

5. ZIELE, ZIELERREICHUNG UND AUSWIRKUNGEN VON UMSTRUKTURIERUNGEN

In diesem und im nächsten Abschnitt wird genauer auf eine spezifische Umstrukturierungsmaßnahme in den letzten zehn Jahren eingegangen, die aus Sicht des/der Befragten besonders gravierend war. (Informationen darüber, was als besonders gravierend eingestuft wurde, finden sich auf den vorigen Seiten.) In diesem Kapitel wird ausgelotet, welche Zielsetzungen mit dieser besonders gravierenden Maßnahme verbunden waren und sind. Andererseits analysieren wir die Auswirkungen jener gravierenden Umstrukturierungsaktivität, auf die sich die Befragten bezogen haben.

Umstrukturierungsziele wie Kosteneinsparungen, Personaleinsparungen und günstigere Lohnkosten werden mehrheitlich erreicht, seltener dagegen Aspekte wie die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

Im Anschluss geben wir die Zielsetzungen und die Zielerreichung einer ausgewählten Umstrukturierungsmaßnahme in den letzten zehn Jahren wieder, die aus Sicht des/der Befragten am gravierendsten in jenem Unternehmen(steil) war, dem er/sie sich am meisten zugehörig fühlt. Die Zielsetzungen wurden zweigeteilt abgefragt: Erhoben wurde sowohl, welche Ziele seitens der Geschäftsführung explizit genannt wurden, als auch, ob ein bestimmtes Ziel zwar nicht „offiziell“ genannt wurde, nach Einschätzung der befragten Betriebs- bzw. AufsichtsrätInnen aber implizit hinter der jeweiligen Umstrukturierung steckt. Die gemäß Abbildung 3 am häufigsten genannten Zielsetzungen (explizit und implizit zusammen genommen) sind: Kosteneinsparungen (92%), Personaleinsparungen (82%), Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit (82%), Stärkung der Kernkompetenz (73%), günstigere Lohnkosten (70%), Abbau von Fixkosten (68%), Abbau von Doppelgleisigkeiten (66%), Standortsicherung (56%).¹⁰

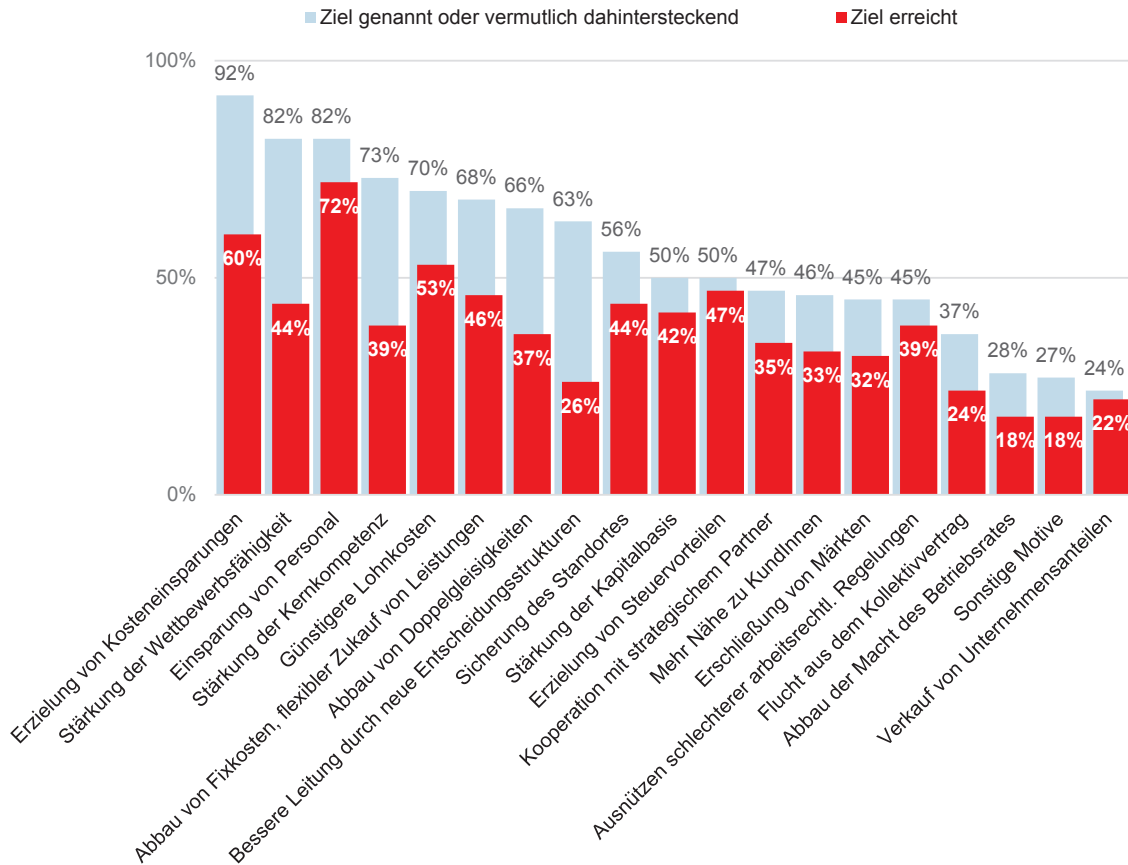
Von den soeben aufgelisteten Zielsetzungen bei gravierenden Umstrukturierungen wurden aus Sicht der Mehrheit der Betriebsräte nur die Ziele Personaleinsparung (72%), generelle Kosteneinsparungen (60%) sowie günstigere Lohnkosten (53%) erreicht; nicht jedoch die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit (44%) oder der Kernkompetenz (39%), der Abbau von Doppelgleisigkeiten (37%) bzw. das Ziel Standortsicherung (44%). Fasst man diese Daten zusammen, so geht es den befragten Betriebsräten zufolge bei gravierenden Umstrukturierungen zumeist um defensiv ausgerichtete, d.h. kostengetriebene Aktivitäten.

