

7. GESAMTEINSCHÄTZUNGEN ZU BETRIEBLICHEN VERÄNDERUNGSPROZESSEN

Im letzten Teil wird ein resümierendes Gesamtbild zum betrieblichen Umstrukturierungs- bzw. Veränderungs-geschehen aus Betriebsrats-sicht nachgezeichnet; dies auch als Ergänzung zur Perspektive der beiden letzten Abschnitte, die auf einzelne hervorgehobene Umstrukturierungen gerichtet und dementsprechend mit über-wiegend negativen Bewertungen verbunden war.

Die Gesamtbilanz von betrieblichen Umstrukturierungen und Veränderungen ist aus Betriebsrats-Sicht ambivalent bzw. durchwachsen, aber nicht nur negativ

Die nachfolgend eingeholten Einschätzungen beziehen sich nicht mehr auf einzelne Restrukturierungsmaß-nahmen und deren Auswirkungen, sondern generell auf betriebliche Veränderungen in den letzten Jahren. In dieser Hinsicht spricht eine Mehrheit von 58% von einer gemischten Bilanz aus positiven und negativen Aspekten, wobei es keine oder kaum Alternativen zu den durchgeführten Maßnahmen gegeben habe. Und eine knappe Mehrheit von 55% der befragten Betriebsräte bekundet, dass (zumindest) das Unternehmen von den Umstrukturierungen in Summe profitiert habe.

Mehr Konkurrenz- und Arbeitsdruck (81%) für die Beschäftigten als eine wesentliche Entwicklung zieht sich wie ein roter Faden durch die Interviews, ebenso geht eine Mehrheit (54%) davon aus, dass bedingt durch Umstruk-turierungen ein Personalabbau an den Standorten in Österreich stattgefunden habe. Demgegenüber können nur 25% von einer (parallel dazu) erfolgten Ausweitung der Beschäftigung in Österreich berichten und erwähnen 40% Zugeständnisse bei Löhnen / Gehältern bzw. bei Arbeitszeitregelungen. Besonders dort, wo es zu Fremd-vergabe, internen Ausgliederungen bzw. zu räumlichen Verlagerungen gekommen ist, hat sich die Wertschöp-fungstiefe am Standort verringert und wird eine geringere Bandbreite an Leistungen als früher erbracht. Unter al-len Befragten hat sich für 43% die betriebliche Wertschöpfungstiefe durch diverse Umstrukturierungen reduziert.

Sucht man bei den resümierenden Einschätzungen Unterschiede nach Unternehmensmerkmalen (vgl. Tabel-le 13), so zeigt sich zunächst, dass das Gesamtbild in Dienstleistungsbetrieben pessimistischer ausfällt als in Produktionsunternehmen (häufigere Nennungen für Personalabbau, geringere Ausweitung der Beschäfti-gung, mehr Zugeständnisse). Kleinere Unternehmen konnten von den Veränderungen der letzten Jahre im Durchschnitt weniger profitieren, auch deshalb, weil sie weniger Einflussmöglichkeiten auf externe Markt-gegebenheiten haben und zudem seltener neues Personal einstellen können; dafür scheint der Konkurrenz-druck in den kleineren Betrieben etwas geringer auszufallen.

