

Roland Kunkel, Organisationsberater

Autorenversion

Am 1.1.1999 tritt die Insolvenzordnung in Kraft, die die bisherige Konkurs und Vergleichsordnung außer Kraft setzt. Neu in das Wirtschaftsrecht wird das Rechtsinstitut des Insolvenzplans eingeführt. Ziel dieser Regelung ist „den Beteiligten einen Rechtsrahmen für die einvernehmliche Bewältigung der Insolvenz im Wege von Verhandlungen und privatautonomen Austauschprozessen zu ermöglichen.“¹ Für Unternehmen in großen wirtschaftlichen Schwierigkeiten werden sich die Möglichkeiten verbessern an Stelle der Liquidation, den Betrieb zu sanieren und so über eine Betriebsfortführung die Gläubigeransprüche zu bedienen. Allerdings führt diese Möglichkeit auch dazu, daß insbesondere die Banken schärfer auf ihre Sicherheiten achten, wenn ein Insolvenzplan entwickelt und ausgehandelt wird.

Die neue Insolvenzordnung bietet also bessere Verwertungsmöglichkeiten, stellt aber auch höhere Anforderungen an die Kooperationsfähigkeiten der Akteure. Das führt zu einer Diskussion über engere Kooperationen zwischen Anwaltskanzleien, Unternehmensberatern und Wirtschaftsprüfern bis hin zu Fusionen. In Potsdam ist ein Arbeitskreis für Insolvenzrecht gegründet worden, um die Zusammenarbeit aller Beteiligten zu erleichtern. „Bisher herrsche zwischen den einzelnen Gläubigergruppen ein Arbeitsplatz vernichtender Leerlauf.“²

Vor diesem Hintergrund wollen wir einen der wesentlichen Hintergrundakteure zu Wort kommen lassen, der für die Wirtschaftsabteilung des IG Metall Vorstandes in kritischer Kooperation und mit vielen Konflikten die Arbeit der Treuhandanstalt/ BVS begleitet hat. Unter dem hohen politischen Druck der steigenden Arbeitslosigkeit mußten praktische Kooperationsformen der Konfliktmoderation entwickelt werden.

Interview mit Dieter Scholz

Vorsitzender des DGB Landesbezirks Berlin Brandenburg

Herr Scholz, uns interessiert Ihre Arbeit vor Ihrer jetzigen Funktion als RK DGB Landesbezirksvorsitzender für Berlin Brandenburg. Sie haben als Sekretär des IG Metall Vorstandes in der Abteilung Wirtschaft eine Art Verbindungsbüro aufgebaut, das bei Problemen und Konflikten zwischen der IG Metall und Treuhandanstalt, später Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben vermitteln sollte. Was genau sind die Aufgaben und Arbeitsinhalte des Berliner Büros, das Sie dann geleitet haben?

¹ Bundestags Drucksache 12/2443 v 15.4.1992, S.90 zitiert nach „der Insolvenzplan als Vertrag“, Horst Eidenmüller in Jahrbuch für neue politische Ökonomie Band 15, S 164

² Tagesspiegel vom 22.3.98

Es ist ein Büro, das sich im Wesentlichen um die Frage der Privatisierung ^{DS} der Betriebe der Metall- und Elektroindustrie in den neuen Ländern nach der Währungs- und Sozialunion kümmert. In diesem Kontext sind auf sehr unterschiedlichen Ebenen viele Entscheidungen vorzubereiten und zu treffen. Das reicht von der Zustimmung zu Sanierungs- und Privatisierungskonzepten auf der Unternehmensebene bis hin zur Genehmigung von finanziellen Transaktionen auf der EU-Ebene. Es ist ein äußerst komplexer Prozess, sowohl auf der horizontalen als auch auf der vertikalen Ebene politischer und gewerkschaftlicher Hierarchie.

Wie kann man sich diese Arbeit praktisch vorstellen?

