



CONSULT

Spektrum

Nummer 3 - Dez. 2007

Das Journal für Betriebsräte und Unternehmen

EDITORIAL

Liebe Leserinnen
und Leser!



Mag. Irmgard
Leitner-Gadringer
(Beraterin AK Consult)

Das einzig Beständige ist der Wandel – unter diesem Motto steht die aktuelle Ausgabe des Consult-Spektrum. Allgemeine Aspekte der Umstrukturierung in Betrieben, ein konkretes Beispiel aus einem Unternehmen sowie die Diskussion um „neue“ Formen der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung – das alles finden Sie auf den folgenden Seiten. Lesen sie weiters einen Kommentar zu den Kollektivvertragsverhandlungen und ein Interview mit Daniela Kibler, Betriebsratsvorsitzende bei VA Stahl Grobblech in Linz, zur Mitarbeiterbefragung. Informationen zur Arbeit von AK-Consult sowie interessante Literaturtipps runden das Angebot ab.

Weitere Informationen zum Angebot von AK-Consult finden sie auf

www.arbeiterkammer.com

INHALT

Betriebsrat neu bei Santesis Seite 2

Gastkommentar Karl Proyer
Stv. Bundesgeschäftsführer GPA-DJP Seite 2

Mitarbeiterbeteiligung:
Ein Rezept für alle Fälle Seite 3

Im Gespräch
Daniela Kibler, Angestellten-Betriebsrates der VA Grobblech GmbH Seite 4



Angst essen Seele auf - Umstrukturierung und Betriebsratsarbeit

Die Unternehmenslandschaft hat sich in den vergangenen Jahrzehnten tiefgreifend gewandelt. Aus Sicht von Betriebsräten stehen meist die Auswirkungen auf die Beschäftigten im Mittelpunkt, umso mehr als sich Umstrukturierungen als effektive Rationalisierungsmöglichkeiten etabliert haben. Sie ermöglichen es dem Management, kurzfristig „herzeigbare“ Kosteneinsparungen vorzulegen.

Umstrukturierung bedeutet, bestehende Strukturen zu verändern oder neu zu gestalten. Sichtbar werden Umstrukturierungen in Form von Ausgliederung betrieblicher Funktionen (wie etwa von Reinigung oder EDV), von Veränderung der Eigentümerstruktur (etwa durch einen Börsengang) oder durch Auslagerung von Tätigkeiten (z.B. die Fremdvergabe der Buchhaltung oder Outsourcing der Wäscherei). Nicht zu vergessen sind Veränderungen der Organisation, wie die Einrichtung eigenverantwortlicher Cost-Center und Restrukturierung durch Einführung von Teamarbeit.

Organisationen sind mehr als eine Jobmaschine

Der Unternehmensberater Matthias Lohmer spricht einen weiteren zentralen Aspekt von Umstrukturierungen an: „Sie sind Eingriffe in lebendige, dynamische, hochvernetzte Gefüge mit

eingespielten Routinen. Die Ausgangsenergie ist auf die Aufrechterhaltung dieser bewährten Routineprozesse gerichtet. Diese stellen Erwartungssicherheit und Berechenbarkeit dar. Umstrukturierungen bedrohen diese Sicherheit.“

Aus dieser Bedrohung erleben Mitarbeiter, Betriebsräte und auch Manager Abhängigkeiten, Ohnmachtsgefühle und in der Folge Ängste. Angst tritt immer dort auf, wo man sich in einer Situation befindet, die (noch) nicht bewältigbar ist.

Für die Arbeit von Betriebsräten bei Umstrukturierungen bedeutet dies neben der Abarbeitung der betriebswirtschaftlichen Hard Facts auch zunehmend das Management von Emotionen. Neben dem Wissen um die wirtschaftliche und konzeptionelle Realität muss das Wissen um psychologische Aspekte von Umstrukturierungen im Blickfeld sein.

Österreich bald Arbeitszeit-Europameister?

Österreich ist auf gutem Weg, Arbeitszeit-Europameister zu werden. In der jüngsten Auswertung der wöchentlich geleisteten Arbeitszeiten der Vollzeitbeschäftigten durch die European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions hat Österreich 41,3 Stunden – und damit den dritten Platz aller EU-Staaten – erreicht. Nur mehr in Lettland (42,1) und Rumänien (41,7) wird länger gearbeitet! Der Schnitt der wöchentlich geleisteten Arbeitszeiten liegt bei allen 27 EU-Mitgliedsländern bei 39,9 Stunden, bei den „alten“ EU-Staaten vor der Erweiterung 2004 gar nur bei 39,3 Stunden.

