

Ärger mit dem Betriebsrat muss nicht sein!

Auf die richtige Strategie kommt es an



Andreas Völker

hat langjährige Erfahrung in gehobener Funktion im Vertrieb und als ehemaliger Betriebsratsvorsitzender der Firma Mannesmann Mobilfunk GmbH. Autor des Fachbuches „Das Phänomen Betriebsrat – Vom gewinnbringenden Umgang mit der Belegschaftsvertretung“. Als Mitglied der Geschäftsleitung von „Capito. Die Spezialisten“ (www.capito-spezialisten.de) berät er ausschließlich Führungskräfte in allen Fragen der betrieblichen Mitbestimmung.

Die deutschen Mitbestimmungsrechte sind in der Welt einmalig. Unter Berufung darauf werden viele sinnvolle Maßnahmen von Betriebsräten abgelehnt oder zumindest verfälscht. Das bedeutet einen ärgerlichen Mehraufwand für das Management – im Extremfall kann ein Veto des Betriebsrats ganze Betriebsteile lahm legen. Von da aus ist es nur noch ein kleiner Schritt bis hin zu einer ernsthaften Bedrohung der Unternehmensexistenz. Die Auseinandersetzungen mit der Belegschaftsvertretung, die dann entstehen können, sehen in der Regel keinen Sieger. Statt dessen werden Unmengen von Geld, aber auch viel Zeit und Nerven vergeudet.

Problem: Mangelnde Kommunikation

In der Praxis zeigt es sich immer wieder, dass viele Probleme ihren Ursprung im kommunikativen Bereich haben. Augenscheinliche Kleinigkeiten können dann leicht zu jeder Menge Ärger führen.

So kam es beispielsweise in einem mittelständischen Unternehmen zu dem nachfolgenden Sachverhalt:

Der Inhaber des metallverarbeitenden Betriebes ordnete aufgrund der (entgegen dem allgemeinen Trend) erfreulichen Auftragslage für die Dauer eines bestimmten Projektes Überstunden an. Er versäumte es jedoch, hierzu im Vorfeld die Zustimmung seines Betriebsrats einzuholen. Die Anordnung dieser Mehrarbeit war schon deshalb notwendig, weil das Projekt an gewisse Fristen gebunden war, deren Nichterfüllung mit empfindlichen Konventionalstrafen verbunden gewesen wären.

Nachdem der Betriebsrat über Dritte von den nicht genehmigten Überstunden Kenntnis erhielt, fühlte er sich natürlich hintergangen und missachtet. Deshalb forderte er den Arbeitgeber auf, sich zukünftig vor der Anordnung von Mehrarbeit um die Zustimmung der Belegschaftsvertretung zu kümmern.

Das wiederum brachte den Unternehmer derart in Rage, dass er von jetzt an vorsätzlich die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats missachtete. Er drohte in der Öffentlichkeit sogar damit, bei weiteren „Schikanen“ des Betriebsrats „den Laden ganz dicht zu machen“.

Auf Anraten der zuständigen Gewerkschaft brachte der Betriebsrat diesen Fall vor das zuständige Arbeitsgericht, das wiederum dem Inhaber des Unternehmens für den Fall der Anordnung oder Duldung weiterer ungenehmigter Überstunden empfindliche Konsequenzen androhte.

Inzwischen ist das Verhältnis unter den Betriebsparteien derart zerstritten, dass die Kosten für gerichtliche bzw. semigerichtliche Einigungsstellenverfahren in die Hunderttausende gehen. Ganz davon zu schweigen, dass in dieser Firma mittlerweile ein sehr schlechtes Betriebsklima herrscht. Einige Leistungsträger haben deshalb bereits gekündigt oder tragen sich mit ernsthaften

Abwanderungsgedanken. Aus dem anfänglichen „kleinen Problem“ ist innerhalb von kurzer Zeit eine handfeste Bedrohung für den Fortbestand des Unternehmens geworden.

7 Schritte zur Lösung

Das halten Sie für übertrieben? Die Praxis zeigt leider tagtäglich, dass oftmals die Anlässe, aus denen solche Auseinandersetzungen hervorgehen, noch nichtiger sind.

Darum hier 7 Tipps, die Sie sich im Umgang mit Ihrer Belegschaftsvertretung unbedingt zu Herzen nehmen sollten:

1 Es ist ratsam, keinen Streit in die Öffentlichkeit zu tragen. Andernfalls könnten Ihnen ernste Wettbewerbsnachteile entstehen. Vereinbaren Sie deshalb nach Möglichkeit, dass Auseinandersetzungen stets intern behandelt und geklärt werden sollten.

2 Drohen Sie nicht mit Anwälten. Dies kann die sofortige Einstellung jedweder Gesprächsbereitschaft bedeuten. Lösen Sie die Probleme lieber da, wo sie entstanden sind, nämlich in Ihrem Unternehmen. Um den Dialog wieder in Gang zu bringen, bedienen Sie sich besser eines externen, von beiden Seiten akzeptierten Moderators.

3 Haben Sie Mut zur Veränderung. Veränderungen im Umgang mit dem Betriebsrat sind oft langwierig und kompliziert. Das liegt nicht zuletzt an der völlig gegensätzlichen Interessenlage. Geben Sie sich und Ihrem Betriebsrat die Zeit, um sich mit Veränderungen auseinander setzen zu können. Seien Sie auch in Bezug auf Geduld ein Vorbild in Ihrer Firma.

4 Bloß keine Drohungen. Provozieren oder Drohen bringt bei Betriebsräten gar nichts. Schnell stellt sich der Betriebsrat als Märtyrer dar oder nimmt womöglich (teure) externe Hilfe in Anspruch. Bewahren Sie besser einen kühlen Kopf, bleiben Sie sachlich und geben Sie dem Betriebsrat keinen Grund, auf eine Drohung reagieren zu müssen.

5 Vorsicht vor Gewerkschaften. Gewerkschaften kämpfen nicht nur für Ihren Betriebsrat oder Ihr Unternehmen, sondern sehr oft auch für ihre eigenen Interessen. Machen Sie dies nach Möglichkeit auch Ihrem Betriebsrat klar. Lassen Sie es nicht zu, dass sich Ihr Betriebsrat lieber an die Gewerkschaft wendet, anstatt die Probleme zuerst mit Ihnen zu besprechen.

6 Bewahren Sie einen kühlen Kopf. Wer unter Druck handelt, macht meist auch mehr Fehler. Gönnen Sie sich nach Möglichkeit eine große Portion Gelassenheit beim Umgang mit Ihrem Betriebsrat. Gehen Sie ruhig davon aus, dass auch der Betriebsrat nicht perfekt ist. Versuchen Sie einfach, den Betriebsrat wie einen schwierigen Kunden zu sehen (und zu behandeln). Schließlich brauchen Sie ja auch hier den langen Atem, der letztlich zum Erfolg führt.

7 Lassen Sie sich beraten. Ihr Umgang mit Ihrem Betriebsrat wirkt sich auf viele Bereiche Ihres Unternehmens aus. Deshalb ist die Thematik viel zu wichtig, um sich nur im Falle des Falles vom Anwalt beraten zu lassen. Nutzen Sie die professionelle Hilfe, die Sie brauchen, um in kürzester Zeit Ihren Betriebsrat in den Griff zu kriegen.

Kontakt

Capito. Die Spezialisten.
Monika Koch, Andreas Völker
Hohenbrunner Weg 60 • D-82024 Taufkirchen bei München
Tel. 089-744 277 89 • Fax. 089-744 277 93
welcome@capito-spezialisten.de • www.capito-spezialisten.de