreten betrieblichen Situation umgesetzt werden können, um so erfolgreicher wird nicht nur das zur Diskussion stehende betriebliche Bündnis, sondern dann ist auch eine förderliche Grundlage für weitere Bündnisse gelegt – Verantwortung ist angenommen, Vertrauen gebildet.⁴⁸

1. *Einen möglichst **frühzeitigen gemeinsamen Start** erreichen*

Der Arbeitgeber liest in der „Personalführung“, der Betriebsrat in „der betriebsrat“ etwas über Zielvereinbarungen. Beide vertiefen das Thema in ihren jeweiligen Sitzungen. Beide entwerfen dort Positionspapiere usw. Bearbeiten dann beide das Thema zum ersten Mal gemeinsam, so sind die Frontlinien häufig schon fest gezogen, die Gegensätze werden deutlich dargestellt. Noch vorhandene Gemeinsamkeiten bleiben tendenziell unberücksichtigt. Um das zu vermeiden, sollten Betriebsrat und Arbeitgeber das Thema möglichst frühzeitig gemeinsam angehen. Unabhängig von Anforderungen des Betriebsverfassungsgesetzes über „umfassende und rechtzeitige“ Informationen des Arbeitgebers fördert es das gegenseitige Vertrauen, sich möglichst von Beginn an auszutauschen. Das bedeutet ja nicht, der Gegenseite das jeweilige Minimalziel auf dem Silbertablett zu servieren. Es soll nur gewährleistet werden,

- dass die Voraussetzungen für das betriebliche Bündnis beiden Seiten gleich bekannt sind: Einer der effizientesten Erzeuger von Misstrauen ist, in Gesprächen nach und nach – je nach taktischem Interesse – mit „ganz wichtigen Informationen und Bedingungen“ heraus zu rücken und die Gegenseite so ständig in neue Situationen zu werfen.
- dass der Sachkenntnisstand auf beiden Seiten annähernd gleich ist: Denn was nützt es, wenn eine Seite den Ausführungen der anderen nicht folgen kann, sich an den Gesprächen nicht annähernd gleichgewichtig beteiligen kann und aus dieser Unsicherheit heraus sicherheitshalber „mauert“?
- dass beide Seiten die gleiche Sprache sprechen: Das beginnt bei Fachbegriffen und endet bei Abkürzungen. Mit einer „Fremdsprache“ mag

⁴⁸ Im Detail dazu das Abschlusskapitel dieses Beitrags.



man vielleicht die eigene Kompetenz demonstrieren, Bündnispartner gewinnt man damit aber wohl kaum.

2. *Es gibt eine „verhandlungsfreie Zone“*

Zwischen Politikern und Journalisten finden manchmal so genannte „Kamingespräche“ statt. Das sind Zusammenkünfte, bei denen der Grundsatz „off record“ gilt, das heißt, das Gesagte darf nicht verwendet werden. Dem Politiker dient es dazu, die Reaktion auf eigene Gedankenspiele zu testen – der Journalist hat Informationen, mit denen er später (vielleicht) einen Vorsprung gegenüber Kollegen hat. Übertragen auf betriebliche Bündnisse bedeutet das: Um Gedanken austauschen zu können, um Nachfragen stellen zu können, um Ideen ausprobieren zu können usw. sollte es Gesprächsrunden geben, deren Ergebnisse und Äußerungen in den späteren Verhandlungen nicht gegen den Willen des „Absenders“ verwendet werden dürfen. Solche Austauschrunden kommen in der Frühphase von betrieblichen Bündnissen zweifellos häufiger vor als gegen Ende. Sie sind vertrauensbildende Maßnahmen. Und zwischen einer ersten Austauschrunde und einer letzten Verhandlungsrunde gibt es viele Zwischenstationen:

Gespräche sind ergebnisoffen				Gespräche sind abschlussorientiert
Austausch wechselseitige Mitteilung von Informationen und Gedanken	Aussprache Äußerung von Meinungen und Absichten	Unterredung Erörterung und Kommentierung der Absichten	Kontroverse Meinungsverschiedenheiten über konkrete Maßnahmen	Verhandlung Festlegen von umzusetzenden Schritten
• Darlegung der Ziele spielt eine untergeordnete Rolle	• Ziele haben großen Bedeutung	• über Ziele wird Einvernehmen erzielt Abgleich der Wege	• Ziele dienen zur Orientierung und zum	• Einigungen werden auf ihren Beitrag zur Zielerfüllung hin überprüft
• Konsequenzen für die beiden Seiten sind unwichtig	• Konsequenzen werden sichtbar	• Konsequenzen werden diskutiert	• Konsequenzen werden bzgl. Effizienz und Effektivität eingeschätzt	• Konsequenzen und das eigene (erkenntnisleitende) Interesse werden verglichen
• mögliche Ergebnisse spielen keine Rolle	• Ergebnisse sind untergeordnet	• Ergebnisse werden skizziert	• Ergebnisse werden auf ihre kurz- und langfristigen Folgen hin beleuchtet	• Ergebnisse werden vertraglich vereinbart

Abb. 6: Kontinuum des Gesprächsstils bei betrieblichen Bündnissen



3 Einige wenige Kennzahlen kontinuierlich heranziehen

Für die Beobachtung der Vorgänge in einem Unternehmen und für die Steuerung von Maßnahmen ist es unverzichtbar, sich auf einige Kennzahlen zu beschränken. Denn unser Arbeitsgedächtnis arbeitet mit einem sehr kleinen Speicher, so der Hirnforscher Manfred Spitzer: „Es passt nicht viel hinein (sehr begrenzte Kapazität von etwa sieben plus/minus zwei einzelne Gehalte wie beispielsweise Ziffern) und es hält auch nicht sehr lange (meistens ein paar Sekunden).“⁴⁹ Daher ist es nur ein Illusion guten Managements, mit Aberdutzenden von Kennzahlen zu jonglieren. Erst die Reduzierung auf Kernkennziffern, wie Gewinn pro Organisationseinheit, Durchlaufzeit bei den wichtigsten Prozessen, Reklamationsquote, Mitarbeiterqualifikation und ein paar mehr⁵⁰ konzentriert den Blick aufs Wesentliche. Und nur dieser Blick erlaubt es, Trends zu erkennen – vorausgesetzt, die Kennzahlen werden kontinuierlich erhoben. Die Auswahl der „sieben plus/minus zwei“ bedeutenden Kennzahlen für einen Betrieb ist Aufgabe und Herausforderung für die Leitung.⁵¹ Solche Zahlen ersetzen keine Führung, so René Bondt: „Das Führen nach Zahlen gleicht einer Autofahrt mittels Rückspiegel.“⁵² Kennzahlen geben höchstens Anhaltspunkte für das Formulieren einer langfristigen Zielsetzung und einer Strategie für den Betrieb.

