

# **„Wandel“ und „Ändern“**

## **Zur Funktion des Betriebsrates im Unternehmen aus „wandlungstheoretischer“ Sicht**

**HORST TIWALD**  
19. 05. 06

### **I.**

Für das Entwickeln zukunftsorientierter Strategien ist es hilfreich, sprachlich zwischen einem „Wandel“ und einem „Ändern“ zu unterscheiden.

Auch gelingt es besser die relevanten Gedanken zu sortieren, wenn man das Unternehmen als einen „*lebendigen Organismus*“ betrachtet.

### **II.**

Betrachtet man das Unternehmen als einen „Organismus“, dann kann man den BETRIEBSRAT als ein „Organ“ dieses Organismus betrachten.

Aus dieser Sicht könnte sich der BETRIEBSRAT selbst als ein „Sinnes-Organ“ (wie das Auge) aber auch als „Erfolgs-Organ“ (wie die Hand) verstehen.

Der BETRIEBSRAT nimmt (wie ein Auge) für den ganzen Organismus wahr und wird (wie eine Hand) auch für ihn tätig.

Der BETRIEBSRAT erbringt auf diese Weise als „spezifisches Organ“ für den „ganzen Organismus“ bestimmte Leistungen. Diese Leistungen tragen dazu bei, den „Gesamt-Organismus“ zu erhalten, weiterzuentwickeln und seine „Leistungsfähig“ zu optimieren.

Wer ist aber jenes „Ganze“, für das der BETRIEBSRAT achtsam wahrnimmt und helfend sowie schützend tätig wird?

Wie sieht dies der BETRIEBSRAT, und wie sieht dies das Unternehmen?

*„Na klar“, wird man vermutlich von beiden Seiten hören: „jenes ‚Ganze‘, für das der Betriebsrat tätig wird, das ist das ‚Ganze der Belegschaft‘!“*

Wenn man aber darüber nachdenkt, dann ist dies keineswegs mehr so klar, wie es auf Anhieb dem „gewohnten“ Blick erscheint.

Das „Ganze“, dessen Sinnes- und Erfolgs-Organ der BETRIEBSRAT ist, das ist nämlich nicht die „ganze mitarbeitende Belegschaft“, sondern das „Unternehmen als Ganzes“.

Die „Sorge“ des BETRIEBSRAT's hat also diesem Ganzen zu gelten, welches die mitarbeitende Belegschaft räumlich und zeitlich (über Generationen von Mitarbeitern hinweg!) umfasst.

Das Unternehmen hat sich nämlich entwickelt und ist zu dem heutigen Ganzen nur durch jene „Arbeit“ aufgebaut worden, die über Generationen von der mitarbeitenden Belegschaft jeweils „gegeben“ wurde.

Die Mitarbeiter haben am „Standort des Unternehmens“ über Generationen hindurch „durch ihre Arbeit“ jene „Werte geschaffen“, die in das Unternehmen investiert werden konnten, damit es sich zu dem „wandeln“ konnte, was es heute darstellt.

Diejenigen dagegen, die mit risikofreudigem Unternehmergeist, (der nicht verachtet werden darf!) diese von der Belegschaft „gegebene“ Arbeit jeweils „genommen“ und vermarktet haben,

die haben im Laufe der Zeit „gewechselt“. Dadurch haben sich die Eigentumsverhältnisse immer wieder „geändert“.

Wenn man mit klarem Kopf nachdenkt, dann stehen die Namen „Arbeitnehmer“ und „Arbeitgeber“ eigentlich am Kopf.

Offensichtlich haben sich die Unternehmer, die bestenfalls „Arbeits-Plätze“ geben, sich als „Arbeit-Geber“ bezeichnet, da ja angeblich *„das Geben seliger als das Nehmen ist“*, und sie selbst als die „Seligeren“ erscheinen wollten.

Sie wollten weiterhin als die „Gnädigen“ etwas „geben“, wovon Andere „abhängen“.

Durch diesen sprachlichen „Trick einer verkehrten Namensgebung“, wurde das „Abhängigkeitsverhältnis“ der „tatsächlich Arbeitenden“ fortgeschrieben, wie es zur „Zeit der Leibeigenschaft“ eben bereits war.

So haben wir heute „vom Lohn abhängige Arbeitnehmer“, statt „von der Arbeit der Arbeitenden abhängige Unternehmer“. Diese Unternehmer werden im Zeitalter der anonymen Aktien ohnehin im globalen Kapital schwimmen und immer unfassbarer werden.

