

Ulrich Schönbauer • Michael Vlastos (Hg.)

# Soziale Netzwerke und Kommunikations- prozesse im Unternehmen

Neue Impulse für die Betriebsratsarbeit

Wien 2009

**OGBVERLAG**

## Inhalt

Zum Geleit .....	7
<i>Ulrich Schönbauer</i>	
Politikentwicklung einmal anders .....	7
<i>Michael Vlastos</i>	
Impulse für eine neue Praxis der Betriebsratsarbeit .....	13
<i>Ulrich Schönbauer</i>	
Das „gesellschaftspolitische diskussionsforum“ – Die Geschichte eines sozialen Netzwerks .....	17
Anhänge .....	49
Betriebsratsarbeit auf neuen Wegen .....	63
<i>Michael Vlastos</i>	
Betriebsratsarbeit unter geänderten Voraussetzungen .....	67
Thema 1: „Professionalisierung der Betriebsratsarbeit“ .....	73
<i>Herbert Mikulcik/Fritz Spinka</i>	
On the Inside .....	77
Thema 2: „Soziale Netze“ .....	81
<i>Michael Vlastos</i>	
„Die Geschichte von der innerbetrieblichen Kommunikation“	83
<i>Christine Moore/Ulrich Schönbauer</i>	
Der Betrieb – eine Gerüchteküche mit vielen Köchen .....	93
Thema 3: „Kreative Betriebsversammlungen“ .....	111
<i>Claudia Jusits</i>	
Visitors from Open Space .....	115
<i>Gabriele Sax</i>	
„Betriebsversammlungen sind eine Machtdemonstration“ ...	121
<i>Brigitte Adler</i>	
„Miteinander reden ist ganz wichtig“ .....	127

Thema 4: „Umfragen“ .....	133
<i>Beatrix Grün</i>	
„Themen, die unter den Nägeln brennen“ .....	137
<i>Eva Babonich</i>	
Eine Umfrage – leicht erstellt .....	143
Thema 5: „In der Blogosphäre“ .....	159
<i>Elke Radhuber</i>	
Publizieren im Netz: Blogs .....	161
Thema 6: „Marketing der Betriebsratsarbeit“ .....	177
<i>Michael Vlastos</i>	
Full Contact .....	181
<i>Irmgard Gettinger</i>	
„Dem Verkaufen das Böse nehmen“ .....	187
Autorenverzeichnis .....	192

## Zum Geleit

*Ulrich Schönbauer*

### Politikentwicklung einmal anders

Als sich im Frühjahr 2000 eine kleine Gruppe von ArbeiterkammerexpertInnen mit ihren FreundInnen zu einem Lesezirkel im Proberaum des Theaters AKZENT zusammen findet, ahnt niemand, dass es diese Plattform als „gesellschaftspolitisches diskussionsforum“ (GEDIFO) knapp zehn Jahre später noch immer geben wird: als ein Netzwerk mit einer recht wechselvollen Geschichte.

Das vorliegende Buch stellt die wichtigsten Meilensteine der Netzwerkentwicklung sowie die Erfolge des GEDIFO dar. Dabei gliedert es sich in zwei Hauptabschnitte: die *GEDIFO-Geschichte* und die *konkreten Werkzeuge*, die vor allem für die Arbeit mit Betriebsräten und Betriebsrätinnen entwickelt und erprobt wurden.

„Soziale Netzwerke“ und „netzwerken“ gehört wohl *den* Modebegriffen des letzten Jahrzehnts. Wer auch immer etwas auf sich hält, fühlt sich bestimmten Netzwerken zugehörig, sie sind für das berufliche Fortkommen und für den sozialen Status maßgeblich. Bis an den Rand der Speicherkapazität gefüllte Blackberries zeugen davon, dass man im Zeitalter der Individualisierung nie genug „netzwerken“ kann. So hype der Begriff „Netzwerk“ ist, so erstaunlich ist es, dass es kaum empirische Untersuchungen über den Aufbau und Zerfall von Netzwerken gibt. Der erste Buchbeitrag will daher am Beispiel des „gesellschaftspolitischen diskussionsforums“ illustrieren, welche Rahmenbedingungen für die Entstehung eines sozialen Netzwerks vorliegen müssen, und mit welchen sozialen Phänomenen in den verschiedenen Entwicklungsstufen zu rechnen ist. Ohne allzu viel vorwegzunehmen, sei verraten: Dreh- und Angelpunkt für funktionierende Netzwerke ist der produktive Umgang mit der Differenz der TeilnehmerInnen einerseits und dem Trend zur Homogenisierung andererseits. Denn bei immer knapperen Zeitressourcen können sich hoch qualifizierte ExpertInnen, und als solche sind ArbeitnehmervertreterInnen heute zu bezeichnen, den Luxus eines nicht am (kurzfristigen) Nutzen optimierten Ressourceneinsatzes – und damit eines frei flottierenden Den-

kens – immer weniger leisten: Es wird nur mehr in hoch spezialisierten Projektgruppen gearbeitet und gedacht. Demgegenüber verfolgt das GEDIFO einen transdisziplinären Ansatz – gefordert wird, über den eigenen Tellerrand hinauszusehen.

