

Professionelle Zusammen- arbeit von Geschäfts- führung und Betriebsrat

**Ein Praxisleitfaden für
Führungskräfte und Manager**

Von

Dr. Günther Schöffner

Prof. Dr. Petra Senne

2., neu bearbeitete Auflage

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.dnb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

<https://ESV.info/978-3-503-24346-4>

Zitiervorschlag:

Schöffner/Senne, Professionelle Zusammenarbeit von Geschäftsführung und Betriebsrat, 2. Auflage 2026

1. Auflage 2021

2. Auflage 2026

ISBN 978-3-503-24346-4 (gedrucktes Werk)

ISBN 978-3-503-24347-1 (eBook)

DOI <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-24347-1>

Alle Rechte vorbehalten.

© 2026 Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG

Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin

info@ESVmedien.de, www.ESV.info

Die Nutzung für das Text und Data Mining ist ausschließlich dem Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG vorbehalten. Der Verlag untersagt eine Vervielfältigung gemäß § 44b UrhG ausdrücklich.

Druck: docupoint, Barleben

Geleitwort zur 1. Auflage

„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 zur ersten Auflage

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 Beispielsfälle 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 Arbeitnehmer¹, 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

1 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.

Vorwort zur zweiten Auflage

Nach knapp fünf Jahren ist eine neue Auflage des Buches nötig geworden. Die in der Zwischenzeit erfolgten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Ereignisse erforderten eine Überarbeitung. Die Pandemie ist vorbei und im Zuge des Ukraine-Kriegs hat sich die Weltordnung geändert. Auch die Arbeitswelt hat sich signifikant geändert. Die Generation Z ist inzwischen fester Bestandteil der Belegschaften, Homeoffice ist in vielen Unternehmen zumindest teilweise wieder der Präsenz gewichen und KI-Tools verändern Arbeit und Geschäftsmodell vieler Firmen radikal. Zudem hat sich ein Wandel in der Gesellschaft dahingehend eingestellt, dass Arbeit nicht mehr den Stellenwert hat wie lange Jahre zuvor. Die Tatsache, dass die deutsche Wirtschaft seit 2023 in drei aufeinanderfolgenden Jahren nicht nennenswert gewachsen ist, was es bislang in der deutschen Nachkriegsgeschichte noch nicht gegeben hat, weist auf die Schwere der derzeitigen Wirtschaftskrise hin. Sie ist mitunter ein Grund, weshalb in den letzten Jahren das Interesse am Inhalt dieses Buches stark zugenommen hat. Denn im Gegensatz zu den Boomjahren vor Corona müssen statt der Gewährung immer weiterer Zugeständnisse an die Belegschaften inzwischen wieder vermehrt Kürzungen und vor allem auch Kündigungen zwischen den Betriebspartnern verhandelt werden.

In dieser überarbeiteten Auflage sind einige Inhalte an die aktuelle Rechtsprechung angepasst worden. Verschiedene Inhalte sind neu hinzugekommen oder um andere Betrachtungsweisen ergänzt worden. Einige Inhalte wurden gestrichen, weil sie unseres Erachtens keine nennenswerten Herausforderungen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat mehr sind. Die wesentlichen Inhalte sowie die meisten Fallbeispiele wurden in der alten Form belassen, weil sie in der aktuellen Arbeitswelt nach wie vor ihre Gültigkeit haben. Des Weiteren wurde auch darauf verzichtet, Ansätze und Werkzeuge von Führung und Management um die neuesten Methoden zu ergänzen. Sofern dies tatsächlich für das ein oder andere Thema der Betriebsratskooperation notwendig sein sollte, können die im Buch vorgeschlagenen Ansätze schnell daraufhin adaptiert werden. Dies sollte es einfach ermöglichen, auch auf neue Herausforderungen entsprechend reagieren zu können.

