

Track #8: Transformation organisieren

Praxisbericht: Gegen den Strom - Transformation von unten.

Judith Falkinger

Worum wird es gehen?

Change Management wird in der Theorie klassischerweise von oben nach unten gedacht: Ziel und Veränderungsprozess werden von der Unternehmensleitung definiert, und dann top-down umgesetzt. Was aber, wenn sich die Belegschaft Veränderung wünscht und das Unternehmen sich dagegen wehrt? In meinem Beitrag möchte ich meine Überlegungen und Erfahrungen vorstellen, mit denen ich genau das als Betriebsratsvorsitzende in einem öffentlichen Betrieb seit mehr als 2 Jahren versuche: Transformation von unten nach oben.

Am Momentum-Kongress 2019 habe ich die strategischen Ansätze vorgestellt, mit denen die FSG-Fraktion bei Statistik Austria versucht hat, aus ihrer 20jährigen Oppositions-Rolle herauszutreten. Bei der Betriebsratswahl im Februar 2020 haben wir dann tatsächlich die absolute Mehrheit erobert. Seit März 2020 bin ich freigestellte Betriebsratsvorsitzende von Statistik Austria. Mein Beitrag am Momentum-Kongress ist so gesehen eine Follow-up zu meinem Beitrag im Jahr 2019.

Setting und Ausgangslage

Statistik Austria wurde im Jahr 2000 aus dem Bund ausgegliedert. Das bedeutet, dass die Institution zwar öffentlich finanziert aber privatrechtlich geführt wird. Trotz der Ausgliederung entspricht Statistik Austria auch nach 20 Jahren noch immer dem allgemeinen Bild einer bürokratischen Organisation: Es gibt klare Hierarchien, tradierte Verhaltensweisen und wenig Spielraum für Veränderung. Der Fokus liegt auf der Institution und dem öffentlichen Auftrag, wichtige Werte sind Beständigkeit, Loyalität und Tradition.

Unsere Gruppe ist vor 10 Jahre angetreten, um einen Gegenpol zu dieser traditionalistischen Unternehmenskultur zu schaffen, unsere Vorstellungen eines attraktiven öffentlichen Arbeitgebers mit modernen Prozessen sowie unsere Vorstellungen von kooperativer Führung zur Diskussion zu stellen und möglichst auch durchzusetzen. Ein Grund für unseren Wahlerfolg war sicherlich, dass wir in unserer Oppositionsarbeit den progressiven Kolleg:innen unsere Vision für die Zukunft des Unternehmens gut und glaubhaft vermitteln konnten.

Nach der Wahl wurde uns aber relativ schnell klar, dass eine klare Vision zwar eine gute Ausgangsbasis darstellt – mehr aber auch nicht. Das größere Stück Arbeit, diese Transformation gegen den Willen des Unternehmens bzw. der oberen Führungsebenen durchzusetzen, lag (und liegt) noch vor uns. Es wurde bald offensichtlich, dass das Management weder ein Interesse an unseren Ideen noch an einer Zusammenarbeit mit uns hat. Die ersten Monate waren sehr ernüchternd.

Gut zwei Jahre später hat sich die Situation deutlich zu unseren Gunsten verschoben. Es gibt einen konstruktiven Dialog mit der Geschäftsleitung und allen Führungsebenen, der Betriebsrat wird als Faktor in der Unternehmenspolitik mitgedacht, einige unserer Vorstellungen konnten wir nicht nur zur Diskussion stellen, sondern damit sogar manche Entscheidungen maßgeblich beeinflussen. So haben wir nun beispielsweise eine ordentliche Homeoffice-Regelung, die die Vorgaben des öffentlichen Dienstes deutlich übertrifft, das Thema attraktiver Arbeitgeber ist auf der Agenda angekommen und aktuell arbeiten wir daran, elektronische Workflows einzuführen. Ich führe das auf unseren Willen zur Transformation zurück und auf unsere konsequente strategische Arbeit in diese Richtung.