Was ich damit zum Ausdruck bringen wollte ist, dass das „Unternehmen“ als tatsächliche „Leistung der Arbeit gebenden Mitarbeiter“ mehr zu der (über Generationen hindurch mitarbeitenden) Belegschaft gehört, als zu den wechselnden, immer anonymen werdenden „Unternehmer“, die heute immer mehr durch „priesterliche Führungskräfte“ wie unsichtbare Götter bedient werden (dies auch durch moderne Menschen-Opfer!).

Das Unternehmen gilt es daher als „Lebensgrundlage der lohnabhängig Arbeitenden“ zu schützen.

Das Unternehmen ist daher jener „Organismus“, dem die Sorge des BETRIEBSRAT's in erster Linie zu gelten hat. Der BETRIEBSRAT muss heute in erster Linie dafür

sorgen, dass den lohnabhängigen Mitarbeitern diese Existenz-Grundlage nicht genommen wird.

Es geht daher darum, die gefährlich verkürzte Sicht, dass der BETRIEBSRAT auf das „Ganze der mitarbeitenden Belegschaft“ bezogen sei, zum Tatsächlichen hin zu erweitern.

Es geht heute darum, den „gesenkten Blick“ selbstbewusst zu erheben und den Horizont zu weiten.

Der BETRIEBSRAT könnte es sich zu seiner Aufgabe machen, daran zu gehen, eine dem Tatsächlichen entsprechende „Unternehmens-Philosophie“ zu entwickeln, die Grundlage für eine entsprechende „Unternehmens-Kultur“ werden könnte.

Wenn man also heute danach fragt, wie der Arbeitnehmer den Betriebsrat (das Organ) sieht oder sehen sollte, dann sollte man sich vorerst die Frage stellen, wie der Arbeitnehmer sich selbst in seinem Verhältnis zum Unternehmen (Organismus) sieht bzw. sehen sollte.

Man muss immer von der „gemeinsamen Sache“ ausgehen und diese „achten“ und „beachten“.

### **III.**

Aus diesem Blick-Wechsel auf das Unternehmen (als gemeinsame Lebens-Grundlage) ergibt sich zwangsläufig eine Orientierung auf dessen Vergangenheit, in welcher die Leistungen der Arbeit „gebenden“ und das Unternehmen „wandelnd aufbauenden“ Mitarbeiter deutlich werden.

Aus diesem Traditions-Bewusstsein kann die Mitarbeiterschaft ihr „Selbstbewusstsein“ bekommen. Und aus dieser „standort-orientierten Tradition des Unternehmens“ lassen sich dann auch „das Unternehmen und die Mitarbeiterschaft wertschätzende“ Strategien entwickeln.

Beim Entwickeln dieser Strategien ist es hilfreich, sprachlich zwischen:

- einem „Wandel“ und einem „Ändern“;
- sowie zwischen „Gewandtheit“ und „Geschicklichkeit“

zu unterscheiden.

Wenn wir das Wort „Wandel“ betrachten, dann können wir an eine „Wandelhalle“, an einen „Lebenswandel“ usw. denken.

In diesem „Wandel“ geht es darum, einen „Weg“ zu gehen und auf diesem „gewandt“ sein „Gleichgewicht“, d.h. seine „Identität“ zu bewahren.

Man setzt sich auf einem eigenen „Weg“ (sich selbst „wandelnd“) fort. Man „setzt sich fort“ und „ändert sich“ dabei, um das „Gleichgewicht“ zu erhalten. Oder auch, man weicht „gewandt“ aus, um ebenfalls seine „Identität“ zu wahren.

Der „Wandel“ ist also auf das bezogen, was sich ändert, um seine „Identität“ zu bewahren, um das „Gleichgewicht“ und damit seine eigene „Existenz“ zu erhalten. Hier geht es in der „Praxis“ um „Gewandtheit“.

Es geht in der „Praxis“ aber nicht nur um einen selbst. Kein Mensch lebt alleine auf der Welt:

- man muss einerseits Synergien schaffen und mit „Anderen“ kooperieren,
- andererseits muss man „Andere“ bzw. „Anderes“ bekämpfen, bzw. nutzen.

Auf den „Anderen“ und auf das „Andere“ bezogen muss man sich selbst und Anderes „zweckmäßig“ umgestalten, d.h. „ändern“, um zweckmäßige Synergien zu schaffen oder selbst Erfolg zu haben.