RK

Im Vorfeld einer Privatisierung oder einer sich anbahnenden Privatisierung ^{DS} wurden wir von den Betriebsräten vor Ort, der Treuhandanstalt bzw. der BVS oder auch der jeweiligen Landesregierung angesprochen. Die Frage lautete immer, wie können Konzepte realisiert werden, die es ermöglichen, Betrieben eine Entwicklungschance zu eröffnen. Die Antwort auf diese Frage war immer Ergebnis konkreter Auseinandersetzungen und kontroverser Debatten, bei denen es meist um Finanzierungsfragen aber auch um Sanierungsinhalte und Sanierungsgegenstände in den Unternehmen ging.

Komplexe Entscheidungsprozesse müssen also koordiniert werden. Es gilt ^{RK} Konflikte zwischen Betriebsräten, Unternehmensberatern, dem Management und den Banken zu regulieren und flankierend dazu auf die Entscheidungsprozesse innerhalb der Treuhand (BVS), der IG Metall und der politischen Einrichtungen bis hin zu Landesregierungen Einfluss zu nehmen.

Welche Fähigkeiten, glauben Sie, sind entscheidend, um in solchen Situationen konstruktive Konfliktlösungen produzieren zu können?

Am wichtigsten scheint mir die Fähigkeit zu sein, ein gutes personelles ^{DS} Netzwerk aufzubauen, zu entwickeln und zu pflegen. Nur so ist es möglich, Ansichten und Einstellungen zu einem Sanierungs- und Privatisierungskonzept kennen zu lernen.

Zu diesem Netzwerk zählen Mitarbeiter der Treuhandanstalt bzw. der BVS und zwar sowohl Direktoren und Sachbearbeiter in Abteilungen, die mit der konkreten Privatisierung betraut sind, als auch einzelne Mitglieder des Vorstands der Organisation.

Zu diesem Netzwerk zählen Kontakte zu den Landesregierungen, zum Bundeswirtschaftsministerium und auch zur Bundesregierung.

Und last not least sind die Verbindungen vor Ort zu nennen. Zum Management, zum Betriebsrat, zur zuständigen IG Metall Verwaltungsstelle und zur Belegschaft.

Dieses komplexe Netzwerk muss kurzfristig ansteuerbar sein. Und damit komme ich zu einer weiteren Qualifikation, die ich für essentiell halte, nämlich die Kommunikationsfähigkeit und damit verbunden die Fertigkeit sich dieses Netzwerkes schnell und ohne Umstände bedienen zu können. Dies setzt die Bereitschaft voraus, mit Informationen, die man erhält, verantwortungsvoll und vertraulich umzugehen. Dieses Vertrauen darf unter keinen Umständen gebrochen werden. Es ist nicht immer einfach, den Weg zu finden, wie man trotzdem nicht zum Geheimdiplomaten wird. Entscheidend bleibt

immer, die Informationen für die Entwicklung von seriösen und soliden Lösungen vor Ort, die von allen Beteiligten akzeptiert werden, zu nutzen.

*Solche Netzwerke funktionieren nur wenn das Geben und Nehmen stimmt. RK
Was konnten Sie geben?*

Das ist eine schwierige Frage. Das gemeinsame Interesse aller Beteiligten ^{DS} im Sanierungsfall ist ja die Kontrolle der materiellen und zeitlichen Konfliktkosten, aber auch in der soziale und politischen Dimension. Wir waren bereit, einen auch mit Personalabbau verbundenen Sanierungsprozess mitzugehen. Wir waren bereit, das Wissen und das Know-how der Belegschaft aktiv in den Sanierungsprozess einzubringen. Und wir waren bereit, uns offen mit einem Sanierungskonzept auseinanderzusetzen.

Eines der Hauptprobleme in den neuen Länder war, dass insbesondere die Treuhand Entscheidungen zur Privatisierung und Sanierung getroffen hat, ohne in ausreichendem Maße das Gespräch mit dem Management und vor allem der Belegschaft der betroffenen Unternehmen gesucht zu haben. Dies führte dann – und ich denke in vielen Fällen zur Recht – zu entsprechender Abwehrhaltung vor Ort.