Allgemein betrachtet wird Transdisziplinität als Leitmotiv der Kommunikation kaum Widerspruch auslösen – wer will sich schon als ins Wolkenkukusheim entrückte/r SpezialistIn brandmarken lassen. In der Praxis – und das zeigt die Geschichte des GEDIFO nur allzu deutlich – gibt es einen unerbittlichen Kampf zwischen Tiefe und Breite. Kohäsion ohne uniforme Homogenisierung möglich zu machen, ist alles andere als einfach. Im ersten Abschnitt des Buches wird daher gezeigt, mit welchen Designs diese „Quadratur des Kreises“ versucht wurde. Und mit welchem Erfolg.

Auch wenn es trivial klingen mag: Die wichtigste Lesson Learned aus der GEDIFO-Geschichte ist, dass soziale Netzwerke dann gut funktionieren, wenn die TeilnehmerInnen wechselseitig Nutzen ziehen und schlussendlich auch das Produkt ihres Austausches „in der Hand“ haben. Das kann höchst vielfältig sein:

- einfach Teil eines atmosphärisch angenehmen Events gewesen zu sein,
- als erste/r bestimmte Informationen erhalten zu haben,
- von den Erfahrungen anderer profitieren zu haben,
- Selbstbewusstsein durch soziale Anerkennung aufgebaut zu haben und last but not least
- bei der Entwicklung von Tools und Skills (d. h. Werkzeugen und deren Beherrschung) mitgewirkt zu haben.

Der zweite Teil des vorliegenden Buches beschäftigt sich mit der Entwicklung und dem Einsatz neuer Skills and Tools in der Betriebsratsarbeit im Rahmen von Projektgruppen des „gesellschaftspolitischen diskussionsforums“.<sup>1</sup> Ein Hauptergebnis der langjährigen GEDIFO-Entwicklung war nämlich, dass die TeilnehmerInnen über kurz oder lang mehr Verbindlichkeit und Output-Orientierung einfordern. Soziale Netzwerke differenzieren sich daher notwendigerweise in Projektnetzwerke aus! Der konkrete Projektansatz bzw. -plan wird dabei

---

1 Lediglich der Beitrag „Soziale Netze – Opinion Leader und Broker, Firmenkulturen und deren Spielregeln“ ist als Spin Off des GEDIFO zu verstehen und nicht unmittelbar das Produkt einer GEDIFO-Projektgruppe.

je nach Anlass variieren. GEDIFO-Projekte beinhalteten im Regelfall vier Teamsitzungen à drei Stunden unter der Leitung professioneller TrainerInnen, rekrutiert aus dem Kreis der GEDIFO-TeilnehmerInnen. Zwischen den einzelnen Sitzungen erfolgte die operative Arbeit (meist vor Ort, in den Betrieben).

Die wichtigste Voraussetzung für effektive und effiziente Betriebsratsarbeit ist die adäquate Einschätzung der Rahmenbedingungen. Im ersten Beitrag werden daher auf Basis einer GEDIFO-Studie<sup>2</sup> die geänderten Voraussetzungen für die Betriebsratsarbeit in acht schnellen Schritten kurz skizziert. Danach folgt eine Auseinandersetzung, inwiefern neue Führungs- und Managementansätze auch für die Betriebsratsarbeit fruchtbar gemacht werden können.

Die folgenden beiden Beiträge widmen sich der sozialen Netzwerkanalyse. Zum einen wird die grundlegende Philosophie vorgestellt; zum anderen werden konkrete Analyse-Tools, das *Mapping* und die Software *Pajek* erläutert. Beide Verfahren dienen der Identifikation von innerbetrieblichen Opinion Leadern und Opinion Brokern. Sind diese einmal identifiziert und als Partner für die Betriebsratsarbeit gewonnen, so kann mit ihrer Hilfe die innerbetriebliche Kommunikation effektiviert werden. Unter anderem auch durch die Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung von Betriebsversammlungen.