Erwähnenswert ist darüber hinaus beispielsweise, dass 50% der Befragten darauf hinweisen, dass bei der gravierendsten Umstrukturierung in ihrem Betrieb die Erzielung von Steuervorteilen eine relevante Rolle gespielt habe – und für 47% wurde dieses Ziel auch erreicht. Das Ausnützen von schlechteren arbeitsrechtlichen Regulierungen oder die Flucht aus dem Kollektivvertrag als Ziele von maßgeblichen Reorganisationen werden immerhin noch von 39% bzw. von 24% als erreicht eingestuft.

» Jede Veränderung bewirkt eine gewisse Unsicherheit unter der Belegschaft, wenn die Ziele nicht erreicht werden, dann wird alles in Frage gestellt.

¹⁰ Die am häufigsten explizit vom Management angeführten Umstrukturierungsziele sind aus Sicht der Betriebsräte die Erzielung von Kosteneinsparungen (72%), die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit (68%), die Stärkung der Kernkompetenz (64%) sowie der Abbau von Doppelgleisigkeiten (53%).

Abbildung 3: Zielsetzung und Zielerreichung bei der gravierendsten Umstrukturierung



Mehr Arbeitsdruck, Verringerung des Beschäftigtenstandes und veränderte Unternehmensstrategien sind die häufigsten Auswirkungen von Umstrukturierungen

Wie sich aus Sicht der Befragten die – als am gravierendsten eingestufte – Umstrukturierung an den Standorten in Österreich ausgewirkt hat, wurde anhand von 24 Items zu möglichen Problemen von Reorganisationsen erhoben. Jeweils von einer Mehrheit wurden folgende Auswirkungen genannt (vgl. Tabelle 10): erhöhter Arbeitsdruck (85%), Reduzierung des Beschäftigtenstandes (67%), Veränderung der Unternehmensstrategie (67%), Abteilungen wurden verkleinert oder geschlossen (64%), etliche ArbeitnehmerInnen sind freiwillig gegangen (60%), die verbliebenen Arbeitsplätze werden als unsicherer erlebt (57%), Personaleinsparungen durch Synergieeffekte (56%), der BR-Einfluss ist schwieriger geworden (54%). 50% konzedieren, dass sich dadurch die Kostenstruktur verbessert habe und für 43% sind infolge dieser Umstrukturierung die Gewinne gestiegen.¹¹ Letzteres ist insofern interessant, als ein Zweck von Restrukturierungen darin liegt, den Unternehmenserfolg zu steigern – es aber weniger als der Hälfte der Betriebe gelungen ist, dies über die im Fokus stehende Maßnahme tatsächlich zu erreichen.

¹¹ Im Vergleich zu 2005 sind die 2015 am häufigsten genannten Auswirkungen (erhöhter Arbeitsdruck, reduzierter Beschäftigtenstand) gleichgeblieben. Dahinter folgten 2005 mit der Reduktion des BR-Einflusses und Verbesserungen in der Kostenstruktur zwei Items, die 2015 seltener genannt wurden.