Signifikante Unterschiede zeigen sich insbesondere beim Merkmal „Unternehmenstypus“, das sich aus den beiden Variablen unabhängiges Unternehmen vs. Teil eines Konzerns einerseits und den Eigentumsverhält-nissen (mehrheitlich in inländischer, ausländischer oder öffentlicher Hand) andererseits ergibt. Als im Vergleich „guter“ Unternehmenstypus schneiden in den Gesamtbewertungen eigenständige österreichische Unterneh-men ab, die keine Tochter eines übergeordneten Konzerns sind. Hier konnte man überdurchschnittlich gut von Umstrukturierungen in den letzten Jahren profitieren (68% vs. 55% Gesamtdurchschnitt), wurde seltener Personal abgebaut (30% vs. 54% Gesamtdurchschnitt) bzw. wurde am öftesten die Beschäftigung ausge-weitert, mussten am seltensten Zugeständnisse gemacht werden (26% vs. 40%), erscheint der Arbeits- und Konkurrenz als noch vergleichsweise erträglich (50% vs. 81% Nennungen für mehr Arbeitsdruck) und wurde die Wertschöpfungstiefe am seltensten verringert. Umgekehrt lassen sich „Bad Guys“ aus den Daten nicht so leicht herausdestillieren, d.h. die Werte für die anderen Betriebstypen liegen zumeist näher am Durchschnitt. Interessant ist allerdings, dass PersonalvertreterInnen in Konzernen, die der öffentlichen Hand zurechenbar sind, ein vergleichsweise kritisches Bild ihres Arbeitgebers abliefern: Hier wird besonders oft von Personal-abbau durch Umstrukturierungen in den letzten Jahren (74% vs. 54% Gesamtdurchschnitt) gesprochen. Das

wird all jene nicht überraschen, die in den letzten zehn bis zwanzig Jahren die Umstrukturierungsprozesse im Öffentlichen Sektor bzw. bei öffentlich-rechtlich Bediensteten mitverfolgt haben: von den Vorgaben zur kontinuierlichen Personaleinsparung bis hin zum substantiellen Outsourcing von bis dahin intern erledigten Dienstleistungen (vgl. z.B. Hermann/Flecker 2012 oder Papouschek 2013 für den Krankenhausesektor).¹³

Tabelle 13: Resümierende Einschätzungen zu den diversen Umstrukturierungen / Veränderungen an den österreichischen Standorten des Unternehmens in den letzten Jahren

	mehr Konkurrenz- und Arbeitsdruck	Bilanz gemischt, es gab keine Alternative	Unternehmen hat alles in allem profitiert	Personalabbau in Österreich	Wertschöpfungstiefe verringert	Zugeständnisse b. Löhnen/Gehältern od. Arbeitszeitregelungen	Beschäftigung in Österreich ausgeweitet
Sektoren							
Produktion	78%	59%	57%	46%	41%	36%	28%
Dienstleistungen	82%	54%	53%	62%	45%	44%	23%
Börsennotierung							
Börsennotierung ja	83%	57%	57%	56%	48%	36%	26%
Börsennotierung nein	78%	56%	56%	51%	38%	44%	26%
Betriebsgröße							
bis 249 Beschäftigte	72%	55%	43%	55%	44%	48%	17%
250 bis 999 Beschäftigte	84%	66%	62%	53%	41%	37%	26%
1000 und mehr Beschäftigte	81%	47%	56%	53%	43%	39%	30%
Betriebsart							
inländischer Konzern	75%	57%	63%	54%	47%	35%	33%
inländischer Betrieb, kein Konzernteil	50%	56%	68%	30%	25%	26%	33%
ausländischer Konzern	88%	59%	56%	59%	48%	38%	18%
öffentliche Hand, Konzern	87%	57%	45%	74%	34%	50%	18%
öffentliche Hand, kein Konzernteil	88%	35%	47%	35%	47%	56%	22%
Gesamt	81%	58%	55%	54%	43%	40%	25%

Umstrukturierungen und Unternehmenserfolg: Betriebe, die häufig umstrukturieren, sind wirtschaftlich nicht erfolgreicher, haben dagegen öfter eine negative Entwicklung des Personalstandes

Die häufige Begründung von Umstrukturierungsmaßnahmen mit unternehmerischen Notwendigkeiten legt die Frage nahe, ob zwischen betrieblichen Umstrukturierungsaktivitäten und dem Unternehmenserfolg Zusammenhänge feststellbar sind. Für diesbezügliche Überprüfungen bietet sich zunächst die eingangs vorgestellte Frage nach dem Unternehmensgewinn im Jahr 2014 an. Dabei zeigen sich jedoch weder für die Zahl der durchgeführten Umstrukturierungen noch für einzelne Umstrukturierungstypen und -formen in den letzten zehn Jahren signifikante Zusammenhänge. „Umstrukturierungsaktive“ Unternehmen sind somit gemessen am Gewinn (Umsatzrentabilität) nicht erfolgreicher als andere Unternehmen!