Personelles aus der AK-Consult

In der AK-Consult gibt es eine personelle Änderung. Unser langjähriger Kollege und Berater Dr. Martin Seidl ist seit 1. Oktober 2007 Büroleiter des Konzernbetriebsrates der voestalpine. Wie bei vielen Veränderungen gibt es auch bei uns anlässlich des Wechsels ein weinendes und ein lachendes Auge. Mit Martin Seidl verlieren wir einen immer hilfsbereiten, humorvollen Kollegen und kompetenten Berater. Wir freuen uns aber, dass er in seiner neuen Position weiterhin der Interessenvertretung der Arbeitnehmer/-innen verbunden bleibt und wünschen ihm viel Erfolg bei seiner neuen Tätigkeit.

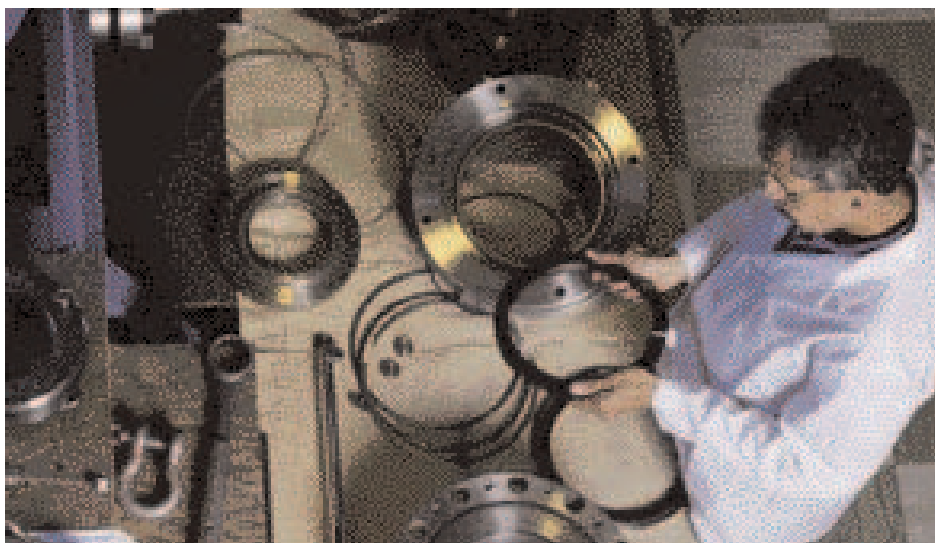
VON FALL ZU FALL

Betriebsrat neu bei Santesis

Franz Rachbauer ist Betriebsratsvorsitzender der Angestellten in der Santesis GmbH und hat sich im Rahmen der Zukunftsakademie (ZAK) mit dem Aufbau des neu konstituierten Betriebsrates auseinandergesetzt.

Hintergrund dafür ist die Ausgliederung der technischen Abteilungen aus den Krankenhäusern der Vinzenzgruppe in die Santesis GmbH. Die Ausgangssituation war nicht einfach, da der Betrieb aus sechs Betriebsstätten besteht, die auf die Bundesländer Oberösterreich und Wien verteilt sind. Die zentrale Herausforderung bestand darin, aus den örtlich verstreuten Betriebsräten ein Team zu bilden. Der Grundstein dafür wurde in einer zweitägigen

Klausur – gemeinsam begleitet von AK Consult und GPA-DJP – gelegt. In dieser Klausur standen das gegenseitige Kennenlernen, die Vereinbarung passender Arbeitsstrukturen sowie die Einigung auf inhaltliche Schwerpunkte der Arbeit im Mittelpunkt. Aus Sicht von Franz Rachbauer war bei der inhaltlichen Ausrichtung speziell zu beachten, dass sich die Betriebsstätten noch immer im ehemaligen Krankenhaus - einem Umfeld mit hohem Regelungsbedarf, befinden. Das heißt die einstige Zugehörigkeit als technische Abteilung zu einem Krankenhaus und jetzigem Kunden der Santesis wirkt in der Frage des technischen Supports für das Krankenhaus nach. Darüberhinaus war auch die Vereinbarung von Qualifizierungsmaßnahmen für die Betriebsratsmitglieder wichtig, sagt Franz Rachbauer: „Jeder Betriebsrat benötigt gewerkschaftliches Basiswissen zur Ausübung seiner Tätigkeit im Gremium und in der Betriebsstätte vor Ort“.