Die völlig neue – kreative – Art der Durchführung von Betriebsversammlungen ist der nächste Schwerpunkt des vorliegenden Buches. Mittels der vorgestellten Großgruppenformate und der damit gemachten praktischen Erfahrungen soll zur Durchführung von Betriebsversammlungen als kraftvolle Kommunikationsveranstaltungen – statt simpler Informationsveranstaltungen – animiert werden.

Eine andere Möglichkeit im Kampf um die Köpfe der Beschäftigten bestehen zu können, ist Agenda Setting durch die Durchführung von Umfragen, wobei Online-Umfragen heute im Nu erstellt und durchgeführt sind. Je ein Kapitel widmet sich daher dem konkreten Umfrage-Tool *SurveyMonkey* und den bisher mit derartigen Erhebungen gemachten Erfahrungen.

---

2 Norbert Bacher, Ulrich Schönbauer: Der neue Stil – Verhandlungsabläufe zwischen BetriebsrätInnen und dem Management im Zeitalter der Globalisierung. In: Ulrich Schönbauer, Michal Vlastos: Der neue Antikapitalismus, Wien 2006.

Nicht vergessen wurde aber auch darauf, dass durch das Web 2.0 völlig neue Kommunikationsbeziehungen mit den Beschäftigten möglich werden. In einem eigenen Beitrag werden daher die sich daraus eröffnenden Chancen analysiert. Sozusagen als „Bonus-Track“ wird dabei die Handlungsanleitung für die praktische Erstellung eines Weblogs mitgeliefert.

Abgeschlossen wird der vorliegende Band mit der Beleuchtung der Betriebsratsarbeit aus einer Marketingperspektive. Betriebsräte und Betriebsrätinnen sind eben nicht nur Interessenvertreter und Mikropolitiker, sie sind auch Dienstleister, die ihre Leistung entsprechend vermarkten müssen. Im letzten Kapitel werden einige Prinzipien effektiver Vermarktung der Betriebsratsarbeit aufgezeigt.

In Zeiten knapper Zeitressourcen stellt sich natürlich auch die Frage nach dem Nutzen der Lektüre dieses Buches. Gegliedert nach der Vermittlung von *Hard Skills* und *Soft Skills* könnte dieser folgendermaßen definiert werden:

■ **Hard Skills**

Nach einem sorgfältigen Durcharbeiten beherrscht der Leser/die Leserin

- die elektronische Durchführung einer sozialen Netzwerkanalyse,
- die Durchführung einer Online-Umfrage und
- die Erstellung eines Weblogs.

■ **Soft Skills**

Nach der aufmerksamen Lektüre

- kennt der Leser/die Leserin die wichtigsten Großgruppenformate und
- die für die Betriebsratsarbeit relevanten Managementinstrumente sowie
- die Grundprinzipien der Entwicklung und Vermarktung der eigenen Leistung.

■ **Soft und Hard Skills**

Auch das Eingangskapitel hat praktischen Nutzen, wenngleich dieser weit komplexer ist als jener der Anwendung relativ einfacher Tools. Nach der kreativen Beschäftigung mit der Geschichte des GEDIFO weiß der Leser/die Leserin

- worauf es bei der Entwicklung von sozialen Netzwerken ankommt bzw. mit welchen „Emergenz-Sprüngen“ zu rechnen ist,
- wie die Entwicklung von Netzwerken mit spezifischen Kommunikationsdesigns gefördert werden kann

- und Phantasien über die Relevanz von Netzwerkarbeit im eigenen Tätigkeitsbereich entwickelt werden können.

Mit dem Nutzen sind auch schon die potenziellen Zielgruppen dieses Buches definiert: Natürlich in aller erster Linie BetriebsrätInnen und GewerkschafterInnen. Aber nicht nur. Dadurch dass hier das erste Mal die langjährige Entwicklung eines Netzwerks empirisch nachgezeichnet wurde, ist die Lektüre auch für Studierende und Lehrende interessant. Und losgelöst vom konkreten Tätigkeitsfeld der Arbeitnehmervertretungen steht ja auch die Zivilgesellschaft vor paradigmatisch ähnlichen Herausforderungen. Durch das kreative Bilden von Analogien können auch ihre VertreterInnen aus den Instrumenten und Erfahrungen Nutzen ziehen.

Abschließend noch zur Frage der Autorenschaft der verschiedenen Buchbeiträge. Dort wo konkrete Urheber für Artikel verantwortlich zeichnen, wurden diese auch namentlich ausgewiesen. Vielfach erfolgte die Erstellung aber in einem mehrstufigen Verfahren nach folgendem Grundmuster:

1. Gespräch von Michael Vlastos mit Ulrich Schönbauer über die Grundstruktur der einzelnen GEDIFO-Projekte.
2. Interviews und Gespräche von Michael Vlastos mit den Schlüssel-ProtagonistInnen der verschiedenen GEDIFO-Projekte.
3. Transkription und redaktionelle Grobbearbeitung durch den Journalisten Thomas Trescher.
4. Redaktionelle Feinbearbeitung durch Michael Vlastos, Thomas Trescher und Ulrich Schönbauer.