¹³ Eigene Recherchen zur Veränderung der Beschäftigung bei öffentlich-rechtlich Bediensteten der Stadt Wien sowie in der Bundesverwaltung (nur am Standort Wien) ergeben jeweils einen Rückgang im Zeitraum 2005 bis 2013: mit etwa 4% relativ moderat in der städtischen Verwaltung, mit knapp 14% durchaus substantiell beim Bund (Eichmann/Nocker 2015).

» Eine Umstrukturierungsmaßnahme folgt der nächsten. Sobald eine Maßnahme abgeschlossen wurde, folgt bereits die nächste. Die Auswirkung ist, dass das Unternehmen ständig mit sich selbst beschäftigt ist und die erhofften positiven Ergebnisse einer Maßnahme nicht wirklich gemessen werden können bzw. tatsächlich gar nicht existieren.

Ein ebenfalls in diese Richtung weisendes Bild ergibt sich für die Entwicklung des betrieblichen Personalstands 2013/14 und 2015/16: Hier sind Unternehmen mit höherer Umstrukturierungsaktivität signifikant häufiger von (tatsächlichen bzw. prognostizierten) Rückgängen im Beschäftigtenstand betroffen. Dieser Zusammenhang zeigt sich auch einzeln für alle erhobenen Umstrukturierungstypen. Ähnlich die Situation bei der allgemeinen betrieblichen Zukunftsprognose: Mit der Zahl der angegebenen Umstrukturierungsaktivitäten erhöht sich die Tendenz zu pessimistischen Zukunftsaussagen seitens der befragten Betriebsrats- bzw. Aufsichtsratsmitglieder. Auch dieser Zusammenhang ist für die einzelnen Umstrukturierungstypen manifest. Anders formuliert: ob ursächlich oder nicht, betriebliche Umstrukturierungen gehen in der Tendenz mit Personalreduktion sowie erhöhter Unsicherheit im Betrieb einher.

» Aufgrund der massiven Reduzierung des Personalstandes große Verunsicherung des verbliebenen Personals, „wie es weitergeht“. Außerdem eine qualitative Verschlechterung in der Servicierung unserer Kunden durch Personalmangel....

Doch heißt das im Umkehrschluss, dass Betriebe, in denen in den letzten zehn Jahren überhaupt keine relevante Umstrukturierung stattgefunden hat, erfolgreicher oder zumindest beschäftigungsfreundlicher sind? Betrachtet man dazu die kleine Gruppe von Betrieben (7%), die im Durchschnitt weniger MitarbeiterInnen beschäftigen und vergleicht sie mit den Betrieben mit mindestens einer Umstrukturierung (93%), so zeigen sich für die Variablen zum Unternehmenserfolg auch hier die soeben beschriebenen Muster in ähnlicher Weise, wobei die geringe Gruppengröße eigentlich unter der Schwelle für seriöse quantitative Auswertungen liegt: Bezogen auf die Variable Gewinn gibt es keine Unterschiede, bezogen auf die Beschäftigungsentwicklung allerdings schon: Die Entwicklung des Personalstands in den Jahren 2013/2014 ist positiver verlaufen als im Durchschnitt und auch die Zukunftseinschätzungen sind optimistischer.