4 Gemischte Kennzahlen auswählen

Die meisten Kennzahlen, die Betriebe zur Maßnahmenplanung und -steuerung wählen, sind betriebsinterne Zahlen. Rendite, Ausschussraten, Kundentreue oder Mitarbeiterzufriedenheit sind solche nach innen gerichteten Zahlen. Es fehlen sehr häufig Indikatoren und Beobachtungen externer Vorgänge, das klassische Marketing im Sinne einer Kundenwerbung einmal ausgenommen.⁵³ Erfolgreiche betriebliche Bündnisse beruhen nicht nur auf Kennzahlen, die sich auf den Betrieb beziehen, sondern auch auf darüber hinausgehende. Im Fall des oben genannten Klinikbeispiels sind das beispielsweise Daten zur demografischen Entwicklung der Bevölkerung, Trends der Privatisierung kommunaler Kliniken, Verknüpfung von Zuwendungen an die Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements⁵⁴ usw.

5 Vor dem Krisenfall Kriterien für die „Krise“ benennen

Wann ein Betrieb wirklich in seiner Existenz bedroht ist, dafür gibt es keine unparteiisch zu benennenden Kriterien. Ist ein Rückgang des Gewinns schon eine Krise? Anteilseigner mögen die Frage bejahen, Betriebsräte wohl eher nicht. Und

⁴⁹ Spitzer, 5.

⁵⁰ Vgl. Faktor 4 in diesem Beitrag („gemischte Kennzahlen“).

⁵¹ Vgl. Siegart.

⁵² Bondt.

⁵³ Vgl. bspw. Neumann oder Bundesministeriums für Wirtschaft.

⁵⁴ Wie z.B. EFQM (European Foundation for Quality Management) oder KTQ (Kooperation für Transparenz und Qualität im Krankenhaus).



so ist es in hohem Maße fair⁵⁵, sich in einer wirtschaftlich unkritischeren Phase darauf zu verständigen, unter welchen Voraussetzungen eine Krise „ausgerufen“ werden darf. Nur dadurch wird vermieden, dass im vermeintlichen Krisenfall aufgrund kurzfristig angelegter Interessen taktiert werden kann. Die Gunst der Stunde für das Nutzen einer Öffnungsklausel zu missbrauchen, ist eben nicht mehr möglich, wenn dafür weit vorher Regeln aufgestellt wurden. Und diese Regeln sollten möglichst konkret und überprüfbar sein, also beispielsweise „Gesamtkapitalrentabilität unter 8 % oder Personalkostenanteil am Umsatz größer als 20 % – erst dann greift die Öffnungsklausel“.

6 In Szenarien denken, statt in Wahrscheinlichkeiten

„Das geht doch nicht – das wird nicht funktionieren!“ Wer so begründet, lässt Möglichkeiten aus, engt Ideen für betriebliche Bündnisse ein und verhindert Innovationen. Welche Ursachen – Angst, List, mangelndes Vorstellungsvermögen etc. – sich hinter solchen Defensivstrategien verbergen, sei dahingestellt. Fest steht: Bei betrieblichen Bündnissen ist gerade in der Anfangsphase ein Denken hinderlich, das in Wahrscheinlichkeiten statt in Möglichkeiten argumentiert. Um die Aussichten und Möglichkeiten betrieblicher Bündnisse gedanklich durchgehen zu können, haben sich Techniken des Szenariomanagements⁵⁶ als sehr nützlich erwiesen. Damit kann einer Tendenz entgegen gewirkt werden, die Franz Biehal so beschreibt: „Wer sich selbst als Wirtschaftspartner in einem Nullsummenspiel erlebt, fragt sich nicht, zu welchen neuen Ufern es gehen könnte, sondern bloß, wie dem anderen Territorium strittig gemacht werden kann. Der Fokus liegt damit in der Gegenwart statt in der Zukunft.“⁵⁷ Beim Denken in Szenarien wird demgegenüber nach und nach der neugierige, kreative und bereitwillige Blick von Arbeitgeber und Betriebsrat auf zukünftige Möglichkeiten gerichtet.

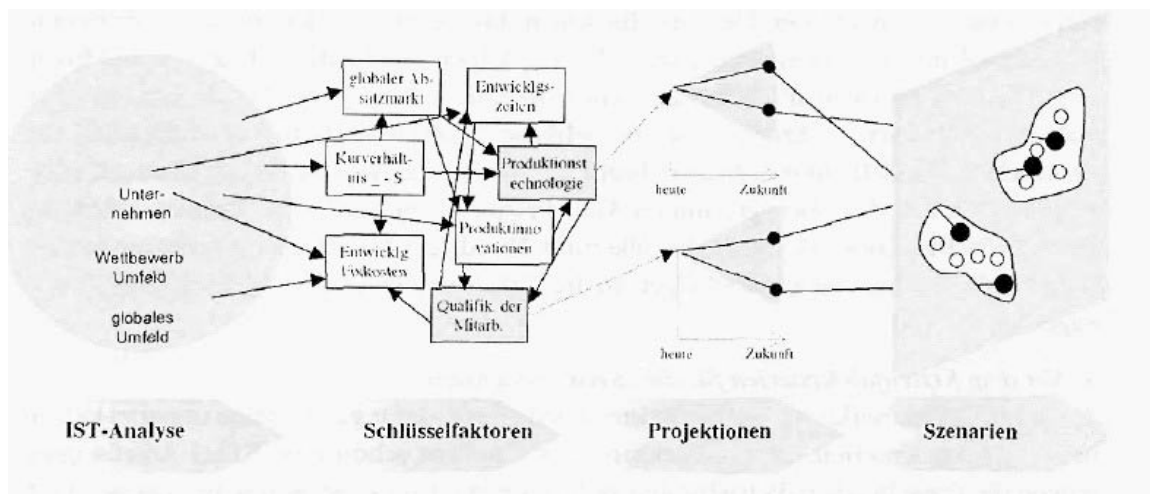


Abb.7: Vorgehen beim Erstellen von Szenarien

⁵⁵ Vgl. John Rawls zum dahinter liegenden Fairnessverständnis mit dem „Schleier des Nichtwissens“.

⁵⁶ Grundlegend dazu: Gausemeier/Fink/Schlake.

⁵⁷ Biehal, 63.



