

# Personalwirtschaft

4 | 2005

Magazin für **Human Resources**

www.personalwirtschaft.de



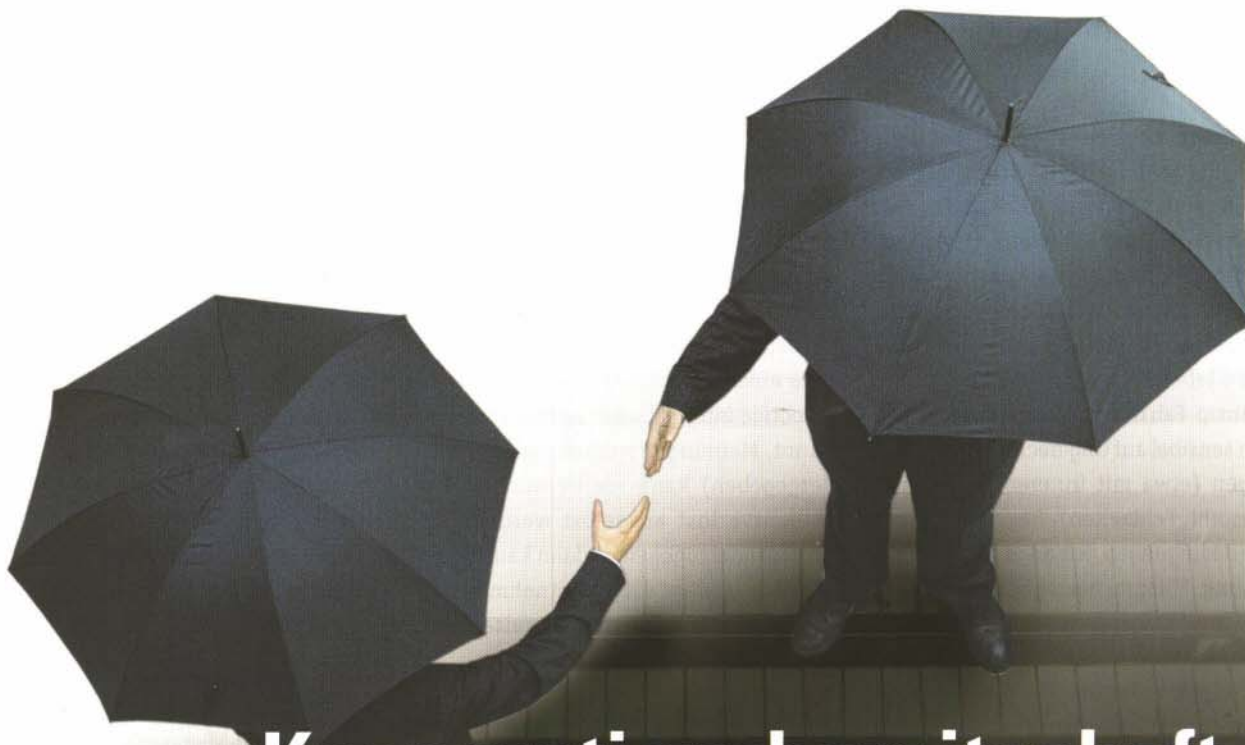
## Familienunternehmen Wo Weitsicht die Strategie bestimmt

Betriebliche Bündnisse  
**Organisiertes  
Vertrauen**

Vergütung  
**Leistungsfähig im  
öffentlichen Sektor**

Rapid E-Learning  
**Marktübersicht  
Do-it-yourself-Systeme**

4 192121 213202



## Kooperationsbereitschaft ist lernbar

Viele Unternehmen sehen als einzige Antwort auf die verschärften Anforderungen des globalisierten Marktes betriebliche Bündnisse unterhalb, notfalls auch jenseits der Tarifpartnerschaften. Oft müssen Unternehmensleitung und Betriebsrat jedoch erst lernen, aufeinander zuzugehen.