Unser Angebot zielte genau auf die Überwindung dieser mangelhaften Entscheidungsvorbereitung und lag begründet in der festen Überzeugung, daß eine Sanierung gegen den erklärten Willen einer Belegschaft nicht möglich ist. Das Beispiel SKET zeigt das in dramatischer Art und Weise.

Können Sie das noch etwas weiter ausführen. RK

Beim Sanierungsversuch von SKET wurde offensichtlich, dass die ^{DS} Treuhand nicht in der Lage war, sowohl mit dem Management wie auch insbesondere mit der Belegschaft in einen Kommunikationsprozess einzutreten, der dazu angetan gewesen wäre, die perspektivische Entwicklung des Unternehmens zu erschließen. Im Gegenteil. Es wurden abgehobene, isolierte Entscheidungen getroffen, die dazu geführt haben, dass jegliches Vertrauen in die Sanierungskompetenz des ehemaligen Eigentümers, nämlich der Treuhand, bei der Belegschaft verloren gegangen ist. Dies führte zu einer Blockadehaltung bei den Beschäftigten, die eine Weiterführung des Unternehmens verunmöglichte. Die Zerschlagung, die dann stattgefunden hat und heute als Erfolg verkauft wird, war die Konsequenz. Ich denke, ein anderer Weg verbunden mit dem Einsatz professioneller Mittel und Methoden wäre möglich gewesen.

Können Sie uns Beispiele positiver Entwicklungen nennen? RK

Beispiele gelungener Sanierungen gibt es eine ganze Reihe. Ich will sie ^{DS} hier nicht im Einzelnen aufgreifen, sondern auf eine strukturelle Verbesserung aufmerksam machen. Nachdem die Treuhand Defizite ihres Handelns, wenn nicht anerkannt so doch wenigstens zur Kenntnis genommen hatte, wurde ein breites, durch die Treuhand finanziertes Netzwerk gewerkschaftsnaher Berater für die neuen Länder aufgebaut. Nachdem wir dieses Instrument hatten, konnten wir in den Betrieben anders operieren. Ein Sanierungs- oder Privatisierungskonzept, das vorgelegt wurde, konnte durch entsprechende fachliche Beratung der Betriebsräte in den Betrieben kritisch gewürdigt und um eigene Verbesserungsvorschläge ergänzt werden. Das Arbeitsvermögen der Beschäftigten fing an

eine Rolle zu spielen und dies setzte in den Betrieben neue Prozesse in Gang. Das bedeutet nicht, dass in allen Fällen eine Sanierung gelungen ist. Oftmals waren die Verhältnisse zu sehr destabilisiert und ebensowenig ist dieses neue Instrument ein Garant für gelingende Sanierung in Gegenwart und Zukunft. Aber eine ganze Reihe von Betrieben hat durch die Beratung der Betriebsräte ein starkes Maß an Stabilisierung erfahren und erfährt sie immer noch.

Ich würde gerne auf den Zusammenhang Ihrer Arbeit mit dem Arbeits- und RK Wirtschaftsrecht eingehen. Alle Privatisierungen müssen ja durch das Nadelöhr gesetzlicher Vorgaben. Berührt sind zB die §§ 111, 112 des Betriebsverfassungsgesetzes, also Betriebsänderungen, Interessenausgleich und Sozialplan. Alle Maßnahmen sind also mitbestimmungspflichtig, setzen also das Einverständnis der betrieblichen Akteure voraus.