In vier Schritten wird dabei vorgegangen:

1. Ist-Analyse: Welches sind die Rahmenbedingungen, in denen sich der Betrieb befindet? Dazu gehören die Effizienz interner Abläufe, die Aktionen von Wettbewerbern oder die gesetzlichen Vorschriften.
2. Schlüsselfaktoren: Welches sind die wichtigsten Stellhebel, durch die der Betrieb beeinflusst wird, unabhängig davon, ob er selbst an diesen Hebeln wirken kann?
3. Für jeden Schlüsselfaktor wird eine so genannte Projektion erstellt. Dazu werden für jeden Schlüsselfaktor zwei Aspekte herausgegriffen, gegensätzliche Tendenzen benannt, für jede Kombination Konsequenzen formuliert und abschließend Überschriften erstellt. Dabei geht es ausdrücklich nicht darum, wie wahrscheinlich etwas ist, sondern darum, Möglichkeiten durchzuspielen.
4. Die Überschriften aus den Projektionen werden zu Szenarien zusammengefasst, wenn sie in eine ähnliche Entwicklungsrichtung weisen. Für jedes Szenario werden Chancen und Risiken, Gewinner und Verlierer sowie Indikatoren für das Eintreten des Szenarios beschrieben und mögliche erste Schritte für den Fall geplant, dass das Szenario Wirklichkeit wird.

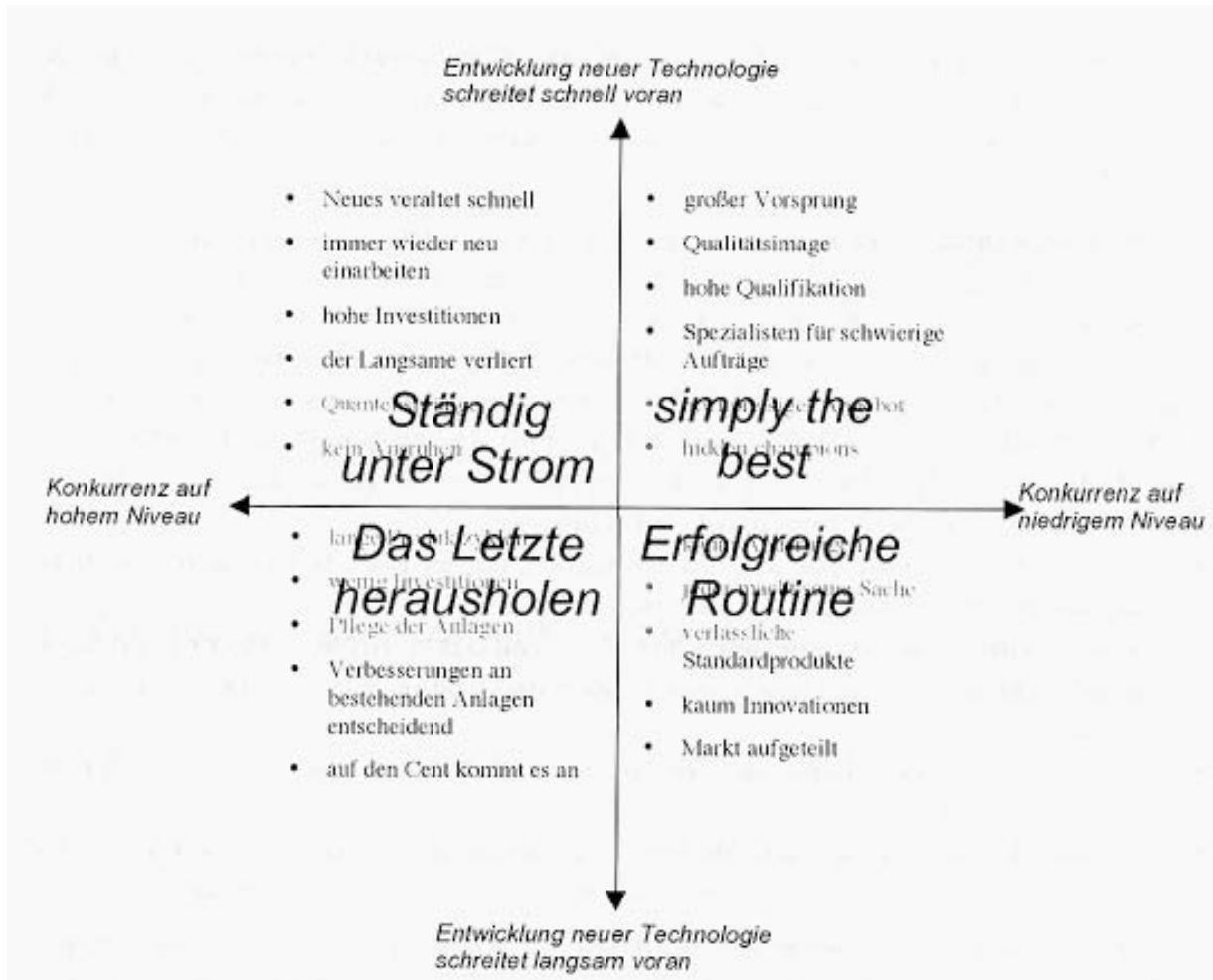


Abb. 8: Beispiel für eine Projektion (zum Schlüsselfaktor „Produktionstechnologie“)

Vorteil dieses Vorgehens: Bevor Betriebsrat und Arbeitgeber durch die Diskussion konkreter Vorschläge in eine Sackgasse geraten, können sie mit den Szenariotechniken miteinander ein Bild der Lage des Betriebes aufnehmen und wichtige von unwichtigen Verursachern trennen. Das dient der Versachlichung der Diskussion. Des Weiteren können sie Möglichkeiten gemeinsam durchdenken, ohne sich in Machbarkeits- oder Wahrscheinlichkeits-Debatten zu verstricken. Das dient der inhaltlichen Öffnung der Diskussion. Betriebliche Bündnisse werden so in einem größeren Zusammenhang besprochen und Möglichkeiten, die anfangs gar nicht im Blickfeld der Beteiligten waren, können mit berücksichtigt werden.

7 Eine **positive Neuerung** für jede Seite, mindestens

Bei den Auslösern für betriebliche Bündnisse bin ich auf die verschiedenen Interessengruppen, die konkrete Erwartungen an die Partner eines betrieblichen



Bündnisse haben, bereits eingegangen.⁵⁸ Kann diesen Gruppen von Betriebsrat oder Arbeitgeber kein Erfolg präsentiert werden, so wird die jeweilige „Verliererpartei“ entweder einem Bündnis nicht zustimmen oder auf Revanche beim nächsten Mal abzielen. Das Gesicht zu wahren, ist ein Bedürfnis jedes Partners in Beziehungen. Nur wenn diesem Bedürfnis entsprochen wird, wenn also jede Bündnisseite mindestens einen echten Erfolg verkünden kann, dann sind betriebliche Bündnisse belastbar. Die Güte eines betrieblichen Bündnisses zeigt sich erst dann, wenn etwas nicht so läuft wie geplant. Dann ist es wichtig, dass jede Seite mit dem Scheitern des betrieblichen Bündnisses etwas zu verlieren hat – nämlich den eben angesprochenen Erfolg.

