

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Professionelle Zusammen- arbeit von Geschäfts- führung und Betriebsrat

**Ein Praxisleitfaden für
Führungskräfte und Manager**

Von

Dr. Günther Schöffner

und

Prof. Dr. Petra Senne

Mit einem Geleitwort von

Dieter Härthe

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

<http://ESV.info/978-3-503-20022-1>

ISBN 978-3-503-20022-1 (gedrucktes Werk)

ISBN 978-3-503-20023-8 (eBook)

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2021

www.ESV.info

Druck: docupoint, Barleben

Geleitwort

„Der Betriebsrat ist der natürliche Feind der Unternehmerin und des Unternehmers“. Was lange hinter mehr oder minder vorgehaltener Hand in so mancher Führungsetage als ehernes Gesetz galt, hat sich zum Glück deutlich gewandelt. Natürlich liegt es zuerst an den handelnden Akteuren, ob sich die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Unternehmensspitze gedeihlich und konstruktiv oder eben konfrontativ, ja sogar blockierend, gestaltet. Wird der Betriebsrat vom Arbeitgeber bei den ihn betreffenden Maßnahmen tatsächlich immer rechtzeitig vorab und zwar schon im Planungsstadium einer wichtigen Unternehmensentscheidung eingebunden – oder muss die Arbeitnehmervertretung dies immer erst anmahnen? Ist es auf der anderen Seite zwingend notwendig, den teuren Gang zum Arbeitsgericht einzuschlagen, wenn man sich möglicherweise nur in einer Detailfrage uneinig ist? Es gibt genügend Fläche um sich aneinander „abzuarbeiten“. Denn es sind Menschen, die hier in einer merkwürdigen Zwitterrolle aufeinandertreffen und ihre jeweiligen Rollen für sich definieren. Auf der einen Seite ist man unter dem Dach eines Unternehmens vereint und hat gemeinsam ein vitales Interesse daran, dass diese Unternehmung erfolgreich ist. Aber die (über lange Zeit hart erkämpfte) betriebliche Mitbestimmung hat innerhalb der Firma zwei scheinbar konträre Lager geschaffen: Die profitorientierten Führungskräfte auf der einen und die auf Mitbestimmung und beste Arbeitsbedingungen drängenden Betriebsrätinnen und Betriebsräte auf der anderen Seite.

Ein Graben, der bei einer wertorientierten Unternehmensführung, wie wir sie im Senat der Wirtschaft propagieren, gar nicht erst entsteht. „Wertorientiert“ bedeutet in diesem Zusammenhang nämlich eben nicht, dass sich alle den Werten der Chefin oder des Chefs unterordnen, sondern vielmehr, dass die Unternehmensführung neben der reinen (und notwendigen) Profitorientierung eben auch Werte wie das Gemeinwohl und die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf Umwelt und Klima im Blick hat. Oder praktisch gesagt: Eine Unternehmensführung, die freiwillig ihren CO₂-Ausstoß kompensiert, wird ihren MitarbeiterInnen keine ergonomischen Stühle oder einen gut klimatisierten Arbeitsplatz vorenthalten – auch wenn das Kosten verursacht. Zudem kommt die Tatsache, dass die „Ressource Mensch“ immer knapper wird und kein gescheiter Firmenlenker oder Firmenlenkerin Fachkräfte verlieren möchte, weil man sich nicht mit Themen wie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf beschäftigt und entsprechende Modelle wie z. B. Homeoffice verschlafen hat. „Wertorientierung“ bedeutet zwangsweise auch immer „Mitarbeiterorientierung“ und das wiederum kann nur eine gute Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat bedeuten. Ich durfte in der Senatsgemeinschaft tatsächlich schon mehrere Entscheiderinnen und Entscheider kennenlernen, die mir sagten, dass sie Krisen nur durch die aktive Unterstützung ihres Betriebsrats bewältigen konnten: Im Sinne einer prosperierenden Unternehmung, die auch Stürme wie die

Corona-Pandemie überstehen kann, indem Unternehmensleitung und Mitarbeitervertretung an einem Strang ziehen und eben nicht an zwei verschiedenen Enden jenes Stranges.

Berlin, Mai 2021

Dieter Härthe,
Ehrenvorsitzender Senat der Wirtschaft Deutschland und
Vorstandsvorsitzender Senate of Economy International

Vorwort

In Unternehmen mit gewähltem Betriebsrat sind Führungskräfte tagtäglich mit den Forderungen von Betriebsratsmitgliedern konfrontiert. Dieses Buch vermittelt die notwendige Souveränität und Rechtssicherheit im Umgang mit Betriebsräten. Anhand vieler Beispiele aus der Praxis stellt es ein gutes Handwerkszeug dar, das Manager und Führungskräfte in ihrer täglichen Praxis der Kooperation mit Betriebsräten brauchen. Management und Recht werden dergestalt miteinander verbunden, dass eine ganzheitliche Betrachtung entsteht.

Die Praxisbeispiele spiegeln unsere langjährigen Erfahrungen wider. Mehr als jeweils 20 Jahre Erfahrung als Manager und Berater in verschiedenen Industrieunternehmen und als Professorin und Dozentin für Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht sind der reichhaltige Fundus, aus dem zahlreiche Beispielfälle realen Fällen nachgebildet sind. Teilweise haben wir in den fast 60 beschriebenen Praxisfällen Zuspitzungen vorgenommen, um bestimmte Fragestellungen zu verdeutlichen. Etwaige Ähnlichkeiten mit realen Unternehmen und ihren Mitarbeitern sind Zufall und von uns nicht beabsichtigt. Wenn Sie sich jedoch selbst oder Ihnen bekannte Personen im Text wiederfinden, sehen wir unser Ziel als erreicht an. Das ist durchaus beabsichtigt, denn die beschriebenen Fälle treten in vielen Unternehmen ähnlich auf, sodass sie häufig auf einen anderen Kontext übertragen werden können. Die eigene Situation einschätzen zu können, seine Rolle zu erkennen und sich zu positionieren erleichtert so den betrieblichen Alltag der Kooperation mit dem Betriebsrat.