Die Entwicklung in den neuen Ländern hat sehr deutlich gezeigt hat, dass ^{DS} ein juristisches Instrument wie die beiden genannten Paragraphen, wenn sie isoliert angewandt werden, der Dimension und Dramatik der Aufgabe keinesfalls gerecht werden. Sozialpläne wurden, man muß es leider so deutlich sagen, in Serie abgeschlossen, weil die Betriebe sich im freien Fall nach unten befanden. Dies trug aber überhaupt nichts dazu bei, ökonomische Stabilität zu erzeugen. Vielmehr war es ein immer wiederkehrende Ritus, dass mit jeder Privatisierung ein Unternehmenskonzept für einen Betrieb auf den Tisch kam, das primär darauf zielte, die Zahl der Beschäftigten zu reduzieren. Gerade das führte dazu, das Vertrauen der Beschäftigten in die Sanierungsfähigkeit der Verantwortlichen zu untergraben. Zwar konnte, unterstützt durch den vorhandenen ökonomischen Druck und die offensichtliche Ausweglosigkeit, der rechtliche Anspruch auf Abfindung geltend gemacht werden, aber der Abschluß von Sozialplänen, die nicht eingebettet waren in ein integriertes Maßnahmenpaket zur Verbesserung der Unternehmenssituation, war zu keiner Zeit ein Beitrag zur Sanierung des Betriebes, zu einer nach vorne gerichteten Entwicklung.

Die Anwendung juristischer Instrumente ist nur vernünftig, wenn in den Betrieben gleichzeitig ein Prozess eingeleitet wird, der das Arbeitsvermögen einbezieht und eine Kompetenzerweiterung der Betriebsräte zum Gegenstand hat. Erst dann steht der unvoreingenommenen Würdigung und Verbesserung von Privatisierungs- und Sanierungskonzepten nichts mehr im Wege.

Mit anderen Worten: es geht darum, vor dem Einsatz juristischer RK Instrumente, die der Komplexität der Aufgabe nicht gerecht werden, ein Verhandlungssystem aufzubauen, das in der Lage ist die Kosten des Konflikts, ausgedrückt in Zeit, Geld, Konsens und Vertrauen, im Blick zu behalten. Akteure, die vor Ort Verantwortung übernehmen und mit gegenseitigen Zumutungen umzugehen wissen, sind Teil dieses Verhandlungssystems. Erst das Zusammenwirken ihres Handelns mit juristischen Instrumenten, beispielsweise dem Betriebsverfassungsgesetz oder dem Arbeitsrecht, wird zu mittel- und langfristig tragfähigen Lösungen führen.

Die Entwicklung in den neuen Ländern hat auf jeden Fall gezeigt, dass es ^{DS} ein Irrglaube war, alleine mit Interessenausgleich und Sozialplan die Betriebe sanieren zu können. Die hochexplosive Mischung aus drohendem Konkurs, sozialem Abstieg und regionalen Defiziten erfordert Konfliktbearbeitungsmethoden, die auf nachhaltige Lösungen ausgerichtet

sind.

Welche Konzepte für den Umgang mit Konflikten liegen Ihrem Handeln zugrunde? RK

Über ein entwickeltes operatives Instrumentarium verfüge ich nicht. Eine positive Einstellung zum Konzept des Learnig by doing und die Inanspruchnahme von professionellen Beratern vor allem für Coaching und Supervision waren für mich persönlich sicherlich wesentliche Stützen. Ich würde trotzdem sagen, dass ich einen großen Teil dieser Arbeit automatisiert und aus dem Bauch heraus gemacht habe. Ich denke, dass man innerhalb der Gewerkschaften solche Techniken und Methoden intuitiv lernt, weil unsere Arbeit generell sehr stark durch Konfliktmanagement und natürlich auch durch Konsensfindung geprägt ist. Allerdings haben wir begonnen dieses Erfahrungswissen nun auch stärker konzeptionell aufzuarbeiten.³ DS

Kennen Sie das Harvard- Verhandlungskonzept? RK

Ja, das habe ich gelesen. Es hat mich beeinflusst, allerdings nicht in der Weise, dass ich es bewußt anwende, geschweige denn internalisiert habe. Gleichwohl lassen sich meine Haltung und mein Handeln mit diesem Konzept beschreiben, beispielsweise dann, wenn es darum geht, einen Perspektivenwechsel vorzunehmen, sich in die Lage des Gegenüber zu versetzen, zu fragen, was macht das Verhalten eines Bankers, eines Mitarbeiters der Treuhandanstalt oder eines Konkursverwalters aus, ohne gleichzeitig deren politische oder auch Konfliktstrategie teilen zu müssen. Nur die Kenntnis und das Verstehen ihrer Sicht der Dinge, versetzt mich in die Lage, auf ihre Haltung Einfluss zu nehmen. DS