8 Permanente Öffentlichkeitsarbeit als eigenständigen Schritt planen und umsetzen

Vieles von dem, was für eine gelungene Öffentlichkeitsarbeit wichtig ist, wurde bei den vorangegangenen Faktoren bereits beschrieben: Zusammentragen von Zahlen, Daten und Fakten als Ausgangspunkte für das betriebliche Bündnis (Faktoren 3 und 4), Analyse der Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken des beabsichtigten betrieblichen Bündnisses (Faktor 6, Punkt 4), die genaue Beschreibung des Ziels, das mit dem Bündnis verfolgt werden soll (Faktor 2). Jetzt fehlen nur noch wenige Punkte, um aus diesen Vorarbeiten heraus eine Öffentlichkeitsarbeit zu planen. Folgendes ist zu tun:

- Die verschiedenen Gruppen bestimmen, die im Betrieb und auch außerhalb (auch lokale Medien) vor allem erreicht werden sollen.
- Die Botschaften formulieren, mit denen auf das betriebliche Bündnis aufmerksam gemacht werden soll. Einprägsame Slogans und knappe Statements sind die Hauptzutaten.
- Die Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit nach Aufwand und Nutzen abwägen und daraufhin fest legen.⁵⁹
- Die Maßnahmenpläne abstimmen, mit denen geklärt wird, wer wann was wo macht, seien es Veranstaltungen, Aushänge, Aktionen oder persönliche Gespräche.⁶⁰

Diese Schritte der Öffentlichkeitsarbeit sind genauso wichtig wie die inhaltlichen Schritte zur Vereinbarung eines betrieblichen Bündnisses. Dahinter steckt nicht nur der Leitsatz „tue Gutes und rede darüber“, sondern vor allem die Aufgabe, das Thema des betrieblichen Bündnisses zu besetzen. Auch bei betrieblichen Bündnissen sollten die Verhandlungspartner in der (Betriebs-)Öffentlichkeit federführend sein, um Gerüchte gar nicht erst aufkommen zu lassen.

⁵⁸ Vgl. Kapitel 2, Absatz 5.

⁵⁹ Vgl. auch die dritte der „sieben Phasen der Veränderung“ in meinen Beitrag „Veränderungen gemeinsam anschieben“ in diesem Band.

⁶⁰ Zur Vertiefung u.a. Dörrbecker/Fissenewert-Gossmann.



9 Sicherheit und Verlässlichkeit geben

Der Begriff der „Freiheit“ wird wieder politisch diskutiert.⁶¹ Ohne auf die philosophisch-politischen Facetten dieses Begriffs näher einzugehen, hier eine Unterscheidung, die bereits 1910 von einem der Gründungsväter des politischen Liberalismus, Friedrich-Naumann⁶², getroffen wurde: „Es erklärte der alte Liberalismus: Ihr seid alle frei, denn ihr habt Freihandel mit allem, was euch gehört, auch mit eurer Arbeitskraft! Infolgedessen kann nun der Arbeiter seine Arbeitskraft so gut verkaufen, wie er will, und wenn ihm der Preis nicht passt, dann verkauft er sie eben nicht. Wenn er in Arbeitsstätten arbeiten soll, die ihm zu dunkel und zu eng sind, so wird er das eben nicht tun, denn er ist ein freier Mann! Ja! Wir wissen aber inzwischen – damals sah man es noch nicht ganz –, dass nur der frei sein kann, der weiß, wovon er die nächsten vier Wochen lebt. Wer das nicht weiß, dem nützt die schönste Theorie darüber, dass man sich frei verkaufen könne, zunächst nichts.“⁶³

Diese an – auch soziale – Voraussetzungen geknüpfte Freiheit benötigt also Sicherheit und Verlässlichkeit, um überhaupt praktisch gelebt werden zu können. Freiheit benötigt Halt. Diese Aussage ist kein Widerspruch, sondern Ausdruck gelebter Wirklichkeit.

Für den Gestalter betrieblicher Bündnisse bedeutet das, nur solche Vereinbarungen abzuschließen, die eine Haltbarkeitsdauer haben, die über die von H-Milch hinausgeht. Entsteht bei den Betroffenen der auch nur halbwegs berechnete Eindruck, betriebliche Bündnisse seien nur ein Spiel auf Zeit⁶⁴, so wird das schnell zu einem fahrlässigen Spiel mit der Belegschaft, dem Standort und mit dem Instrument des betrieblichen Bündnisses.⁶⁵

6 - Erfolgsprinzip „Aushandlungslogik“

Hinter den neun beschriebenen Faktoren verbirgt sich *ein* Erfolgsprinzip für das Zustandekommen betrieblicher Bündnisse, nämlich das der Aushandlungslogik⁶⁶. Dieses Prinzip unterscheidet sich von den drei gängigen Herangehensweisen, wie kollektive Entscheidungen entstehen:

- *Zustandekommen von Entscheidungen nach dem Prinzip des „oben/unten“ (Machtlogik):*
Hierbei ist die Position für die Entscheidungsfindung ausschlaggebend, **Macht** spielt die bestimmende Rolle: „oben“ weist etwas an, „unten“ erledigt die Anweisungen.

⁶¹ U.a. di Fabio oder Heil.

⁶² Namensgeber der FDP-nahen politischen Stiftung.

⁶³ Friedrich Naumann, 92 f.

⁶⁴ Vgl. Hawranek u.a.

⁶⁵ Vgl. Rehder, 2004, 26.

⁶⁶ Grundlage für die Überlegungen vgl. Freimuth.



Entscheidungen kommen auf diese Art zustande, wenn sowohl die Hierarchieverhältnisse als auch die Aufgabenstellung klar sind. Macht ist dann federführend, wenn ein Satz fällt wie der folgende: „Nur der Vertriebsleiter hat über Rabatte zu entscheiden.“

- *Zustandekommen von Entscheidungen nach dem Prinzip des „wahr/falsch“ (Expertenlogik):*

Dabei beeinflusst die Frage nach der Effizienz im Sinne eines optimalen Nutzen-Aufwand-Verhältnisses das Ermitteln einer Entscheidung maßgeblich, eine **Expertise** ist also von höchster Bedeutung: „wahr“ setzt sich in Vorhaben durch, „falsch“ verschwindet.

Diese Art wird dann für die Entscheidungsfindung verwendet, wenn die Hierarchieverhältnisse klar sind (also unverkennbar ist, wer die Expertise hat) und die Aufgabenstellung noch unklar ist. Wenn Sie einen Satz hören wie: „Bei irgendwelchen EDV-Problemen sind die von der IT-Abteilung unsere Spezialisten.“ – dann herrscht Expertenlogik.