Immer schneller, günstiger und flexibler. Das sind die Anforderungen, mit denen deutsche Unternehmen angesichts des globalen Wettbewerbs zu kämpfen haben. Nicht zuletzt deshalb hat sich in letzter Zeit auch einiges in Bezug auf individuelle Arbeitsbedingungen und auf das Verhältnis zwischen Unternehmensleitungen und deren Betriebsräten getan. Nur wenig davon kann man positiv nennen. Wer heute im weltweiten Markt bestehen will, muss sich mit Produktionskosten auseinandersetzen, die in Konkurrenz zu Löhnen aus Dritt- und Schwellenländern stehen. Betriebsrätliche und unternehmerische Vorstellungen prallen unter diesen Voraussetzungen oft unvermittelt aufeinander. So will der Unternehmer mit den ihm zur Verfügung stehenden Möglichkeiten den größt-

möglichen Gewinn erzielen. Alte soziale Standards wie geregelte Arbeitszeiten oder Lohnsonderzahlungen wie das Weihnachtsgeld passen da nicht mehr ins Bild. Auf der anderen Seite ist nachvollziehbar, dass sich ein Betriebsrat angesichts des Abbaus sozialer Errungenschaften mit allen Kräften wehren wird. Laut Betriebsverfassungsgesetz gehört es sogar zu seinen Aufgaben, »... darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, ... Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden.« Ein Betriebsrat, der diesen Pflichtenkatalog außer Acht lässt, macht sich schnell angreifbar. Ein Abbau lieb gewonnener betrieblicher Errungenschaften wird Betriebsratsmitgliedern im Vorfeld von Betriebsratswahlen gern als persönliches Versagen

attestiert. Hinzu kommen oft noch Spannungen innerhalb des Betriebsrats und ein anhaltender Druck der Gewerkschaften von außen. Eine Situation, die Unternehmensleiter nicht unterschätzen sollten: Ein Betriebsrat, der sich in die Ecke gedrängt fühlt, sieht sein Heil oft allein im Angriff. Und so werden, statt sich gemeinsam auf das Wohl des Unternehmens zu konzentrieren, von beiden Seiten Energien für die Beseitigung des internen Konflikts vergeudet. Hierüber freut sich in der Regel nur der Wettbewerb.

### Kreative Kooperationslösungen

Mit der Abschaffung des Betriebsverfassungsgesetzes oder zumindest einer Milderung der darin enthaltenen Bestimmungen können Unternehmer auch auf lange Sicht nicht rechnen. Und ob-

wohl schon die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes oder des Kündigungsschutzgesetzes auf Unternehmerseite überwiegend als Flexibilisierungshemmnis gesehen werden, hat der Gerichtshof der Europäischen Gemeinschaft (EuGH) mit seiner Entscheidung vom 27. Januar dieses Jahres zur »Massenentlassungsrichtlinie« (Az. C-188/03) die Position der deutschen Betriebsräte sogar noch gestärkt. Künftig hat der Betriebsrat die Möglichkeit, bei einer beabsichtigten Entlassung mehrerer Personen den Arbeitgeber zum Abschluss eines Sozialplans zu zwingen.

Unternehmensleitung und Betriebsrat sollten folglich alle Energien darauf verwenden, aus unveränderbaren Umständen das jeweils Beste zu machen. Tatsächlich steigt in Deutschland die Zahl betrieblicher Kooperationsgemeinschaften. Immer mehr Unternehmen streben eine Form der betrieblichen Partnerschaft an, die gemeinsam praktikable Lösungen im Interesse aller direkt Beteiligten möglich machen soll – oft auch jenseits gewerkschaftlicher Interessen.

Mit solchen betrieblichen Kooperationspartnerschaften hoffen Unternehmensleitungen, flexibler auf die Anforderungen des (globalen) Marktes reagieren zu können. Für die Belegschaft steht dabei in erster Linie der Erhalt von Arbeitsplätzen im Vordergrund – und sei es für einen unbestimmten Zeitraum.

