



## Konstruktiv oder auf Krawall gebürstet?

Die Wahl ist vorbei, nun geht es an die Arbeit. Auf welcher Grundlage sollten sich HR und der neue Betriebsrat begegnen? Wie gelingt es, Lösungen zu finden, die dem Unternehmen dienen?

Mitbestimmung ist etwas grundsätzlich Gutes“, meint Frithjof Reitter, ein gestandener HR-Experte aus dem Aschaffener Raum, der immer wieder als Interim Manager gerufen wird, um in Unternehmen personalwirtschaftlich Hand anzulegen. Mit dem Betriebsrat, begründet Reitter seine Auffassung, habe man einen Verhandlungspartner im Betrieb, der an einer effizienten Kooperation auf Augenhöhe interessiert sei. „Auf Eskalation programmiert“ sei hingegen die Mitbestimmung oft in angelsächsisch geprägten Firmen: „Man trifft sich nur noch in der Einigungsstelle und vor dem Richter.“

Vor Gericht ziehen nicht nur Töchter globaler IT-Konzerne. Auch überraschend vielen deutschen Betrieben, zumeist aus dem Mittelstand, ist es lieber, die Kommunikation mit ihren Betriebspartnern auf Rechtsanwälte umzuleiten. Unter Verzicht auf jeglichen Austausch im Interesse einer Lösungsfindung wird gleich schweres Geschütz aufgeföhren – ein unstrittig teures Vergnügen. Nach Berechnungen des Zentrums für Betriebs- und Sozialpartnerschaft an der Humboldt-Viadrina School of Governance in Berlin geben Unternehmen pro Kopf dafür 500 Euro aus. In einem Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern belaufen sich demnach allein die direkten Kon-

fliktkosten (Rechtsanwalts- und Verfahrenskosten) im Durchschnitt auf eine halbe Million Euro.

### Indirekte Konfliktkosten

Freilich weit höher zu veranschlagen sind indirekte Konfliktkosten, wie sie etwa aus Störungen in der Entscheidungsfindung oder Missachtung von Beteiligungsrechten des Betriebsrates resultieren. Sie haben laut Constantin Olbrisch, der das Hochschulzentrum leitet, wirtschaftlich und menschlich „gravierende“ Auswirkungen: verhärtete Fronten in der Betriebspartnerschaft, Lagerbildung im Unternehmen, Verzögerung unternehmerischer Entscheidungen – um nur einige zu nennen. „Schlimmstenfalls münden sie in einer insgesamt gestörten Zusammenarbeit.“ Wohl dem, der hinreichend Vorsorge trifft – etwa für die Zeit unmittelbar nach Abschluss von Betriebsratswahlen. Und

„Überraschend vielen deutschen Betrieben, zumeist aus dem Mittelstand, ist es lieber, die Kommunikation mit ihren Betriebspartnern auf Rechtsanwälte umzuleiten.“

statt in die Schützengräben hinabzusteigen lieber vertrauensbildende Maßnahmen ergreift. Hierzu bekennt sich auch der Personalleiter des Familienunternehmens Weidmüller in Detmold, Jürgen Ober. In der im Teutoburger Wald ansässigen Firma gibt es seit 60 Jahren einen Betriebsrat. In den jüngsten Wahlen, laut Ober unter hoher Beteiligung abgehalten, wurden die verantwortlichen Mitglieder des Gremiums mehrheitlich bestätigt. Alles spricht für Kontinuität: „Seit jeher“, sagt Ober, „arbeiten wir partnerschaftlich und vertrauensvoll zusammen.“

Was Ober ungern erwähnt: Tatsächlich hing vor wenigen Wochen bei Weidmüller der Hausseggen schief. Mit allen Mitteln wehrte sich der Betriebsrat gegen eine geplante Ausgliederung von Teilen der Logistik. Sie sei eine Betriebsänderung, über die mit dem Gremium verhandelt und um einen Interessenausgleich gerungen werden müsse. Weil das Unternehmen dem Vernehmen nach jedoch alle Vorschläge der Arbeitnehmervertreter ignorierte, zogen sie vors Arbeitsgericht – und erwirkten eine einstweilige Verfügung. Auch wenn der Betriebsrat die Verlagerung schließlich nicht verhindern könne, wird der Vorsitzende, Robert Chwalek, Ende April in der „Neuen Westfälischen“ zitiert, „tun wir alles, um dem Vorstand Knüppel zwischen die Beine zu werfen.“