- *Zustandekommen von Entscheidungen nach dem Prinzip des „mehr/weniger“ (Mehrheitslogik):*

Die Demokratie im Sinne einer Herrschaft der **Mehrheit** entscheidet hier letztendlich: „mehr“ bringt seine Interessen zur Geltung, „weniger“ gleicht sich an.

Auf diese Art entstehen Entscheidungen, wenn die Aufgabenstellung klar ist, es jedoch keine Person oder Teilgruppe gibt, die zu dieser Aufgabe exklusiv entscheiden darf. Der Satz „Über den Antrag stimmen wir jetzt ab“ verweist auf eine Entscheidung nach dem Mehrheitsprinzip.

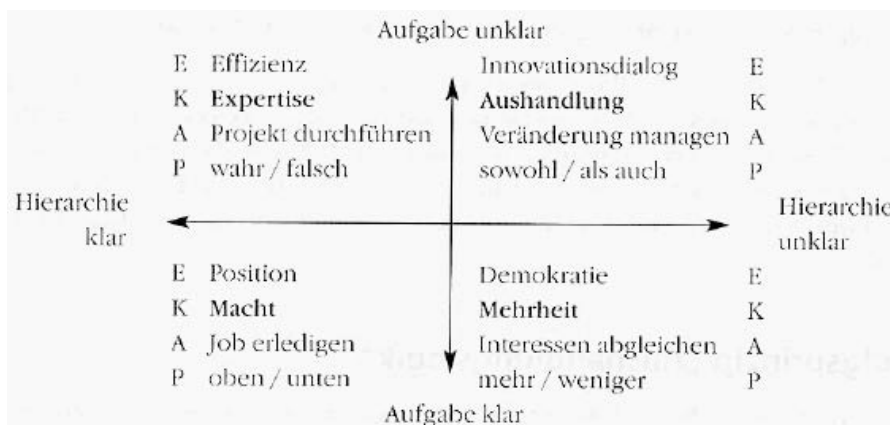


Abb. 9: „Entweder/oder“-Entscheidungsverfahren und Aushandlungslogik

Die drei dargestellten Herangehensweisen werden Sie auch aus Ihrem privaten Alltag her kennen: Steht die Frage an, wer für das Schneeräumen zuständig ist,



entscheidet die Hausverwaltung aus ihrer Position heraus. Ist irgend etwas am Auto defekt, kommt der KFZ-Mechaniker als Experte. Steht das Ziel für den nächsten Vereinsausflug zur Debatte, so entscheiden die Mitglieder per Mehrheit.

Die drei dargestellten Herangehensweisen verbindet, dass bei ihnen nach dem Prinzip des „entweder/oder“ entschieden wird. Für die jeweiligen Situationen sind sie sehr wohl angebracht. „Was aber“, fragt Joachim Freimuth, „wenn es sich um Entscheidungen handelt, die aus unterschiedlichen Perspektiven gesehen werden können *und* mit widersprüchlichen Interessen versetzt sind? Dann verliert sich die schlichte Dualität rationalen Denkens und bekommt die Form des *sowohl/als auch*. In diesen Fällen hat niemand die formale Macht, keiner kann sich auf eine alleinige Deutungshoheit berufen und für simple Abstimmungen sind die Fragen zu anspruchsvoll.“⁶⁷ Es scheint, als habe Joachim Freimuth hier die Charakteristika betrieblicher Bündnisse zusammengefasst. Denn bei betrieblichen Bündnissen ist

- a) die Entscheidungshierarchie unklar: Expertise haben beide Bündnisparteien, Macht ebenso (wenn auch jeweils verschiedene);
- b) die Aufgabenstellung ebenfalls unklar: Selbst Ausgangslage und Problemstellung sind bei betrieblichen Bündnissen umstritten. Sowohl die kritischen Punkte als auch die zur Entscheidung stehende konkrete Frage müssen nach und nach entwickelt werden.⁶⁸

So geht es bei betrieblichen Bündnissen eben nicht um Macht, Expertise oder Mehrheit – die Drohgebärden, Fachberater oder Allianzversuche können vorläufig beim Pfortner warten. Bei betrieblichen Bündnissen, die sowohl konkreten Erfolg zeigen, als auch in einer Atmosphäre des Vertrauens⁶⁹ weitere Bündnisse erlauben sollen, geht es vielmehr um einen verschlungenen Aushandlungsprozess. Dieser Aushandlungsprozess ist durch die folgende drei Punkte gekennzeichnet:

- Entscheidungen werden im Dialog ausgehandelt. Was ein Dialog ist? „*Wenn Sie aus dem Gespräch anders herauskommen, als Sie hineingingen*. Das ist das Gütekriterium des Dialogs.“⁷⁰
- Bis zur letzten Minute kann ein naheliegendes Gelingen in Scheitern und ein absehbares Scheitern in Gelingen umkippen. Denn es werden Gesamtpakete besprochen, nicht Salamischeiben, nach denen taktiert wird.
- Erst aus dem Prozess heraus entstehen die Möglichkeiten, die zu Vereinbarungen führen. Jede Aushandlung betrieblicher Bündnisse steckt

⁶⁷ Freimuth, 7 f.

⁶⁸ Vgl. Abb. 6.

⁶⁹ Zur gegenseitigen Abhängigkeit von Vertrauen und Risiko vgl. Luhmann, 1989.

⁷⁰ Sprenger, 197.



voller Überraschungen. Sie ist das genaue Gegenteil vom Austausch vorab perfektionierter Argumente in konträren Verhandlungen.

Um immer wieder die neuen Möglichkeiten im Dialog entdecken zu können, ist nicht nur der Wille dazu notwendig, sondern auch viel Zeit. In einem Roman zum Thema „Projektmanagement“ fasst die Hauptfigur das so zusammen: „Straff und taff ist eine Formel, zu der in gescheiterten Unternehmen die Leute greifen, die für das Scheitern verantwortlich sind. (...) Wann immer Sie die Phrase „straff und taff“ hören, ersetzen Sie sie mit dem, was sie wirklich bedeutet: eingeschüchtert und gescheitert.“⁷¹

Dass sich damit zwei Aussagen widersprechen, ist mir sehr deutlich:

- Die eben formulierte Forderung nach viel Zeit bei dem Entwickeln erfolgreicher und Vertrauen schaffender betrieblicher Bündnisse einerseits und
- der in den Kapiteln 3 und 4 dargestellte Trend nach kurzfristig zu erbringenden (Finanz-)Ergebnissen und dementsprechend zügig zu leistenden (Bündnis-)Entscheidungen.