GASTKOMMENTAR



Karl Proyer
Stv. Bundesgeschäftsführer
GPA-DJP

Kollektivvertrag gegen alle europäischen Trends

Vor wenigen Wochen wurden die Kollektivvertragsverhandlungen für rund 165.000 Beschäftigte in der Metallbranche nach ausgiebigen öffentlichen Debatten mit ordentlichen Lohn- und Gehaltszuwächsen abgeschlossen.

Kern der Debatten war einerseits die gute wirtschaftliche Situation mit daraus resultierenden Verteilungsspielräumen und andererseits die Strategie der Arbeitgeber, Lohn- und Gehaltserhöhungen in – nicht nachhaltige – erfolgsabhängige Einmalzahlungen umzuwandeln. Am Ende der Verhandlungen stand ein der gesamtwirtschaftlichen Produktivität entsprechender Abschluss mit Leitliniencharakter für nachfolgende Abschlüsse. Und eine ordentliche Debatte über eine längst fällige generelle Steuerreform. Womit auch der aktuell notwendigste Aspekt angesprochen wäre.

Nach dem Abschluss der „Metaller“ beginnt sich das Rad der gewerkschaftlichen Kollektivvertragsarbeit zu drehen, mehr als 97 Prozent der österreichischen Arbeitnehmer/-innen werden im Jahresrhythmus „ihre gesetzliche Lohn- oder Gehaltserhöhung“ erhalten. Entgegen dem europäischen Trend sind die Kollektivvertraglichen Laufzeiten in Österreich stabil. Durchschnittliche Laufzeiten von Abschlüssen in der EU liegen oft jenseits der Zweijahresmarke, Kollektivvertragliche „Lücken“ werden zusehends geschlossen (Arbeitskräfteüberlasser, Gesundheits- und Sozialbereich). Und auch die Einbindung der „freien“ Dienstnehmer/-innen gelingt zusehends (siehe Callcenter Kampagne der GPA-DJP).

Dass die Höhe oder die Inhalte der Abschlüsse immer wieder diskutierbar sind, soll die Erfolge der Kollektivvertragsarbeit der Gewerkschaften, auch nach der schwersten Krise des ÖGB nicht schmälern. Der ÖGB hätte sich ohne Zweifel längst wieder mehr Mitglieder verdient.

Mitarbeiterbeteiligung

Ein Rezept für alle Fälle?



In der aktuellen öffentlichen Diskussion wird Mitarbeiterbeteiligung immer wieder als Rezept zur Lösung unterschiedlicher Probleme genannt. Problematisch in der Diskussion ist dabei vor allem die Vermischung der Begriffe. Bestimmte Modelle der Mitarbeiterbeteiligung sind zudem nur beschränkt anwendbar.

Folgende Beispiele verdeutlichen, wie unterschiedlich Mitarbeiterbeteiligung verstanden werden kann.

Lohnpolitik: Die Lohnquote sinkt, die Unternehmensgewinne steigen. Mitarbeiterbeteiligung soll hier helfen, die wachsende Ungleichheit bei der Einkommensverteilung zu beseitigen.

Mitbestimmung der Beschäftigten: Feindliche Übernahmen werden von Beschäftigten häufig als Bedrohung wahrgenommen. Szenarien sind Personalreduktionen und Standort-schließungen. Strategische Beteiligungen der Mitarbeiter/-innen am Kapital sollen dabei den Beschäftigten mehr Mitbestimmung ermöglichen und Arbeitsplätze sichern.

Förderung der Motivation der Beschäftigten: Motivationssteigerung, Mitarbeiterbindung,

Förderung des unternehmerischen Denkens, erhöhtes Kostenbewusstsein sowie eine Flexibilisierung der Lohn- und Gehaltskosten sind Erwartungen der Unternehmen an eine Mitarbeiterbeteiligung.

Ganz schön viel, was das Heilmittel Mitarbeiterbeteiligung alles bewirken soll!

Unterscheiden muss man zuerst einmal die Begriffe Kapitalbeteiligung und Gewinnbeteiligung (siehe Lexikon). Gewinn- bzw. Erfolgsbeteiligung wird in Unternehmen für bestimmte Beschäftigtengruppen gerne angewendet. Die Einführung ist relativ unkompliziert. Die wachsende Ungleichheit der Einkommensverteilung wird dadurch allerdings nicht nachhaltig beseitigt.