Vom Underdog zum Partner:

Vieles war in den letzten zwei Jahren Trial und Error, manches hat funktioniert, anders wieder nicht. Rückblickend gibt es aber ein paar Entscheidungen und Strategien, die sich für uns bewährt haben:

Kooperation schlägt Konfrontation

Die erste Grundentscheidung, die wir als Team treffen mussten, war die Frage des Zugangs: Gehen wir auf Konfrontation oder auf Kooperation. Gerade zu Beginn wäre ein konfrontativer Zugang der intuitivere gewesen. Er schärft das Profil und ist insofern auch einfacher umzusetzen, als der Blick nur auf die eigene Position und nicht auf das Gegenüber gehen muss.

Wir haben uns trotzdem bewusst für die Kooperation (mit einem nicht kooperierenden Gegenüber) entschieden aus der Überzeugung heraus, dass nur eine sozialpartnerschaftliche Herangehensweise auf lange Sicht erfolgreich sein kann. Druck erzeugt Gegendruck, er erzeugt Gewinner und Verlierer. Als institutionell schlecht verankerter Betriebsrat mit einer wenig aktiven Belegschaft wären wir in dieser Auseinandersetzung klar die unterlegene Seite gewesen.

Die persönliche Ebene als Schlüssel zum Erfolg

Eine gute persönliche Beziehung zum Gegenüber ist das A und O. Die Trennung der Positionen bzw. der Interessen von den handelnden Personen, das Mantra des Harvard-Modells, war auch für uns der Schlüssel. Der bedingungslose Respekt allen Person gegenüber sowie das Verständnis für die andere Position und die dahinter liegenden Bedürfnisse bildet die Basis dafür, dass eine langfristige Zusammenarbeit überhaupt möglich wird.

Diese Herangehensweise ist oft gerade am Anfang mit einem skeptischen oder abweisenden Gegenüber nicht immer ganz einfach. Ist diese Hürde aber erst einmal überwunden und ein gewisses Basisvertrauen vorhanden, fällt vieles von selbst an seinen Platz.

Sachlich und konstruktiv, aber mit roten Linien

Wir haben sicher ein Jahr daran gearbeitet, um überhaupt als Gegenüber wahrgenommen zu werden. Dass es dann doch so weit gekommen ist, lag unter anderem an unserer konsequent sachlichen und kooperativen Herangehensweise. Auch wenn unser Input oft eher unerwünscht und lästig schien, haben wir davon unbeeindruckt versucht, weiter konstruktive Beiträge zu leisten. Gleichzeitig haben wir immer klar gemacht, dass wir unsere Diskussion auf jeden Fall führen werden. Beim Gegenüber lag aber die Entscheidung, ob diese Diskussion hinter verschlossenen Türen oder im öffentlichen Raum stattfinden wird.

Konsequentes Teambuilding

Wesentlich für den Erfolg war bei uns auch die Tatsache, dass wir als Mehrheitsfraktion im Betriebsrat sehr darum bemüht sind, auch die beiden Minderheitsfraktionen gleichwertig in das Team zu integrieren. Diskussionen innerhalb des Gremiums werden so lange ausgetragen, bis wir zu einer einheitlichen Position gelangt sind. Über die letzten beiden Jahre hat sich dadurch, im Unterschied zu den Jahren davor, im Betriebsratsteam ein starker Zusammenhalt entwickelt. Der Aushandlungsprozess ist manchmal langwierig. Das ermöglicht uns aber, nach außen immer als einheitliches Team aufzutreten. Eine zweite Front hätten wir uns in der damaligen Situation nicht leisten können. Und auch hier gilt: Die persönliche Ebene ist der Kitt, der alles zusammenhält.

Ich würde mich freuen, unsere Herangehensweise am konkreten Praxisfall auf dem Momentum-Kongress 2022 vorzustellen. Ich bin überzeugt davon, dass unsere Erfahrungen auch für andere Gruppen in einer ähnlichen Situation wertvoll sein können. Aufgrund meiner rechtlichen Stellung als Betriebsratsvorsitzende und auch aus dem Hintergrund heraus, dass es sich um ein Work in Progress in einem labilen Gleichgewicht handelt, werde ich aus strategischen Gründen leider keinen schriftlichen Praxisbericht vorlegen können.