In einer separaten Frage holten wir ein Stimmungsbild zur generellen wirtschaftlichen Zukunft des Arbeitgeber-Betriebs in den nächsten drei Jahren ein. Insgesamt zeigen 36% der Befragten einen generellen Optimismus, 19% antworteten pessimistisch und eine relative Mehrheit von 45% äußerte sich hier neutral. Betriebsräte in Großunternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten bzw. börsennotierte Unternehmen geben sich hier generell optimistischer (u.a. wegen der geringeren Wahrscheinlichkeit, dass der gesamte Konzern bedroht sein könnte). Dementsprechend nachvollziehbar ist der häufiger anzutreffende Pessimismus in kleineren Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten. Ähnliches gilt für Befragte aus Unternehmen mit Konzerncharakter im (Teil-)Besitz der öffentlichen Hand, hier übersteigt der Anteil der Pessimisten jenen der Optimisten.

Zukunftsprognosen zur wirtschaftlichen Situation: Befragte im Bankensektor sind besonders pessimistisch und jene in der Branche Chemie / Pharma optimistisch

In der Tabelle 14 sind zudem die Unterschiede bei Zukunftseinschätzungen nach Branchen angeführt. Zwar sind wir aufgrund der geringen Zellenbesetzungen für die meisten der aufgelisteten Branchengruppen eher zurückhaltend mit Aussagen. Doch wegen der im Branchenvergleich großen Differenzen in Bezug auf die Einschätzung der wirtschaftlichen Entwicklung in den nächsten Jahren sollen diese nicht verschwiegen werden. Zunächst überrascht nicht, dass befragte Betriebs- bzw. Aufsichtsräte aus dem Bankensektor im Vergleich zu allen anderen Branchen (auch) für die nächsten drei Jahre besonders pessimistisch sind (42% Pessimisten, nur 19% Optimisten). Die mit der Wirtschafts- und Finanzkrise auftretenden Probleme haben einerseits einige

große Kreditinstitute erschüttert (Hype Alpe Adria, Volksbanken, Kommunalkredit). Andererseits ist beinahe die gesamte Branche zu einschneidenden Restrukturierungsprozessen gezwungen (etwa die Bank Austria); dies auch deshalb, weil die Erträge aus dem erfolgreich aufgebauten Osteuropageschäft, über die viele Arbeitsplätze in Österreich gesichert werden konnten, nicht mehr im Ausmaß wie vor 2008 fließen. In einer Studie zur Zukunft der Beschäftigung in Wien auf Branchenebene sammelten wir viele einschlägige Prognosen, die fast einhellig darauf hindeuten, dass der Finanzsektor in den nächsten fünf Jahren weiterhin schrumpfen dürfte (Eichmann/Nocker 2015).

” **Allgemeines Umfeld (Digitalisierung, Regulierung im Finance-Bereich) macht es sehr schwierig, positiv zu bilanzieren. Daher gibt es einen enormen Kostendruck, der nicht nachlassen wird. Der Betrieb reagiert mit laufenden Umstrukturierungen, Stichwort: Probieren wir mal, ob das erfolgreich ist. Das führt zu einem enormen Druck auf die Beschäftigten.**

Im Gegensatz zu Banken bzw. den meisten anderen hier aufgelisteten Dienstleistungssektoren fällt die nähere Zukunftsperspektive in den produzierenden Sektoren und insbesondere in Bereichen wie Chemie / Pharma oder Metall/Elektro deutlich positiver aus. Auch die Befragten aus der Bauwirtschaft sowie aus dem Handel äußern sich (z.T. überraschend) optimistisch.

Tabelle 14: Aussichten des Unternehmens in den nächsten 3 Jahren nach betrieblichen Merkmalen