Betriebsverfassung bewegt sich in einem gesetzlichen Rahmen. Diesen gilt es zu nutzen und daraus den größtmöglichen Nutzen für die Arbeitnehmer*, das Unternehmen und den Betrieb zu ziehen. Manager und Führungskräfte sollten nicht „mit dem Gesetzbuch unter dem Arm herumlaufen“, sondern die rechtlichen Regelungen als Rahmen des eigenen Handelns bestmöglich zum Wohle aller beteiligten Stakeholder nutzen. Hierzu ist aber auch die Managementsicht wichtig, die mit dem rechtlichen Rahmen in Einklang gebracht werden muss. Vertrauensvolle Zusammenarbeit bedarf (rechts-)verbindlichen Handelns, welches Konflikte erkennt, einordnet und beseitigt.

Wir wünschen allen viel Freude beim Lesen und größtmöglichen Nutzen bei der praktischen Umsetzung im eigenen Arbeitsbereich.

Gaimersheim und Soest, Juli 2021

Günther Schöffner und Petra Senne

* In vielen Unternehmen wird derzeit um eine gendergerechte Sprache gerungen. Wir haben uns für unser Buch für das generische Maskulinum ohne jeglichen Gedanken einer Diskriminierung entschieden, weil wir der Auffassung sind, dass die Lesbarkeit des Textes im Vordergrund steht und Gleichberechtigung für uns beide seit jeher eine Selbstverständlichkeit ist, die nicht zur Diskussion steht.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Vorwort	7
Abbildungsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis	13
Abkürzungsverzeichnis	15
1 Die betrieblichen Kooperationspartner	17
1.1 Organisationen und ihre Wertschöpfung	18
1.2 Unternehmen und Betrieb	19
1.3 Geschäftsführung und Management	23
1.4 Weisungsbefugnis und Macht	26
1.5 Der Betriebsrat und seine Stellung in der Betriebsverfassung	30
1.6 Überbetriebliche Interessenvertretungen – Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften	42
1.7 Delegation und Haftung	45
1.8 Die Geschäftsführung des Betriebsrats	57
2 Vertrauensvolle Zusammenarbeit	61
2.1 Management und Führung	61
2.1.1 Führungsansatz	61
2.1.2 Führung und Partizipation in der täglichen Praxis	64
2.1.3 Entscheidungen und Beteiligung	68
2.1.4 Konflikte	74
2.1.5 Motivationen, Überzeugungen, Haltungen	86
2.2 Vertrauensvolle Zusammenarbeit als gesetzlicher Auftrag	89
2.2.1 Einlassungs- und Erörterungspflicht	90
2.2.2 Neutralitätsgebot	91
2.2.3 Information des Betriebsrats	99
2.2.4 Hinzuziehung von Sachverständigen	101
2.2.5 Geheimhaltungspflichten des Betriebsrats	105
2.3 Vertrauensvolle Zusammenarbeit aus Managementsicht	109
2.3.1 Unternehmenskultur, Betriebsklima und die fünf Faktoren guter Zusammenarbeit	109
2.3.2 Zwei grundlegende Konzepte zwischenmenschlicher Kommunikation	135
2.3.3 Verhandlungsführung	136
2.3.4 Haltung und Kooperationskultur etablieren	146

3 Handlungsmuster von Managern und Betriebsräten	153
3.1 Werte- und Motivquadrate zur Systematisierung von Manager- und Betriebsratsverhalten	153
3.2 Die vier Betriebsrats- und Managertypen	161
3.3 Fehlentwicklungen der Zusammenarbeit und der Mitbestimmung	169
3.3.1 Unzureichende Definition und falsch verstandenes Ausfüllen der jeweiligen Rollen	171
3.3.2 Überausprägung des praktizierten Mitbestimmungsver- ständnisses	175
3.3.3 Missbrauch der jeweiligen Rolle zum unrechtmäßigen Vorteil	180
3.4 Konfrontieren und klären	193
3.4.1 Wirksames Konfrontieren: schwieriger als man glaubt	194
3.4.2 Beziehung prägt gegenseitigen Umgang und umgekehrt	194
3.4.3 Konfrontieren versus Konfrontation	197
3.4.4 Konfrontieren: Was ist das?	197
3.4.5 Gute Wirkung des Konfrontierens	211
4. Regelmäßige Klärungsthemen in der Zusammenarbeit	231
4.1 Fortbildungen der Betriebsratsmitglieder	231
4.2 Mangelnde Qualifikation der Betriebsratsmitglieder	241
4.3 Beschwerden über einzelne Führungskräfte	243
4.4 Betriebliches Vorschlagswesen	248
4.5 Arbeitsbedingungen	253
4.6 Schaffung von Transparenz	257
4.7 Beteiligung des Betriebsrats bei der Ausgestaltung von Mitarbeiterumfragen	259
4.8 Beteiligung des Betriebsrats bei der inhaltlichen Gestaltung von Arbeitsverträgen	261
4.9 „Handwerkskoffer“	263
5. Betriebsratskooperation der Zukunft	273
Über die Autoren	277
Literaturverzeichnis	279
Stichwortverzeichnis	285