



# Kooperative Führung verändert

Märkte verändern sich, der Konkurrenzdruck nimmt zu, Kundenbeziehungen brechen weg, Verfahrens- und Produktinnovationen von Wettbewerbern gefährden die eigene Wettbewerbsfähigkeit. Ein kooperativer Führungsstil kann helfen, die damit verbundenen existenziellen Herausforderungen besser zu meistern.

von **Klaus Kost**, **Kay Kürschner** und **Reinhard Röhrig**

Prof. Dr. Klaus Kost ist Geschäftsführer der PCG-PROJECT CONSULT GmbH, Kay Kürschner und Reinhard Röhrig arbeiten dort als Projektmanager.  
[info@pcg-projectconsult.de](mailto:info@pcg-projectconsult.de)



Foto: Photopool, Jörg Sarbach

Auf dem Trockendock der Meyer-Werft in Papenburg: Flaute nach dem 11. September 2001

■ Die folgenden vier Beispiele stellen Unternehmen vor, die von unterschiedlichen Veränderungen ihrer Rahmenbedingungen betroffen sind. Die jeweilige Leitung begegnet den damit verbundenen Herausforderungen mit einem kooperativen Führungsstil. Ein Element war in allen Fällen die offene Kommunikation mit den Mitarbeitern und ihrer Interessenvertretung. Über diese Transparenz hinaus wird die Arbeitnehmerseite aber auch an der Entwicklung von Lösungsansätzen beteiligt. Die Leitung setzt explizit auf die Kreativität der Mitarbeiter, nutzt ihre Erfahrungen und innovativen Ideen.

Vorhandene Interessengegensätze werden dabei von den Arbeitnehmervertretungen keineswegs außer Acht gelassen. Vielmehr geht es ihnen darum, auf Basis der identifizierten Gemeinsamkeiten im Interesse der Mitarbeiter

möglichst viel zu erreichen. Bei einem kooperativen Führungsstil entstehen somit eher Win-Win-Situationen. Auch unsere Erfahrungen als Berater zeigen, dass Unternehmen, in denen die Geschäftsführung die Potenziale eines kooperativen Führungsstils nicht erkennt, eher Gefahr laufen, den Herausforderungen sich verändernder Rahmenbedingungen nicht gewachsen zu sein.

### Atlas Copco in Essen

Die Unternehmenstradition der früheren Krupp-Tochter hat wesentlich dazu beigetragen, dass sich die laufenden Anpassungen und Neuausrichtungen des Unternehmens umsetzen ließen. Von ehemals 4 000 Mitarbeitern des Maschi-

nenbauers mit jetzt schwedischer Konzernmutter arbeiten heute noch rund 800 dort, davon 300 am Essener Standort.

Der Erhalt dieser Arbeitsplätze war aus Sicht des Betriebsrats nur möglich, weil er sich auf Co-Management eingelassen – und dafür nicht selten von Kollegen Prügel bezogen hat. Doch seien die erreichten Erfolge eines sozialverträglichen Anpassungsprozesses nicht von der Hand zu weisen. So wurden unter anderem für ausscheidende ältere Mitarbeiter Vereinbarungen abgeschlossen, die bis zum 72. Lebensjahr materielle Einbußen verhindern.

Der Betriebsrat wurde und wird von der Atlas-Copco-Geschäftsführung rechtzeitig und umfassend in die Planungen und Entscheidungen einbezogen, schon im Vorfeld werden auf diese Weise viele Konflikte entschärft. Der Be- →

→ Betriebsrat übernimmt de facto die Aufgaben eines Arbeitsdirektors. „Damit konnten wir Mitbestimmung mit Leben und Ergebnissen füllen. Aber auch die Produktivität und die Arbeitsmotivation stimmen bei uns“, so der Betriebsratsvorsitzende der Altas Copco in Essen, Hartmut Fells, der auch Konzernbetriebsratsvorsitzender ist.

## NEUE ARBEIT der Diakonie Essen

Die 1980 gegründete NEUE ARBEIT der Diakonie Essen gGmbH hat es sich zur Aufgabe gemacht, von Arbeitslosigkeit betroffenen oder bedrohten Menschen zu helfen. Dramatisch geänderte Konditionen der Geldgeber – Arbeitsverwaltung, Land und EU – stellen solche Beschäftigungs- und Qualifizierungsträger seit einigen Jahren vor neue Herausforderungen.

Zunächst galt es aus Sicht der Geschäftsführung, den Mitarbeitern und ihrer Vertretung diese Veränderungen transparent zu machen und sie an der Entwicklung von konsensorientierten Lösungen zu beteiligen. Gemeinsam wurden neue Arbeitsfelder gesucht und schon vorhandene kreative Felder im Unternehmen gestärkt.