Charakteristisch für Dilemmata dieser Art ist, dass sie sich nicht lösen lassen. Zwischen den Polen „viel Zeit“ und „keine Zeit“ können Sie sich immer wieder neu positionieren, wobei der Mittelwert nicht automatisch der beste ist. Das wäre nämlich die einfache Lösung, die es in komplexen Situationen nicht gibt.⁷²

Aufbauend auf dem Prinzip der Aushandlungslogik hat sich ein Vorgehen bewährt, bei dem zunächst die Schritte der Aushandlung so lange durchgeführt werden, bis hinsichtlich der fünf Punkte bei Betriebsrat und Arbeitgeber ein gemeinsames Bild entstanden ist. Erst wenn diese Voraussetzung errungen ist, beginnt das eher klassisch angelegte Verhandeln.

⁷¹ DeMarco, 257.

⁷² vgl. auch meine Ausführungen zu „Komplexität“ am Schluss des zweiten Kapitels dieses Beitrags.

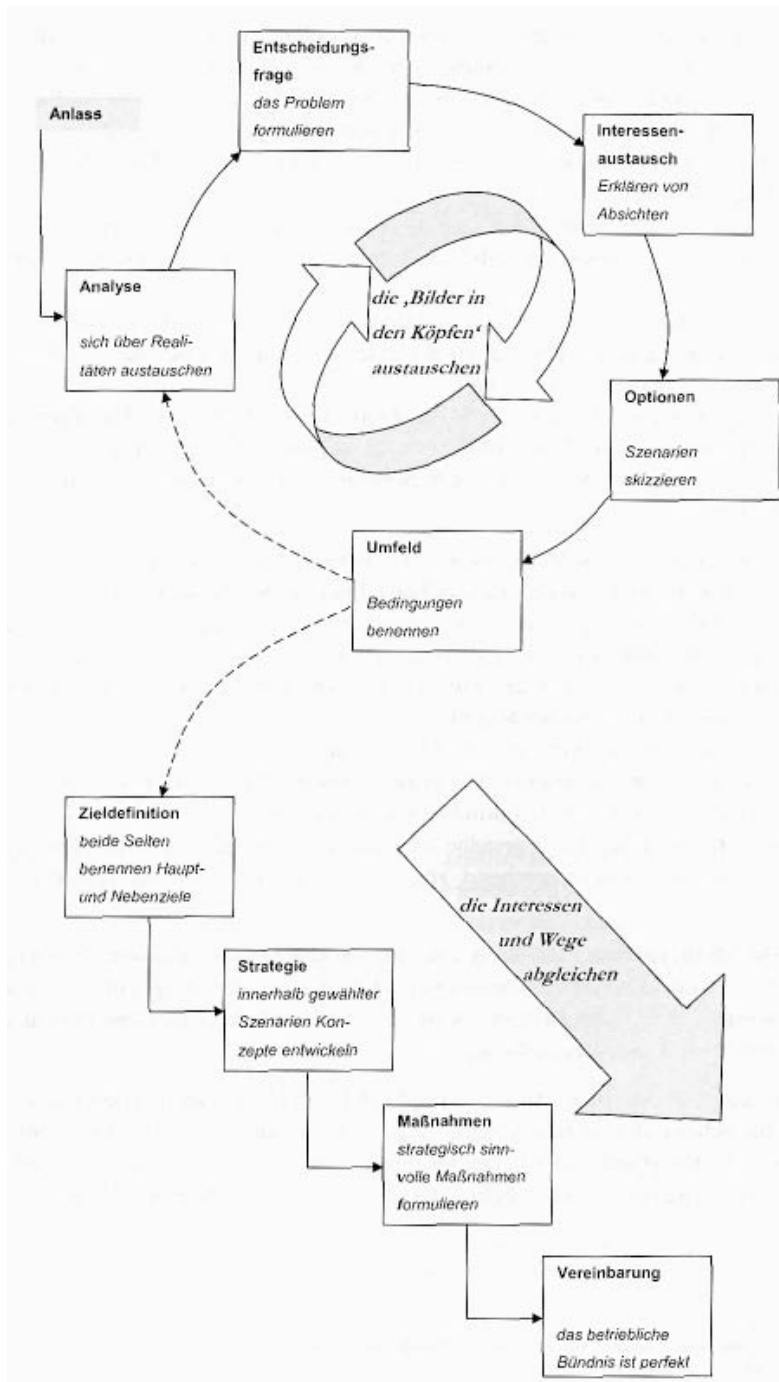


Abb. 10: Aushandeln: Vom Austausch zur Vereinbarung

Damit beide Seiten das dargestellte Aushandeln von betrieblichen Bündnissen wie selbstverständlich angehen, bedarf es einiger Übung, viel Nachsicht auch in den eigenen Reihen und einer großen Portion Mut, Routinepfade zu verlassen.



7 - Schnelltest: Rettungsboot oder Pulverfass?

Finden Sie, es klingt fantastisch und theoretisch, so vorzugehen, wie in den beiden vorangegangenen Kapiteln beschrieben? Mag sein, dass es so klingt und wenn es in Ihren Ohren ein angenehmer Klang ist, dann sollten Sie nichts unversucht lassen, die Erfolgsfaktoren im Betrieb zum Leben zu erwecken und das Prinzip des Aushandelns schrittweise einzuüben.

Denn ein betriebliches Bündnis, bei dem viele der neun Erfolgsfaktoren aus Kapitel 5 im Geiste des „Aushandelns“ angewendet werden, schafft Vertrauen und Selbstbewusstsein im Betrieb, auch nächste Klippen gemeinsam zu meistern. Dann entpuppt sich das betriebliche Bündnis als Rettungsboot für den Betrieb. Werden die Erfolgsprinzipien dagegen außer Acht gelassen, wird innerhalb konträrer Verhandlungen ausschließlich mit harten Bandagen gekämpft, so mag ein betriebliches Bündnis abgeschlossen werden. Doch das Klima ist missgestimmt, zwischen den betrieblichen Partnern herrscht Feindseligkeit und der nächste Funke führt zur Explosion. Das betriebliche Bündnis wird zum Pulverfass.

Jetzt werden Sie zu Recht einwenden, dass es zum einen ganz unmöglich sei, „nette Aushandlungen“ durchzuführen, wenn die Existenz der Arbeitsplätze auf dem Spiel stehe. Und zum anderen, werden Sie sagen, gehörten zum Aushandeln schließlich zwei Partner dazu, die beide guten Willens und Vertrauens sind.

In beiden Punkten finden Sie meine Zustimmung. Längst nicht in jedem Fall lässt sich ein betriebliches Bündnis zu einem Rettungsboot machen. Ist die „Sprengkraft“ im Betrieb hoch, wird das Bündnis bestenfalls ein Pulverfass, neben dem ein Rettungsboot schwimmt.