### **Ungeeignet für glatt polierte Eigenwerbung**

Sagen wir es frei heraus: Betriebliche Mitbestimmung ist kaum geeignet für glatt polierte Eigenwerbung. Hier knirscht und kracht es. Nach den Worten von Siegfried Baumeister, bis zu seinem Ausscheiden langjähriger Personalleiter des Automobilzulieferers Voss, sind unterschiedliche Positionen und Streit völlig normal. „Konstruktives Konfliktmanagement ist die Voraussetzung, um die Interessen von Arbeitnehmern und Unternehmen in Einklang zu bringen.“

Man ahnt es schon: Auch unmittelbar nach der Betriebsratswahl steht den Akteuren jede Menge Arbeit ins Haus – und Ärger.

## **„Konstruktives Konfliktmanagement ist die Voraussetzung, um die Interessen von Arbeitnehmern und Unternehmen in Einklang zu bringen.“**

Siegfried Baumeister, ehemaliger langjähriger Personalleiter des Automobilzulieferers Voss

Mit solchen Krisenlagen ist Beatrix Albrecht ständig konfrontiert. Als Mediatorin hilft die langjährige Betriebsrätin Arbeitnehmervertretern und Arbeitgebern, die Wogen zu glätten und gemeinsame Strategien zu erarbeiten. Das Leitmotiv ihrer Seminare, die sie bisweilen gemeinsam mit Olbrisch leitet, ist überraschend schlüssig: „Unabhängig davon, wie konfliktreich das jeweilige Umfeld ist, verfolgen beide Seiten das übereinstimmende Ziel, dass es dem Unternehmen gut geht. Und beide wollen davon profitieren.“ Um Vorbehalte gleich nach der Betriebsratswahl auszuräumen, sollten die Akteure zuerst vertrauensbildende Maßnahmen ergreifen. Kein Pappentier, so die Mediatorin. „Manchmal wurden Mauern hochgezogen, und Altlasten sind nicht aus der Welt zu schaffen.“ Wer jedoch konstruktiv kooperieren wolle, müsse in Vertrauen investieren, „also der anderen Seite einen Vertrauensvorschuss geben“. Wie das gelingt, illustriert Baumeister. Warden zum Beispiel jüngere Betriebsräte neu gewählt, habe ihm stets daran gelegen, „viel Rücksicht zu nehmen“. Man müsse sich ja erst sortieren. Selbst aktive Hilfe gehöre dazu. „Je besser Sozialpartner positioniert sind“, erklärt der erfahrene Personaler, „um so erfolgreicher können sie auch miteinander arbeiten.“

### **Vertrauensbildende Maßnahmen helfen**

Vertrauen gewinne man ferner, wenn Personaler Betriebsräten die Flanke zu Führungskräften freihalten. Die machen unaufhörlich Druck, weil angesichts der Wahlen viel liegen geblieben ist. „Personaler“, erläutert Baumeister, sollten ihren Sozialpartnern nicht gleich zumuten, „harte Nüsse zu knacken“, etwa Arbeitszeit neu zu regeln oder neue Entgeltsysteme einzuführen. Besser sei es, mit konkreten Arbeitnehmeranliegen kleinere Erfolge zu

vermitteln. „So entwickle ich kompromissbereite Betriebsräte, ehe es zur Sache geht.“

Zweifelsohne handelt es sich um gute Beispiele, die einer konstruktiven Betriebspartnerschaft gerade unmittelbar nach den Wahlen dienlich sind. Doch ehe Personaler Maßnahmen ergreifen, um Vertrauen zu schaffen, sollten sie zunächst für sich abklären, was Grundlage der erwünschten Kooperation sein sollte. Mediatorin Albrecht empfiehlt, sich dafür folgende Fragen zu stellen: „Was sind meine Ziele, wie stelle ich mir die Kooperation vor, was kommt in den nächsten Jahren auf uns zu, welche Kommunikationswege sollten wir beschreiten und in welchem Turnus uns zusammensetzen?“

Besteht erst Klarheit über das jeweilige Anliegen und wie die Betriebspartner miteinander umgehen möchten, sollten laut Albrecht bei einem ersten Gesprächstermin die Karten auf den Tisch gelegt werden. „Am besten, man hält das Ergebnis schriftlich fest. Dabei können schon wenige Vereinbarungen reichen.“ So werde das oft zu beobachtende Manko aus der Welt geschafft, dass man sofort in die Praxis hineinstolpert. „Man verheddert sich nicht.“