Das heißt, Sie haben versucht die Rolle des anderen zu lernen, um zu prüfen, wie Sie ihn auf seine Rolle verpflichten können, welches Kooperationspotential vorhanden ist, was Sie ihm zumuten können und wo sind seine Grenzen liegen. RK

Ja, vor allem welcher Logik seine Gedanken folgen. DS

Das erfordert persönliches Stehvermögen. Welche Qualifikationen und Fähigkeiten darüber hinaus sind Ihnen bei Ihren Konfliktpartnern und Ihnen selbst am wichtigsten. RK

Für ganz wesentlich halte ich persönliche Verlässlichkeit und die Stärke, verabredete Positionen auch durchzusetzen. Wenn Verhandlungspartner, heute getroffene Verabredungen morgen schon für null und nichtig erklären und ihre Verantwortung leugnen, ist man sofort am Ende. DS

³ Hierzu kann eine Broschüre bestellt werden:

„Sanierung und Konsolidierung in Ostdeutschland“ Herausgeber Otto Brenner Stiftung, Alte Jakobstraße 149, 10969 Berlin

Es ist aber auch dann unabdingbar zu erkennen was dieses Verhalten ausmacht, beispielsweise, ob sich das Gegenüber in organisationellen Abhängigkeiten befindet. Dann aber ist gemeinsam zu klären, wie man sich in seiner eigenen Organisation, in den eigenen Reihen verhalten kann, um ein bestimmtes Verhandlungsergebnis realisieren zu können. Das erfordert Seriosität und Ernsthaftigkeit.

Konfliktfähigkeit ist für Sie ein positiver Wert? RK

Absolut. DS

Am 1.1.1999 wird die neue Insolvenzordnung in Kraft treten. Dort sollen die Erfahrungen in Sanierungsprozessen im Osten ihren Niederschlag finden. Was erwarten Sie von dieser Gesetzesveränderung? RK

Ich erwarte von der Praxis, dass die Bereitschaft gestärkt wird, die Wechselwirkung zwischen juristischen Entscheidungen und sozialen Prozessen zu anerkennen. DS

Diese neue Insolvenzordnung soll die Fortführung von Betrieben gerade vor dem Hintergrund der schwierigen ökonomischen Situation ermöglichen. Das erfordert ein Verhandlungsmodell in den Betrieben, wie es vorhin dargestellt wurde. Gestützt durch die Politik müssen in den Unternehmen Qualifikationsmaßnahmen in den Bereichen Konfliktmanagement und soziale Prozessorganisation gefördert werden, um dieses Insolvenzrecht mit entsprechendem Leben auszufüllen. Allerdings hat dies einige schnöde ökonomische Voraussetzungen. Wenn ein Betrieb fortgeführt werden soll, muss man sich natürlich auch die Frage stellen, wie das Kapital beschafft werden kann. Unterschiedliche Anforderungen finanzieller, rechtlicher, förderungspolitischer aber auch qualifikatorischer Art treffen aufeinander.

Das verweist darauf, dass bei der Vielzahl von an diesem komplexen Prozess beteiligten Disziplinen und Professionen Verbindungswissen und gemeinsame Verfahrenskompetenz Not tun, um konstruktive, inhaltliche Auseinandersetzungen führen zu können. Mediation hat den Anspruch, hier zu unterstützen und Verfahren anbieten zu können, die es den Beteiligten erleichtern, zu einander zu finden. RK

Ich stimme Ihnen zu und wünsche mir, dass alle Beteiligten, auch die Juristen, sich diesbezüglich weiterbilden. Gleichzeitig halte ich es für angebracht, die Einbindung von Mediatoren in diese Verfahren zu institutionalisieren. DS

Wir danken Ihnen für dieses Gespräch. RK