Sollte nach diesem vielschichtigen Verfahren eine personelle Zuordnung nicht mehr möglich sein, so wurde der jeweilige Beitrag nicht namentlich gezeichnet. Nichts desto trotz verbleibt die redaktionelle Verantwortung bei den Herausgebern und dem Verlag.

Wenn in dieser „Netzwerkarbeit“ der klassische Autor/die klassische Autorin vielfach in einem Gemeinschaftsprodukt verschwindet, ist es umso wichtiger, jene zu würdigen die für das Zustandekommen dieses Buches hauptverantwortlich sind.

Besonderer Dank gilt

- Eva Babonich (Schulen des bfi Wien)
- Norbert Bacher (fourcon)
- Irmgard Gettinger (Boehringer Ingelheim)



- Claudia Jusits (Paylife)
- Beatrix Grün (ARGE Nichtsesshaftenhilfe)
- Herbert Mikulcik (Training, Coaching, Beratung)
- Christine Moore (CREDO – Creating Corporate Responsibility)
- Bernhard Moser (Railcargo Austria AG)
- Elke Radhuber  
(Verband Österreichischer Gewerkschaftlicher Bildung)
- Gabriele Sax (Gesundheit Österreich GmbH)
- Fritz Spinka (Siemens IT Solution and Services)
- Thomas Trescher (freier Journalist)

Hunderte Personen waren über all die Jahre dafür verantwortlich, dass das GEDIFO überhaupt diesen Verlauf nehmen konnte. Viele haben es in ganz spezifischen Phasen begleitet und maßgeblich beeinflusst, um es dann in neue Entwicklungsstufen mit neuen Partnern zu entlassen. Einige sind uns seit der ersten Stunde „treu“ geblieben, einige haben nach Phasen der „Abstinenz“ auch wieder zurück gefunden. Ohne sie alle hier namentlich aufzählen zu können, sei Ihnen an dieser Stelle herzlich gedankt. Sie alle waren jene MotivatorInnen, die dieses soziale Experiment für eine gerechtere (Arbeits-)Welt erst möglich gemacht haben.

*Michael Vlastos*

## **Impulse für eine neue Praxis der Betriebsratsarbeit**

Im zweiten Teil des Buches ist die Rede von sechs Schwerpunktthemen. Diese Themen sind aus einer Betriebsratsbefragung im Auftrag der AK Wien von Norbert Bacher und Ulrich Schönbauer, „Der neue Stil. Verhandlungsabläufe zwischen Betriebsräten/innen und dem Management im Zeitalter der Globalisierung“, entstanden, in der die Verhandlungsabläufe zwischen Betriebsrat und Management genauer unter die Lupe genommen worden sind. Aus dieser Studie, die in „Der neue Antikapitalismus“ (erschienen im Verlag des ÖGB) im Detail nachzulesen ist, sind ein paar zentrale Thesen entwickelt worden, und im Rahmen dieser Thesen haben sich sechs Schlüsselthemen herauskristallisiert, die in Arbeitsgruppen des GEDIFO einen Reflexionsrahmen fanden und hinsichtlich ihrer Praktikabilität von Betriebsrätinnen und Betriebsräten „ausprobiert“ wurden.

Diese sechs Themen werden zur Diskussion gestellt, um Betriebsrätinnen und Betriebsräten Anregungen für ihre Alltagsarbeit zu geben.

Bevor wir uns die sechs Schwerpunktthemen genauer ansehen, sollen im Gespräch mit **Norbert Bacher** zunächst die wesentlichen Eckpunkte der Studie dargelegt werden, um die Rahmenproblematik zu verdeutlichen, die zu den sechs Themen führte.

Norbert Bacher ist selbstständiger Sozialforscher und Historiker mit Schwerpunkt Ethnohistorie.

Vorweggenommen: Im Wesentlichen besagt die Studie: **Betriebsräte und Betriebsrätinnen fühlen sich nicht selten von jenen, deren Rückhalt sie am meisten bräuchten, im Stich gelassen: von den eigenen Beschäftigten.**

Der Rückhalt der Betriebsratsarbeit durch die Belegschaft, der im Wesentlichen die Verhandlungsmacht der Betriebsräte und Betriebsrätinnen ausmacht, ist in den letzten Jahren und Jahrzehnten sichtbar einem Erosionsprozess ausgesetzt. Ein Teufelskreis, denn ohne Rückhalt in der Belegschaft ist der Betriebsrat gegenüber dem Management machtlos und kann nichts für die Belegschaft erreichen – die dann wiederum den Betriebsrat manchmal sogar als überflüssig erachtet und erst recht den Rückhalt verweigert, den dieser bräuchte.