Sie wollen wissen, wie die Ausgangssituation in Ihrem Betrieb ist? Ob bei Ihnen eher „Rettungsboot“ oder „Pulverfass“ zu erwarten ist? Hier ein Schnelltest, um die aktuelle „Sprengkraft“ betrieblicher Bündnisse einzuschätzen:

1. Um welches **Thema** geht es typischerweise bei Ihren betrieblichen Bündnissen?

☰ ... für Arbeit		Betriebliches Bündnis		... für Entwicklung ☰	
Arbeitsplätze konkret in Gefahr (z. B. Schließung)	Lohnverzicht oder unbezahlte Mehrarbeit	Veränderung der Arbeitsbedingungen (z.B. Gruppenarbeit)	entgeltrelevante Personalmaßnahmen (z.B. Zielvereinbarung)	Qualifizierung und Personalentwicklung	nachhaltige strategische Innovationen (d.h. ohne Krisendruck)
1	2	3	4	5	6

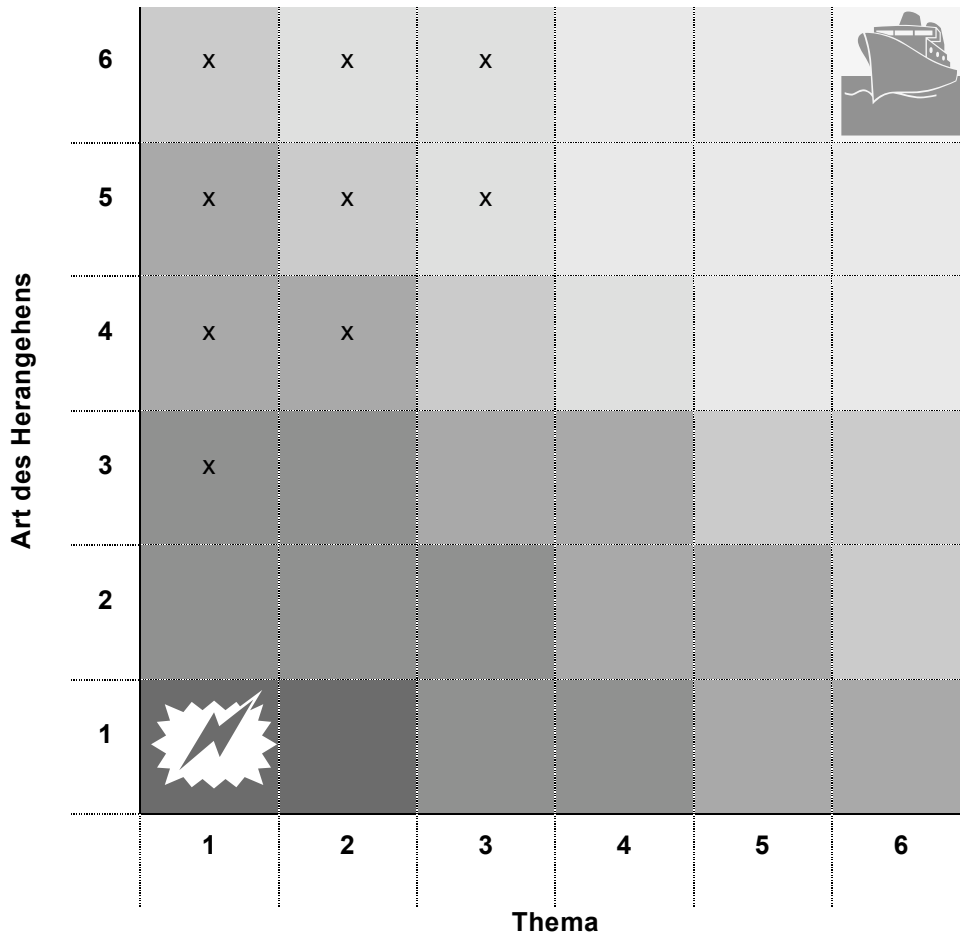


2. Welche **Art des Herangehens** an betriebliche Bündnisse ist bei Ihnen gebräuchlich?

	☛ ... entweder / oder		Herangehensweise		sowohl / als auch ☚	
nach Macht, Expertise oder Mehrheit	ausschließlich	fast immer	meistens	öfters	selten	nie
in einem sich entwickelnden offenen Dialog	nie	selten	öfters	meistens	fast immer	ausschließlich
	1	2	3	4	5	6

Abb. 11: Schnelltest „betriebliche Bündnisse“

Haben Sie diese beiden Fragen für Ihre aktuelle betriebliche Situation beantwortet, dann können Sie die beiden Zahlenwerte nun in die nachfolgende Grafik übertragen. So erhalten Sie eine erste Einschätzung zur Frage, ob betriebliche Bündnisse für Ihren Betrieb eher ein Rettungsboot oder ein Pulverfass eher sind.



	Pulverfass ... wenn nicht bereits explodiert, so brennt zumindest die Lunte
	Pulverfass ... und weit und breit kein Rettungsboot
	Pulverfass mit angebrachtem Rettungsboot
	Rettungsboot mit angenietetem Pulverfass
	Rettungsboot mit angebundenem Pulverfass
	Ausflugsschiff mit mehreren Rettungsbooten und geringer Explosionsgefahr
	Kreuzfahrtschiff mit vielen Rettungsbooten, keine Explosionsgefahr (Eisberge? Titanic!)
x	in der betrieblichen Praxis schwierig durchzustehen

Abb. 12: Rettungsboot oder Pulverfass?

In dieser Grafik sehen Sie auch zugleich die beiden Stellschrauben, mit denen Sie betriebliche Bündnisse in die eine oder andere Richtung bewegen können:



Themenwahl und Methodenwahl. Der Einfluss darauf und der Aufwand, diesen Einfluss auszuüben, wird sicherlich je nach Betrieb verschieden stark ausgeprägt sein. Es bleiben trotz allem Ihre Stellschrauben, mit denen Sie aktiv gestalten können. Tun Sie's.

Zu den Themen und den Methoden erfahren Sie in den folgenden Beiträgen noch viele Hintergründe, Tipps und Anregungen.