Auf Basis dieses Vertrauensverhältnisses konnten Mitarbeitervertretung und Geschäftsführung des gemeinnützigen Unternehmens auch schwierige Entscheidungen gemeinsam treffen und tragen: Beide Seiten sind sich einig, dass die Sicherung vieler Arbeitsplätze hohe Priorität besitzt. Dies bedeutet, dass zunächst alle anderen Möglichkeiten ausgeschöpft werden, bevor es zu Personalmaßnahmen kommt. Durch Qualifizierung für den Einsatz in anderen Bereichen sollen sie möglichst vermieden werden.

Mit einer solchen kooperativen Herangehensweise, so der Geschäftsführer Michael Stelzner, habe die NEUE ARBEIT ihren Bestand sichern und eine Perspektive für die Zukunft ent-

wickeln können. Er sei kein Mann einsamer Entscheidungen. Wichtig sei ihm vielmehr ein offenes Klima, in dem selbstbewusste Mitarbeiter ihre Meinung einbringen und an der Gestaltung des Unternehmens mitwirken können.

## Meyer-Werft in Papenburg

Die 1796 gegründete Meyer-Werft stand nach dem Anschlag vom 11. September 2001 vor riesigen Problemen: Wegen der Flaute in der Tourismusbranche wurden einige Aufträge für den Bau von Kreuzfahrtschiffen storniert. Die Geschäftsführung informierte den Betriebsrat umgehend über die Situation. Der kurze Draht zwischen Unternehmensleitung und der betrieblichen Interessenvertretung hat in diesem Familienunternehmen eine lange Tradition.

Ende März 2003 meinte die Geschäftsführung dennoch, 800 Mitarbeiter entlassen zu müssen. Der Betriebsrat stellte sich quer – und nahm zügig Verhandlungen auf. „Statt auf die Straße zu gehen und damit die Positionen auf beiden Seiten zu zementieren, erschien uns dieser Weg im Interesse der Kollegen als erfolgreicher“, so der Betriebsratsvorsitzende Helmut Plöger.

Zusammen mit der IG Metall schlug der Betriebsrat die Übernahme von nunmehr 530 Kollegen in eine Transfergesellschaft vor und leistete dafür Überzeugungsarbeit bei Unternehmensleitung, Land, Landesarbeitsamt und der Belegschaft. Die Geschäftsleitung wie die anderen Beteiligten ließen sich überzeugen, mittlerweile sind mehr als 40 Prozent aus der Transfergesellschaft vermittelt worden.

Eine solche Lösung konnte aus Betriebsratsicht nur gefunden werden, weil in den Gesprächen Gemeinsamkeiten und Interessensgegensätze ausgelotet wurden. Entscheidend sei gewesen, dass die Geschäftsleitung für Transparenz gesorgt habe und für Vorschläge des Betriebsrats offen gewesen sei.

## IKK Sachsen

Im Jahr 2000 schlossen sich die acht sächsischen Innungskrankenkassen inklusive des Landesverbandes zur IKK Sachsen zusammen. Einerseits wurde damit eine einheitliche Aufbau- und Ablaufstruktur realisiert und die Einführung eines von der Landes- bis zur Mitarbeitererebene durchgängigen Zielvereinbarungssystems nach Kriterien der Balanced Scorecard (BSC) ermöglicht. Andererseits stand die Kundenorientierung im Fokus der Überlegungen. Durch einheitliche Qualitätsstandards in der Beratung und Betreuung der Versicherten konnte sie erhöht werden, ohne dabei die gewohnte Präsenz in der Fläche aufgeben zu müssen. Darüber hinaus schreibt die IKK Sachsen seit der Fusion schwarze Zahlen, muss also kein Geld zum Schuldenabbau zurückhalten und kann so ihren Versicherten und Arbeitgebern einen kostengünstigen Beitragssatz von 13,1 Prozent anbieten – der durchschnittliche Beitragssatz der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) liegt derzeit bei 14,27 Prozent.

Das Gelingen der Fusion war für die Leitungsebene mit der frühzeitigen und umfassenden Information der Mitarbeiter verbunden. So konnten Befürchtungen von Mitarbeitern weitestgehend ausgeräumt werden. Durch diese Vorgehensweise, die „Betroffene zu Beteiligten machte“ – so Sven Hutt, zuständig für die Unternehmensentwicklung der IKK Sachsen – hätte es anstatt Konfrontation meist positive Reaktionen der Mitarbeiter und Personalvertretung gegeben.

Aufgrund ihrer guten Erfahrungen verfolgt die Führungsebene weiterhin einen integrativen Ansatz. „Nur wenn die Menschen Veränderungsprozesse verstehen und einbezogen werden, können diese erfolgreich gestaltet werden“, meint Sven Hutt. ■