Wir wünschen den Leserinnen und Lesern auch mit dieser überarbeiteten Auflage viele gute Erkenntnisse und viel Erfolg bei der Übertragung auf den eigenen Arbeitsbereich. Wir hoffen, dass wir auch mit diesem Buch zu einer gedeihlichen Kooperation zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat beitragen können.

Ingolstadt und Soest, im Januar 2026

Günther Schöffner und Petra Senne

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort zur 1. Auflage	5
Vorwort zur ersten Auflage	7
Vorwort zur zweiten Auflage	9
Abbildungsverzeichnis	13
Tabellenverzeichnis	15
Abkürzungsverzeichnis	17
1 Die betrieblichen Kooperationspartner	19
1.1 Organisationen und ihre Wertschöpfung	20
1.2 Unternehmen und Betrieb	21
1.3 Geschäftsführung und Management	26
1.4 Weisungsbefugnis und Macht	29
1.5 Der Betriebsrat und seine Stellung in der Betriebsverfassung	36
1.6 Überbetriebliche Interessenvertretungen – Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften	49
1.7 Delegation und Haftung	53
1.8 Die Geschäftsführung des Betriebsrats	65
2 Vertrauensvolle Zusammenarbeit	69
2.1 Management und Führung	69
2.1.1 Führungsansatz	69
2.1.2 Führung und Partizipation in der täglichen Praxis	72
2.1.3 Entscheidungen und Beteiligung	76
2.1.4 Konflikte	81
2.1.5 Motivationen, Überzeugungen, Haltungen	94
2.2 Vertrauensvolle Zusammenarbeit als gesetzlicher Auftrag	97
2.2.1 Einlassungs- und Erörterungspflicht	98
2.2.2 Neutralitätsgebot	100
2.2.3 Information des Betriebsrats	107
2.2.4 Hinzuziehung von Sachverständigen	110
2.2.5 Geheimhaltungspflichten des Betriebsrats	114
2.3 Vertrauensvolle Zusammenarbeit aus Managementsicht	119
2.3.1 Unternehmenskultur, Betriebsklima und die fünf Faktoren guter Zusammenarbeit	119
2.3.2 Zwei grundlegende Konzepte zwischenmenschlicher Kommunikation	144
2.3.3 Verhandlungsführung	146
2.3.4 Haltung und Kooperationskultur etablieren	155

3 Handlungsmuster von Managern und Betriebsräten	161
3.1 Werte- und Motivquadrate zur Systematisierung von Manager- und Betriebsratsverhalten	161
3.2 Die vier Betriebsrats- und Managertypen	169
3.3 Fehlentwicklungen der Zusammenarbeit und der Mitbestimmung	179
3.3.1 Unzureichende Definition und falsch verstandenes Ausfüllen der jeweiligen Rollen	181
3.3.2 Überausprägung des praktizierten Mitbestimmungsverständnisses	186
3.3.3 Missbrauch der jeweiligen Rolle zum unrechtmäßigen Vorteil	191
3.4 Konfrontieren und klären	204
3.4.1 Wirksames Konfrontieren: schwieriger als man glaubt	205
3.4.2 Beziehung prägt gegenseitigen Umgang und umgekehrt	206
3.4.3 Konfrontieren versus Konfrontation	209
3.4.4 Konfrontieren: Was ist das?	210
3.4.5 Gute Wirkung des Konfrontierens	224
4 Regelmäßige Klärungsthemen in der Zusammenarbeit	245
4.1 Fortbildungen der Betriebsratsmitglieder	245
4.2 Mangelnde Qualifikation der Betriebsratsmitglieder	255
4.3 Beschwerden über einzelne Führungskräfte	257
4.4 Arbeitsbedingungen	262
4.5 Schaffung von Transparenz	266
4.6 Beteiligung des Betriebsrats bei der Ausgestaltung von Mitarbeiterumfragen	268
4.7 Beteiligung des Betriebsrats bei der inhaltlichen Gestaltung von Arbeitsverträgen	270
4.8 „Handwerkskoffer“	272
Literaturverzeichnis	281
Stichwortverzeichnis	289
Über die Autoren	295