Literatur zu diesem Beitrag

- Benjamin, Walter*, Über den Begriff der Geschichte. Gesammelte Schriften I-2, hrsgg. von Rolf Tiedemann und Hermann Schweppenhäuser, Frankfurt am Main 1974, 692-704.
- Berle, Adolf und Gardiner Means*, The Modern Corporation and Private Property, New York 1932.
- Biehal, Franz*, Warum es mancher Unternehmensleitung schwer fällt, sich mit der Zukunft zu beschäftigen. Organisationsentwicklung 1/1985 – mit einem vom Autor ergänzten Teil als Nachdruck, Organisationsentwicklung 3/2005, 60-63.
- Bondt, René*, Wie verpflichtet man Manager auf Qualität? Einzug von William Edwards Deming auch in Europa, NZZ 289 (11.12.1999), Fokus der Wirtschaft.
- Bundesministerium für Wirtschaft* (Hrsg.), Arbeitsheft Früherkennung von Chancen und Risiken, Bonn 1998.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)*, Für eine neue Balance in der modernen Tarifautonomie, Berlin 2003.
- DeMarco, Tom*, Der Termin. Ein Roman über Projektmanagement, München/Wien 1998.
- Doppler, Klaus und Lauterburg, Christoph*, Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt am Main 2000.
- Dörrbecker, Klaus und Fissenewert-Gossmann, Renée*, Wie Profis PR-Konzeptionen entwickeln. Das Buch zur Konzeptionstechnik, Frankfurt am Main 1999.
- Eppler, Erhard*, AuslaufmodellStaat?, Frankfurt am Main 2005.
- Fabio, Udo di*, Die Kultur der Freiheit, München 2005.
- Freimuth, Joachim*, Zur Kritik an der Organisationsentwicklung, Organisationsentwicklung 2/2005, 4-13.
- Frey, Bruno, und Osterloh, Margit* (Hrsg.), Managing Motivation, Wiesbaden 2000.



- Gausemeier, Jürgen, Fink, Alexander und Schlake, Oliver*, Szenario-Management. Planen und Führen mit Szenarien, München und Wien 1996.
- Geus, Arie de*, Jenseits der Ökonomie. Warum sterben Unternehmen und wie können sie überleben?, Stuttgart 1998.
- Greiner, Ulrich*, Wahnsinnige Gewinne, DIE ZEIT 49/2005 (1.12.2005).
- Habermas, Jürgen*, Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus. Frankfurt am Main 1973.
- Hawranek, Dietmar u.a.*, Anpassen oder untergehen, in SPIEGEL special 7/2005 Die Neue Welt, 34-41.
- Heil, Hubertus*, Freiheit hat Voraussetzungen, FAS 48 (4.12.2005).
- Hock, Dee*, Die Chaordische Organisation, Stuttgart 2001.
- Huber, Berthold*, Der Druck ist enorm, in SPIEGEL special 7/2005 „Die Neue Welt“ 132-133.
- Joppich, Tim*, Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Zitiert nach http://www.aus-portal.de/aktuell/standpunkte/01/index_650.htm (Zugriff 2005-08-18).
- Kaplan, Robert S. und P. Norton, David*, Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.
- Kittner, Michael*, Arbeitskampf. Geschichte, Recht, Gegenwart, München 2005.
- Kühl, Stefan*, Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation, Frankfurt am Main 2000.
- Luhmann, Niklas*, Vertrauen – Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart 1989³.
- Malik, Fredmund*, Die verlorene Generation, in DIE ZEIT 49/2005 (1.12.2005) 28.
- Naumann, Boris*, Betriebliche „Bündnisse für Arbeit“ und Zukunft der Tarifautonomie, Remscheid 2005.
- Naumann, Friedrich*, Die politischen Parteien, Berlin 1910, zitiert nach Eppler, 172.
- Neumann, Andreas Martin*, Partizipative Früherkennung von Chancen und Risiken. Perspektiven und Bedingung für neue Ansätze zur langfristigen Sicherung der Existenz von Unternehmen und ihrer Arbeitsplätze, München/Mering 2004.
- Rawls, John*, Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt am Main 1975.
- Rehder, Britta*, Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Schriften aus dem MPI für Gesellschaftsforschung, Band 48 Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel, Frankfurt am Main 2003.
- dies.*, Betriebliche Bündnisse für Arbeit: Chancen und Risiken. Jahrbuch 2003-2004, hrsgg. vom Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung,



Köln 2004, zitiert nach [http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/pu/mpifg_jb/MPIfG_2003-2004\(4\)_Buendnisse.pdf](http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/pu/mpifg_jb/MPIfG_2003-2004(4)_Buendnisse.pdf) (Zugriff 2005-11-25).

Schröder, Gerhard, Mut zum Frieden und Mut zur Veränderung, Deutscher Bundestag, Plenarprotokoll 15/32, zitiert nach <http://dip.bundestag.de/btp/15/15032.pdf> (Zugriff: 2005-12-02).

Seifert, Hartmut (Hrsg.), Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen – Zukunftsperspektiven, Berlin 2002.

Sengenmüller, Werner, Globalization and Social Progress: The Role and Impact of International Labour Standard, hrsgg. von der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 2005.

Sieglwart, Hans, Kennzahlen für die Unternehmensführung, Bern 2003.

Sommerlatte, Tom, Voraussetzungen für Innovationen in Unternehmen – das harmonisierende Zusammenspiel von Innovationsstrategie, Innovationsprozess und Innovationskultur, Business Innovation. Quantensprung statt „Innovatiönchen“, hrsgg. von Michael Braun u.a., Frankfurt am Main 2001: 128-139.

Spitzer, Manfred, Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens, Heidelberg 2002.

Sprenger, Reinhard, Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, Frankfurt am Main 2000.

Spyri, Johanna, Heidi, hier nach einer Lizenzausgabe für den Unipart-Verlag, Stuttgart 1987.

Sveiby, Karl Erik, Wissenskapital – das unentdeckte Vermögen. Immaterielle Unternehmenswerte aufspüren, messen und steigern, Landsberg/Lech 1998.

Tham, Carl, Die Sicherung der Sozialen Demokratie in Schweden im Zeitalter der Globalisierung, hrsgg. von der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 2005.

Thiede, Meite, Wolfsburg sticht Pressburg aus. Arbeit schaffen, Arbeit sichern. Wie Unternehmen mit Kreativität Jobs retten, hrsgg. von Marc Beise, Hamburg 2004, 13-17.

Weick, Karl E., Der Prozess des Organisierens, Frankfurt am Main 1995.

ders., Sinn und Verlässlichkeit, Harvard Business review 4/2003, zitiert nach <http://www.textuniversum.de/zitate/wirtschaft.htm> (Zugriff: 2005-08-04).

Wennemer, Manfred, Auch die Entwicklung wird verlagert, FAS 47 (27.11.2005) 37.

Zachert, Ulrich, Arbeitnehmerrechte im freien Fall, Mitbestimmung 6/2004, 32-35.



Zwick, Thomas, Works Councils and the Productivity. Impact of Direct Employee Participation, ZEW Discussion Paper No. 03-47, hrsgg. vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim 2003.