Mitarbeiterbeteiligungsmodelle sind nicht prinzipiell abzulehnen. Ob eine Kapitalbeteiligung oder eine Gewinnbeteiligung das bringt, was sich Unternehmen und Arbeitnehmer/-innen erwarten, hängt vom jeweiligen Modell ab. Wer profitiert vom Mitarbeiterbeteiligungsmodell? Für wen könnten Probleme entstehen? Werden durch das Mitarbeiterbeteiligungsmodell besondere Leistungsanreize geschaffen? Wie ist das Beteiligungssystem im Gesamtkontext mit dem bestehenden Lohnsystem zu beurteilen? Dies sind nur einige der Fragen, mit denen sich Betriebsräte bei Einführung eines Modells auseinandersetzen müssen.

Handlungsleitfaden Age Management

Zur Umsetzung von Altersmanagement im Betrieb hat AK Consult einen Leitfaden für Betriebsrat und Unternehmen erstellt. Sie finden darin theoretische Hintergründe und praktische Werkzeuge, um im Betrieb erste Schritte von der Altersstrukturanalyse über die Bewusstseinsbildung bis zur Entwicklung betriebspezifischer Maßnahmen zu setzen.

Bestellung per E-Mail: consult@akooe.at
sowie telefonisch unter Tel: 050/6906-2422.

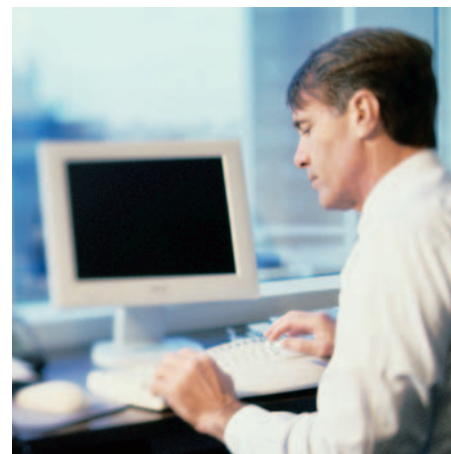
SPEKTRUM-LEXIKON

Kapitalbeteiligung

Unter Kapitalbeteiligung, der klassischen Mitarbeiterbeteiligung, versteht man eine Beteiligung der Beschäftigten am Eigenkapital (meist in Form von Aktien) des Unternehmens. Daraus kann in der Folge eine Beteiligung am Gewinn oder Verlust resultieren, wenn etwa Dividende an Mitarbeiter/Aktionäre ausgeschüttet werden. Mitarbeiterkapitalmodelle können aber auch als Fremdkapitalmodelle (zum Beispiel Stille Gesellschaft) oder als indirekte Modelle (etwa über Stiftungen oder Vereine) angelegt sein.

Gewinn- oder Erfolgsbeteiligung:

Die Beschäftigten erhalten neben ihrem festen Lohn/Gehalt zusätzliche Einkommenselemente, die vom Gewinn/Erfolg des Unternehmens abhängig sind. Die Gewinn-/Erfolgsbeteiligung wird an das Erreichen eines bestimmten Gewinnes bzw. einer Gewinnquote geknüpft und dann nach einem bestimmten Schlüssel auf die einzelnen Beschäftigten aufgeteilt.



IM GESPRÄCH



Interview mit der
Vorsitzenden des Angestell-
ten-Betriebsrates der VA
Grobblech GmbH,
Daniela Kibler

Spektrum: Welche Überlegungen haben Euch bei Grobblech veranlasst, die Mitarbeiter/-innen zur Betriebsratsarbeit zu befragen?

Kibler: Einerseits hat sich durch die Ausgliederung aus der VA Stahl im Jahr 2001 in einen eigenen Tochterbetrieb die Mitgestaltungssituation für uns Betriebsräte verändert. Andererseits wollten wir zusätzlich zur quantitativen Betrachtung unserer Betriebsratsarbeit, die uns zum Teil Wahlbeteiligung und Wahlergebnisse liefern, unsere Arbeit qualitativ bewerten lassen. Der Zeitpunkt zwei Jahre vor Ablauf der Betriebsratsperiode erschien uns für so eine Zwischenevaluierung günstig. Wir erhofften uns als Betriebsratsteam eine fundierte Einschätzung, ob wir am richtigen Weg sind.