	Wie beurteilst du insgesamt die wirtschaftlichen Zukunftsaussichten deines Unternehmens in den nächsten drei Jahren?		
	optimistisch	neutral	pessimistisch
Branche			
Metall, Elektro	48%	36%	16%
Chemie, Kunststoff, Pharma	53%	47%	0%
Energie	33%	53%	13%
Bau, sonstige Industrie	47%	37%	17%
Transport, Verkehr	24%	59%	18%
Handel, KFZ	46%	46%	9%
IT, Beratung, Telekom	31%	56%	13%
Versicherungen	18%	64%	18%
Banken	19%	39%	42%
Öffentlicher Dienstleister	13%	60%	27%
Gesundheit, Soziales, Bildung	21%	57%	21%
Sonstige Dienstleistungen	40%	47%	13%
Börsennotierung			
Börsennotierung ja	45%	39%	15%
Börsennotierung nein	30%	49%	21%
Betriebsgröße			
bis 249 Beschäftigte	32%	38%	30%
250 bis 999 Beschäftigt	35%	51%	14%
1000 und mehr Beschäftigte	39%	44%	18%
Betriebsart			
inländischer Konzern	43%	44%	13%
inländischer Betrieb, kein Konzernteil	41%	41%	18%
ausländischer Konzern	40%	41%	20%
öffentliche Hand, Konzern	24%	45%	32%
öffentliche Hand, kein Konzernteil	19%	67%	14%
Gesamt	36%	45%	19%

Jobrisiken nach Beschäftigtengruppen: neben un- und angelernten Arbeitskräften dürften in Zukunft vermehrt kaufmännische Angestellte von Umstrukturierungen betroffen sein

In einer weiteren resümierenden Frage, diesmal zu Arbeitsplatzrisiken bei unterschiedlichen Beschäftigtengruppen, ergibt diese Befragung, dass neben den un- und angelernten Arbeitskräften, die schon seit Jahrzehnten als besonders gefährdete Gruppen am Arbeitsmarkt eingestuft werden, bereits heute und mehr noch in den nächsten Jahren insbesondere kaufmännische Angestellte (inkl. Vertrieb) überdurchschnittlich gefährdet sein dürften (gegenüber Kündigung, aber auch Einkommenseinbußen); und dies sowohl in Dienstleistungs- als auch in Produktionsbetrieben. Einer der Hintergründe dafür dürfte die anhaltende Digitalisierung von Arbeitsprozessen sein, die diversen Prognosen zufolge in den nächsten Jahrzehnten vermehrt Arbeitsplätze vernichten könnte – auch und vor allem in nicht-manuellen Tätigkeiten.

49% der Betriebsräte halten kaufmännische Angestellte für besonders gefährdet; darüber hinaus finden sich den Daten zufolge 66% Nennungen bei un- und angelernten Arbeitskräften, 39% bei FacharbeiterInnen, 32% bei Führungskräften, 25% bei technischen Angestellten und 13% bei Lehrlingen. Wie schon bei den Einschätzungen zum gesamten betrieblichen Umstrukturierungsgeschehen stufen Betriebsräte in eigenständigen österreichischen Unternehmen die Jobrisiken für die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen signifikant geringer ein als jene in anderen Betriebstypen.

Tabelle 15: Einschätzungen zu Beschäftigtengruppen, die durch künftige Umstrukturierungen besonders gefährdet sind, nach betrieblichen Merkmalen

	Un- und Angelernte	kaufmännische Angestellte	FacharbeiterInnen	Führungskräfte	technische Angestellte	Lehrlinge
Sektoren						
Produktion	71%	45%	36%	29%	27%	10%
Dienstleistungen	59%	52%	44%	36%	21%	17%
Börsennotierung						
Börsennotierung ja	71%	53%	38%	36%	30%	11%
Börsennotierung nein	62%	43%	40%	29%	20%	14%
Betriebsgröße						
bis 249 Beschäftigte	69%	55%	37%	27%	20%	11%
250 bis 999 Beschäftigte	63%	43%	40%	33%	20%	11%
1000 und mehr Beschäftigte	67%	50%	41%	33%	32%	16%
Betriebsart						
inländischer Konzern	71%	50%	37%	31%	24%	15%
inländischer Betrieb, kein Konzernteil	36%	40%	15%	21%	14%	8%
ausländischer Konzern	72%	62%	46%	39%	31%	13%
öffentliche Hand, Konzern	67%	35%	47%	24%	26%	16%
öffentliche Hand, kein Konzernteil	42%	36%	18%	47%	15%	15%
Gesamt	66%	49%	39%	32%	25%	13%