Die Gründe, wie es so weit kommen konnte, sind vielfältig:

- Da wäre zunächst einmal die oft zitierte „Individualisierung“.
- Ein weiterer Grund ist die „Heterogenisierung der Arbeitswelt. Gemeint ist, dass die „Belegschaft“ als Sammelbegriff nicht mehr existent ist. Es gibt Arbeiter und Arbeiterinnen, Angestellte, Teilzeitanestellte, Zeitarbeiterinnen und Zeitarbeiter, freie Dienstnehmer und freie Dienstnehmerinnen, atypisch Beschäftigte usw. – und das oft in ein und demselben Betrieb.

Damit einhergehend kommt es nicht nur zu einer „Aufspaltung“ der Belegschaft sondern auch zu neuen

- Organisationsformen der Arbeit: Projekt- und Gruppenarbeit mit einer höheren Gestaltungsverantwortung der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Darüber hinaus gibt es heutzutage immer weniger so genannte „Eight-to-Five Jobs“. Angestellte gehen nicht zu fixen Zeiten nach Hause, sondern haben Projekte fertig zu stellen – und das bis zu einem bestimmten Zeitpunkt, egal, wie viele Tage und Nächte sie dafür opfern müssen.

Kurzum: Die Rahmenbedingungen haben sich geändert. Betriebsräte sind heute mit einem anderen Arbeitnehmertypus ohne einheitliche Interessenslage aber mit anderer Qualifikation und mit anderen Ansprüchen an den Betriebsrat konfrontiert.

Es ist aber nicht nur das geänderte Verhältnis Betriebsrat – Belegschaft, das wir beobachten, sondern auch eine **Änderung der Beziehungsmuster zwischen Betriebsräten und Arbeitgebern**. Das „gute alte“ sozialpartnerschaftliche Konfliktbewältigungsmuster scheint „Schnee von Gestern“ zu sein. Früher als das Organisationsregime des so genannten „Taylorismus“ regierte, war vieles einfacher: Die Interessensgegensätze zwischen Belegschaft und Unternehmer waren deutlicher. Die Rollen waren klar verteilt, und damit war auch die Position des Betriebsrats eindeutig definiert. Heute brechen die alten, gewohnten Strukturen zusammen und neue Herausforderungen verlangen neue Handlungsmuster.

Um den Herausforderungen gerecht zu werden, bedarf moderne Betriebsratsarbeit einer grundlegenden Modifizierung. Betriebsratsarbeit im 21. Jahrhundert impliziert eine professionelle systematische Vorgangsweise in der Interessenvertretung. **Es können – ja es sollen sogar – moderne, der „Managementlehre“ entlehnte und dementsprechend auf die eigenen Problemstellungen adaptierte Instrumente in der betriebrätlichen Alltagsarbeit Niederschlag finden.**

Die zentralen Fragestellungen, die aus der Studie resultierten und zu den sechs Schwerpunktthemen führten sind demnach:

1. Wie kann die innerbetriebliche Kommunikation, die Kommunikation mit der Belegschaft, seitens des Betriebsrats verstärkt werden?
2. Welche Instrumente, bzw. Handlungsorientierungen, können dem Betriebsrat bei der Interessensvertretung und -durchsetzung unterstützen?
3. Können Instrumente der „Managementlehre“ eine sinnvolle Ergänzung für Betriebsratsarbeit sein?

6 Themen, die keinesfalls die betriebsrätliche Welt auf den Kopf stellen. Vieles wird schon in der einen oder anderen Form praktiziert. Wenn einiges vom Gesagten zur Phantasieentwicklung beitragen kann, haben die oben genannten Ausführungen ihr Ziel erreicht.

Abschließend möchte ich allen Teilnehmern und Teilnehmerinnen des GEDIFO für ihren Beitrag zur Themenentwicklung danken –



Thomas Trescher

und insbesondere jenen, die den Mut zur Umsetzung und die Freude am Experimentieren mit teilweise noch etwas atypischen Instrumenten der Betriebsratsarbeit, aufgebracht haben.

Mein besonderer Dank gilt darüber hinaus **Thomas Trescher**, für die redaktionelle Unterstützung bei der Gestaltung der Beiträge.