In diesem Anliegen geht es um eine auf etwas „Anderes“ bezogene „Zweckmäßigkeit“. Das „Umgestalten und Än-

dern der Welt“ steht in diesem Anliegen im Vordergrund. Hier geht es in der „Praxis“ um „Technik“, d.h. um „Geschicklichkeit“.

Der „Wandel der Gewandtheit“ (der auf das Bewahren und Fortsetzen der eigenen Identität bezogen ist) und das spezifische „Ändern“ der auf etwas „Anderes“ bezogenen „Geschicklichkeit“ bilden aber eine zusammenwirkende Einheit. Es darf das eine nicht durch das andere ausgespielt werden!

Was nützt (zum Beispiel im Tennisspiel) mir meine „geschickteste Technik“, wenn ich (wegen einer mangelhaften „Wandlungsfähigkeit meiner Gewandtheit“) im Kampfesgeschehen mein Gleichgewicht verliere oder zu spät zum Ort des Geschehens komme?

Was nützt mir aber auch eine hervorragend „situationsangepasste Gewandtheit“, wenn ich zwar stabil zur Stelle bin, aber das „situationsangepasste Ändern“ meiner „geschickten Technik“ mangelhaft ist?

Die situationsangepasste „Wandlungsfähigkeit der Gewandtheit“ und die zweckmäßige „Änderungsfähigkeit der Geschicklichkeit“ sind bei Menschen unterschiedlich entwickelt:

- so gibt es einerseits Menschen, die, mangels Geschicklichkeit, zwar wenig erreichen, aber absolut nicht zu fassen sind, weil sie enorm gewandt sind;
- andererseits gibt es äußerst geschickte Menschen, die mit Augenmaß für die Situation ihre Technik geschickt ändern können, aber mangels Gewandtheit viel Porzellan zerschlagen und sich auch sehr angreifbar machen.

Sowohl in der „zweckmäßigen Kooperation“ als auch im individuellen „zweckmäßigen Umgestalten der Welt“, ist also beides gleichermaßen unentbehrlich.

Im „schützenden und lebenserhaltenden Ausweichen“ ist dagegen eindeutig die „Wandlungsfähigkeit der Gewandtheit“ ausschlaggebend.

#### **IV.**

Wenn man nämlich auf jene Entwicklungs-Phase blickt, in welcher in der Kindheits-Entwicklung das Spiel zwischen Gewandtheit und Geschicklichkeit begann, dann kann man eindeutig erkennen, dass die „Gewandtheit“ das Fundamentale war:

- vorerst ging es dem werdenden Lebewesen nämlich darum, die eigene „Identität“ schützen und deren „situativen Wandel“ fortsetzen zu lernen; grundlegend war hier das „gewandte“ Ringen um das Gleichgewicht;
- das selbständige „Beachten“ dieses „praktischen Wandels“ lies erst das „Bewusstsein“ des werdenden Lebewesens entstehen;
- in seiner Praxis „bemerkte“ und „merkte“ sich das Kind „Variable des eigenen Tuns“; es entdeckte, dass es manches „so“ aber auch „anders“ gemacht hat und dabei unterschiedlichen Erfolg erzielte;
- so entstand aus dem „Beachten der eigenen Praxis“ das eigene Selbst-Bewusstsein;
- auf dieser Grundlage lernte das werdende Lebewesen „willkürlich“ die bemerkten Variablen isoliert zu „variieren“ und auch „geschickt“ miteinander zu kombinieren;
- in der konkreten „Praxis“ entstand also das „Interesse“ an dem, was man „selbst gemacht“ hat, das Interesse an der „eigenen Tradition“.

#### **V.**

Die Herausforderungen der Zukunft nötigen heute immer mehr dazu, „geschickt“ zu kooperieren und nach Außen hin „geschickt“ zu agieren.

Je mehr man sich dabei (auf das jeweils Andere bezogen) auch selbst „geschickt ändern“ muss, umso mehr muss man aber auch seinen eigenen „gewandten Wandel“ pflegen. Man darf die aus der eigenen Tradition erwachsene „Identität“ nicht aus dem Auge verlieren.

Dies gilt sowohl für den Einzelnen als auch für ein Team, das als ein „über-individuelles Ganzes“ geschickt nach außen agieren und dabei seine „Identität“ gewandt bewahren und wandeln muss. Sei dies nun das Unternehmen (als „Organismus“) oder der BETRIEBSRAT (als „Organ“).

Je größer die Herausforderungen der Zukunft, um so wichtiger wird es, sich in seinem Selbstbewusstsein in seiner eigenen Tradition zu verankern und „nach den eigenen Wurzeln zu suchen“.