Tabelle 10: Auswirkungen der gravierendsten Umstrukturierung nach Umstrukturierungstypen, im ersten Jahr oder später

	Gesamt	Interne Umstrukturierung	Inland		Ausland	Verschmelzung, Fusion
			Ausgliederung, Verlagerung innerhalb des Unternehmens	Outsourcing an Externe	Verlagerung im Unternehmen/ Outsourcing an Externe	
Der Arbeitsdruck hat sich erhöht	85%	85%	84%	79%	88%	83%
Der Beschäftigtenstand wurde verringert	67%	57%	69%	75%	88%	67%
Die Strategie des Unternehmens hat sich verändert	67%	62%	68%	48%	73%	67%
Abteilungen oder Betriebe wurden verkleinert oder geschlossen	64%	63%	61%	67%	80%	50%
Etlliche ArbeitnehmerInnen sind freiwillig gegangen	60%	62%	53%	61%	63%	58%
Die verbliebenen Arbeitsplätze werden von den Beschäftigten als unsicherer erlebt	57%	50%	62%	61%	69%	50%
„Aus 2 mach 1“: Synergieeffekte führten zu Personaleinsparungen	56%	52%	57%	54%	40%	67%
Der Einfluss des BR auf strategische Entscheidungen ist schwieriger geworden	54%	42%	61%	54%	69%	46%
Die Kostenstruktur des Unternehmens hat sich verbessert	50%	53%	45%	36%	67%	75%
Die Qualität der Produkte/Dienstleistungen hat sich verschlechtert (z.B. Beschwerden...)	47%	37%	55%	67%	63%	25%
Arbeitsverhältnisse wurden flexibilisiert (Leiharbeit, Werkverträge etc.)	44%	41%	53%	39%	64%	25%
Die Gewinne des Unternehmens sind gestiegen	43%	50%	43%	36%	27%	75%
Der Abgang von Beschäftigten wurde durch Golden Handshake beschleunigt	41%	34%	37%	46%	56%	50%
Der Abgang von Beschäftigten wurde durch vorzeitige Pensionierungen beschleunigt	38%	36%	39%	50%	25%	17%
Freiwillige Sozialleistungen wurden abgeschafft	37%	37%	42%	43%	31%	25%
Die Entlohnung hat sich verschlechtert	34%	35%	41%	39%	20%	25%
Die Mitbestimmung des BR ist schwächer geworden	31%	29%	42%	25%	33%	8%
Die Arbeitszeitregelung hat sich verschlechtert	30%	28%	34%	33%	38%	8%
Die Produktion wurde verlagert	27%	21%	38%	15%	67%	25%
Betriebsvereinbarungen wurden verschlechtert	26%	25%	30%	25%	27%	8%
KV-Zugehörigkeiten wurden verändert	25%	24%	49%	22%	13%	17%
Sonstige Auswirkungen	20%	15%	15%	27%	29%	0%
Die Entfernung zum Arbeitsplatz ist für viele Beschäftigte größer geworden	20%	15%	34%	25%	13%	0%
Definitivstellungen oder Pensionszusagen wurden abgeschafft	17%	18%	14%	25%	20%	25%

Auswirkungen von Auslandsverlagerungen werden besonders negativ bewertet, Auswirkungen von Verschmelzungen/Fusionen dagegen relativ moderat

In ihrer Richtung treffen die abgefragten Items zu (durchwegs problembehafteten) Auswirkungen auf die meisten der erfassten Umstrukturierungsformen zu, sofern diese als wesentlich eingestuft wurden. Gravierende Reorganisationen sind somit aus Betriebsrats-Sicht vor allem jene, die faktisch oder zumindest potentiell Nachteile für die Beschäftigten nach sich ziehen – und so gut wie immer (84%) die Arbeitsbelastung erhöhen. In Tabelle 10 sind zugleich Unterschiede bei Auswirkungen nach bestimmten Umstrukturierungsmustern angeführt. Welche der (wiederum gebündelt dargestellten) Umstrukturierungsmaßnahmen sind folglich in ihren Auswirkungen besonders „giftig“ und welche demgegenüber vergleichsweise moderat? Bezogen auf einzelne Auswirkungen zeigen sich ziemliche Unterschiede. So fallen etwa Antworten auf den Aspekt „Rückgang der Produkt- oder Dienstleistungsqualität“ anders aus, je nachdem, ob es um Outsourcing und/oder Verlagerung geht (dann überdurchschnittlich) oder um andere Veränderungen (dann unterdurchschnittlich). Wenig überraschend ist ebenfalls, dass z.B. Verschmelzungen oder Fusionen auf Basis von realisierten Synergieeffekten besonders häufig zu einer verbesserten Kostenstruktur und dementsprechend zu einer Steigerung der Unternehmensgewinne führen.