Spektrum: Wie seid ihr die Sache angegangen?

Kibler: Wir haben mit der Universität Linz kooperiert. Im Rahmen eines zweisemestrigen Forschungspraktikums haben Soziologiestudenten einen Fragebogen und die Ergebnisse ausgewertet. Unter dem Titel „Ausrichten der Betriebsratsarbeit an den Wünschen und Bedürfnissen der Belegschaft“ haben die Studenten eine Vorabbefragung unter einigen zufällig ausgewählten Kolleginnen und Kollegen gemacht. Der so konzipierte Fragebogen wurde von uns Betriebsräten adaptiert. Besonders wichtig waren für uns die Fragekategorien zum persönlichen Kontakt mit dem Betriebsrat und zur Zufriedenheit mit den Beratungs- und Informationsmöglichkeiten.

Speziell für mich war natürlich die Bewertung der Arbeit der Betriebsratsvorsitzenden spannend.

Spektrum: Wie habt ihr die Fragebögen verteilt? Wie kamen die ausgefüllten Fragebögen zu euch zurück?

Kibler: Wir hatten uns für eine persönliche Verteilung entschieden. Jede und jeder der 180 Angestellten bekam den Fragebogen von mir ausgehändigt – mit der Möglichkeit, den ausgefüllten Bogen persönlich oder per Post an den Betriebsrat zu retournieren. Stolz bin ich auf die Rücklaufquote von 59 Prozent.

Spektrum: Welche Ergebnisse sind nun für den Betriebsrat besonders relevant?

Kibler: Die Auswertung hat eine hohe Zufriedenheit mit der Arbeit des Betriebsrates und speziell mit der Gestaltung meiner Rolle als Betriebsratsvorsitzende ergeben. Das freut mich persönlich und bestätigt unsere Interessenvertretungsarbeit. Zentrale Erkenntnis ist für mich auch der Wunsch der Beschäftigten nach einem angreifbaren Betriebsrat, das heißt, wir werden verstärktes Augenmerk auf den persönlichen Kontakt legen. Darüberhinaus wollen wir unsere Arbeit transparenter machen, damit für die Leute nachvollziehbar wird, was der Betriebsrat vom Aufgreifen von Problemen bis zur Lösung eines Problems tatsächlich tut und leistet.

Spektrum: Wie gebt ihr die Befragungsergebnisse an die Mitarbeiter/innen weiter?

Kibler: Da die Befragung vom Arbeiter- und Angestelltenbetriebsrat der VA Grobblech und vom Betriebsrat des Schwesterbetriebs VATRON durchgeführt wurde, möchten wir über die Ergebnisse, vor allem über die Maßnahmen, die wir ergreifen, gemeinsam informieren. Wie und in welcher Form ist noch offen. Im Übrigen ist es ein Wunsch von mir, mehrere Betriebe des Konzerns für den Einsatz solcher Evaluierungsinstrumente zu begeistern. Das wäre mit Sicherheit eine gute Grundlage zur Diskussion über Ausrichtung und Weiterentwicklung der Betriebsratsarbeit der VA Stahl und ihrer Tochterbetriebe.

Spektrum: Danke für das Gespräch!

TIPP

Das 1x1 für Aufsichtsräte

**Praxistipps für die Arbeit
im Aufsichtsrat**

Die Tätigkeit im Aufsichtsrat ist mit großer Verantwortung verbunden und bedarf einer entsprechenden Sorgfalt.
In einer handlichen Broschüre hat das IfAM (Institut für Aufsichtsrat-Mitbestimmung) Tipps und Empfehlungen aus der Praxis für die Aufsichtsratsarbeit kurz und übersichtlich zusammengestellt.

Download der Broschüre unter:
[http://wien.arbeiterkammer.at/
www-397-IP-36676.html](http://wien.arbeiterkammer.at/www-397-IP-36676.html)

Informationsblatt der Kammer für Arbeiter und Angestellte für OÖ, Nr. 177/2007
Medieninhaber und Herausgeber:
Kammer für Arbeiter und Angestellte für OÖ,
Volksgartenstraße 40, 4020 Linz.
Telefon 050/69 06-2422, Telefax (0732) 69 06-2863
E-Mail: consult@akooe.at
Hersteller: Gutenberg-Werbering, Linz

GZ 02Z0 33937M
P.b.b. Erscheinungsort Linz,
Verlagspostamt 4020 Linz

AK
Oberösterreich