### Abwehrreaktion von innen

In anderen Fällen konstituierten sich Betriebsräte erst infolge unternehmerischer Reaktionen auf den zunehmenden wirtschaftlichen Druck. So waren bis vor kurzem in einem Unternehmen aus der Medienbranche noch etwa 150 Mitarbeiter beschäftigt. Aufgrund der

wirtschaftlichen Rezession, von der auch die Werbebranche nicht verschont blieb, arbeiten heute nur noch 80 Mitarbeiter am Standort München.

Seit seiner Gründung im Jahr 1947, gab es im Unternehmen keine Belegschaftsvertretung. Vor zwei Jahren jedoch gründete sich aus der Belegschaft wie aus heiterem Himmel ein Wahlvorstand und leitete die Betriebsratswahl ein. Was war passiert? Nachdem schon fast die Hälfte des ursprünglichen Personalbestands dem enormen Kostendruck zum Opfer fiel, sah sich die Geschäftsleitung gezwungen, auch bei lieb gewonnenen sozialen Errungenschaften zu kürzen. So wurde nicht nur das Weihnachtsgeld gestrichen, auch die firmeneigene Kantine wurde geschlossen. Das aber war für die meisten Beschäftigten, neben der permanenten Sorge um den eigenen Arbeitsplatz, zu viel. Für sie war die Kantine der soziale Mittelpunkt der Firma.

Das Management hatte es versäumt, den Beschäftigten diese in wirtschaftlicher Hinsicht dringend notwendige Sparmaßnahme in angemessener Form zu kommunizieren. Stattdessen wurde von oben verfügt, dass die Kantine am nächsten Ersten geschlossen würde. Die Kantinenentscheidung kochte die Stimmung im Unternehmen auf. Es entwickelte sich eine deutliche Verärgerung, bis hin zu offen artikuliertem Misstrauen der Führung gegenüber. Motivation und Produktivität der Belegschaft ließen spürbar nach. Schließlich beschlossen einige besonders verärgerte Mitarbeiter einen Betriebsrat zu gründen, um ein »adäquates Gegengewicht« zu den Entscheidungen des Managements zu bilden. Der Kontakt zur zuständigen Gewerkschaft war schnell hergestellt und die erforderlichen Schritte zur Betriebsratsgrün-

### Mehr zum Thema

**Völker, A.:** Das Phänomen Betriebsrat. Vom gewinnbringenden Umgang mit der Belegschaftsvertretung. EPV Verlagsgesellschaft 2004, 126 Seiten, 12,80 Euro.



## Schwerpunkt: Betriebliche Bündnisse

dung eingeleitet. Im Handumdrehen war der erste Betriebsrat der Firmengeschichte gewählt.

### Gegenseitige Achtung und Kommunikation

Nun kann man als Unternehmer mit der Gesetzeslage und den Beweggründen der Belegschaft hadern. Das Problem wird dadurch jedoch nicht beseitigt. Erfahrungsgemäß kommt es nur in Einzelfällen wieder zur Auflösung eines gewählten Betriebsrats. Eine dauerhafte Lösung des »Problems Betriebsrat« ist nur zu erreichen, wenn Arbeitgeber ihre Grundhaltung zum Betriebsrat überdenken: Kooperation statt Konfrontation, gegenseitige Kommunikation möglichst noch über das gesetzlich vorgeschriebene Mindestmaß hinaus.

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) hat kürzlich pauschal berechnet, dass ein Unternehmer mit jährlichen Betriebsratskosten von rund 650 Euro pro Beschäftigten rechnen muss (siehe »Mehr zum Thema«). Es gibt also gute Argumente für einen konstruktiv-kritischen Dialog mit dem Betriebsrat, denn auch der Betriebsrat soll sich dem Zweck des Unternehmens verbunden fühlen: Gewinne zu erzielen. Es ist nicht nötig, sich gegenseitig um den Hals fallen – gegenseitige Achtung und offene Kommunikation reichen völlig aus.