Generell sind für Verschmelzungen bzw. für Unternehmensfusionen vergleichsweise positive (d.h. unterdurchschnittlich negative) Bewertungen aus BR-Sicht zu erkennen. Zwar ist dadurch so manche Abteilung geschlossen worden, doch neben einer verbesserten Kosten- und Gewinnstruktur scheinen bei Verschmelzungen viele Auswirkungen auf Beschäftigte (Betriebsvereinbarungen, Arbeitszeitregelungen, Flexibilisierung u.a.m.) sowie auch für Betriebsräte selbst (Schwächung der Mitbestimmung) relativ moderat zu bleiben. Besonders negativ in den Betriebsrats-Bewertungen steigen dagegen jene Maßnahmen aus, die zu einer räumlichen Auslandsverlagerung von bislang an österreichischen Standort durchgeführten Tätigkeiten führen. Evidenter Weise fallen dadurch Jobs oder ganze Abteilungen weg oder wird die Situation für die verbleibende Belegschaft unsicherer, weil ja auch noch andere Teile ins Ausland verlagert werden könnten. Abgeschwächt trifft eine im Vergleich etwas negativere Bewertung als im Gesamtdurchschnitt auch auf Outsourcing im Inland zu: Hier wird vor allem der Qualitätsverlust beklagt, wenn die Leistung aus Kostengründen nicht mehr „inhouse“ oder von der Kernbelegschaft erbracht wird.

Kaum Auffälligkeiten gegenüber dem Gesamtdurchschnitt der Bewertungen zu den Auswirkungen zeigen sich für unternehmensinterne Umstrukturierungen (nicht zuletzt deshalb, weil diese mit 32% der Nennungen gleichsam das größte Gewicht haben und insofern den Durchschnitt stark prägen). Auch Ausgliederungen und Verlagerungen zwischen österreichischen Standorten innerhalb von Unternehmensgeflechten zeigen kaum Abweichungen vom Gesamtdurchschnitt. Ein gut nachvollziehbarer „Ausreißer“ sind bei diesen Umstrukturierungsmustern Aspekte wie die Veränderung der KV-Zugehörigkeit – denn deshalb wurde so manche Ausgliederung ja durchgeführt.

Vergleicht man die Aussagen zu den Auswirkungen der gravierendsten Umstrukturierung nach Unternehmenstyp, so zeigen sich zumeist ähnliche Muster mit wenigen „Ausreißern“. Das ist auch ein Beleg dafür, dass die Auswirkungen von „gravierenden“ Umstrukturierungen eher von der konkreten Umstrukturierungsmaßnahme als von allgemeinen Unternehmensmerkmalen abhängen. Dennoch gibt es da und dort Abweichungen: Befragte aus inländischen Konzernen stimmen überdurchschnittlich oft der Aussage zu, die gravierendste Umstrukturierung habe zu einer Verschlechterung der Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität geführt.



Als Tochterunternehmen eines Konzerns werden viele Entscheidungen im Konzern getroffen und bei uns im Tochterunternehmen „durchgezogen“. Es geht immer mehr um Einsparungen und weniger um Produktivität bzw. Qualität. Die Erfahrung sagt, dass durch Umstrukturierungen Arbeitsplätze verdichtet und vernichtet werden und Arbeitsverträge ausgehebelt werden. Der Druck auf Arbeitnehmer steigt massiv.

Befragte aus Konzernen im ausländischen Eigentum stimmten zu fast zwei Dritteln der Aussage zu, wonach es durch Synergieeffekte zu Personaleinsparungen gekommen ist. Auch die gestiegene Unsicherheit, mit der die verbliebenen Arbeitsplätze erlebt werden, wird in diesem Unternehmenstyp überdurchschnittlich oft genannt. PersonalvertreterInnen bzw. AufsichtsrätInnen aus öffentlichen Betrieben, die Teil eines Konzerns sind, gaben in weit überdurchschnittlichem Ausmaß eine Verschlechterung der Entlohnung sowie eine Veränderung von KV-Zugehörigkeiten als Folgen der gravierendsten Umstrukturierung an. Für diesen Unternehmenstyp sind kritische Bewertungen über alle Items hinweg überdurchschnittlich ausgeprägt (48%); am vergleichsweise moderatsten fällt die Kritik zu Auswirkungen von Umstrukturierungen bei inländischen Betrieben aus, die kein Konzern sind (30%).