In der Münchner Produktionsfirma arbeiten Management und Betriebsrat inzwischen gut zusammen. Man trifft sich regelmäßig und bei Bedarf auch mal schnell zwischendurch. Dabei wird der Betriebsrat umfassend über wirtschaftliche Hintergründe informiert

Anzeige



und auch für das Management ist der gegenseitige Informationsaustausch fruchtbar. Der Betriebsrat versteht inzwischen, dass bestimmte Forderungen aus finanziellen Gründen derzeit nicht realisierbar sind, und kommuniziert dies auch in die Belegschaft. Die Akzeptanz für die Sparmaßnahmen der Führung ist bei allen Mitarbeitern gewachsen, was sich in einer höheren Produktivität und der Bereitschaft zu (meist unbezahlter) Mehrarbeit ausdrückt. Die Zusammenarbeit zwischen den Betriebsparteien hat letztlich dazu beigetragen, dass das Unternehmen noch immer existiert.

### Der Weg zur Betriebspartnerschaft

Für eine solche Betriebspartnerschaft müssen allerdings einige Punkte beachtet werden:

- An oberster Stelle ist zunächst der Umgang mit individuellen emotionalen Befindlichkeiten zu nennen. Nur wer sein Verhältnis zur Gegenseite ungeschminkt auf den Prüfstand stellt, kann sich und die herrschenden Umstände positiv verändern. Unter alte Auseinandersetzungen sollte möglichst ein Schlussstrich gezogen werden. Aber Vorsicht: Vor schnell zu entlarvender Schauspielerei auf beiden Seiten kann nur gewarnt werden. Das Machbare liegt in der Fähigkeit, auch wirklich zu wollen.

Einleitende Gespräche und vertrauensbildende Maßnahmen sind unerlässlich.

- Wichtig ist die Informationsgleichheit auf beiden Seiten. Nur wer alle Fakten kennt, kann auch optimal arbeiten. Das Management sollte den Betriebsrat schon von sich aus mit allen relevanten Unterlagen versorgen. Früher oder später erfährt der Betriebsrat ohnehin, was er wissen muss und darf – und sei es auf gerichtliche Anordnung hin.

- Mit einem schlüssigen Kommunikationskonzept sollte die Belegschaft ge-

wonnen werden. Langweilige Beiträge auf Betriebsversammlungen mit einer gezwungenen Atmosphäre sollten dabei nicht das Mittel der Wahl sein. Erfahrungsgemäß ist ein selbst organisiertes Grillfest auf der grünen Wiese erfolgreicher. Eine ungezwungene Atmosphäre stärkt das Wir-Gefühl innerhalb des Unternehmens. Für die Unternehmensleitung bieten solche Veranstaltungen Gelegenheit, mit vielen Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen.

- Grundsätzlich sollte die Unternehmensleitung die oft unterschätzte Deutungsmacht des Betriebsrats und dessen Kontakte in die Belegschaft nutzen. Regelmäßige Treffen sind unverzichtbar, um zu beratschlagen, wie Motivation, Produktion und Kreativität der Mitarbeiter auf hohem Niveau gehalten oder noch gesteigert werden können. Gerade unpopuläre Entscheidungen lassen sich besser vermitteln, wenn die Mitarbeiter den Eindruck gewinnen, dass beide Seiten dahinter stehen.

Erfahrungsgemäß werden diese Aufgaben in vielen Unternehmen an die Personalabteilungen delegiert. Dem Personalmanagement kommt daher eine besondere Verantwortung im Umgang mit dem Betriebsrat zu. Dennoch sollte ein Personalleiter (Betriebsrat ist immer Chefsache) stets anstreben, dass auch das Management auf den Betriebsrat zugeht. Dies ist zwar meist keine einfache Angelegenheit, aber gerade daran entscheidet sich oft, ob eine Personalleitung erfolgreich agiert.



**Autor**

**Andreas Völker**,  
Geschäftsführer Capito  
Spezialisten GmbH, Ober-  
haching bei München,  
andreas.voelker@  
capito-spezialisten.de