### **Öfter mal was Neues**

Reitter wartet erst einmal die Initiative des Betriebsrats ab. Schließlich rede ihm die Firma bei den Wahlen nicht herein. „Sich persönlich bekannt machen und Strukturen schaffen“, lautet sein Motto, um mit der anderen Seite allmählich warm zu werden. Um nicht wieder alles beim alten zu belassen, empfiehlt er eine „Frischzellenkur“: Warum nicht mal etwas Neues ausprobieren? Wolfgang Runge, neuer HR-Geschäftsführer von Manpower, folgt einem anderen Grundsatz, um Vertrauen aufzubauen: „Dem Betriebsratsvorsitzen-

den räume ich einen großen Informationsvorsprung vor der Betriebsöffentlichkeit ein.“

Regelmäßig trifft man sich in kleiner Runde, um sich über anstehende Projekte und drängende Fragen zu verständigen. „Mir gibt der Betriebsrat Anregungen fürs Management mit, während er von mir konstruktive Beiträge für sein Gremium erhält“, erläutert Runge das in zahlreichen beruflichen Stationen wie etwa bei Motorola, Ford und Avaya praktizierte Prinzip. Ein gangbarer Weg, wie Albrecht erläutert. Würden sich beide Seiten darüber verständigen, welche Bedenken vorherrschen und mit welchen Widerständen zu rechnen sei, könne das so erzielte Verständnis der anderen Seite dazu beitragen, „der gedeihlichen Kooperation ein gutes Stück näher zu rücken und von Anfang an zur Deeskalation beizutragen“. Wer glaubt, hier würde nur eine heile Welt beschworen, irrt. Sich unmittelbar nach den Wahlen offen sagen zu können, zur Freundschaft werde es nie reichen, sei laut Albrecht besser als „sich hinterrücks mit Vorwürfen und Vorbehalten zu belasten“. Zugleich müssen Personaler aber auch den Takt schlagen. Jenseits des mehr oder minder ausgeprägten Entgegenkommens gibt es auch Themen, wo HR nicht nach Kompromissen suchen darf, wie Baumeister erläutert. „Was laufen muss, ist das Tagesgeschäft.“

### **Vertraulichkeit und Verschwiegenheit**

Entscheidungen zu Einstellungen, Kündigungen oder Abmahnungen dürften nicht auf die lange Bank geschoben werden. „Operative Einheiten erwarten das völlig zu Recht von uns“, so der HR-Senior. Reiter wiederum pocht darauf, dass Betriebsratsmitglieder gut ausgebildet seien und wüssten, was ihnen zustehe und was nicht. „Sie müssen meine Personalersprache verstehen, so wie HR auch die Sprache des Managements verstehen muss.“

Runge reichert diese Erwartungen seitens HR um ein wesentliches Element an. Er fordert Vertraulichkeit und Verschwiegenheit ein. „Sogar Disziplinarmaßnahmen

oder Abmahnungen ziehe ich bei Verstößen in Erwägung.“ Solche Probleme könne man ausschließen, ist sich Runge sicher. Beide Seiten müssten nur dem Prinzip folgen: Ich lasse Euch nicht schlecht aussehen, und Ihr lasst uns nicht schlecht aussehen. „Ob der Betriebsrat diese Hol- und Bringschuld einlösen kann, dafür entwickle ich schnell ein Gefühl“, gibt Runge zu verstehen.

Damit sind wir schon in der Eskalationsarithmetik angelangt. Bei Personalern schrillt die Alarmglocke, sobald Runge zufolge Gewerkschaften intervenieren. Deren Einfluss ist rund um die Wahlen ohnehin größer denn je. „Kriegt man mit dem Betriebsrat im Interesse des Unternehmens ein lokales Bündnis hin“, zeichnet er die Konfrontationslinie, „oder schlagen die gewerkschaftlichen Positionen durch, was einen Verlust betrieblicher Spielräume mit sich bringen würde?“ Baumeister schließt sich an: Er würde immer an den Betriebsrat appellieren, dass er zuerst das „Wohl der Beschäftigten“ verfolgen sollte und sich nicht als „betrieblicher Erfüllungsgehilfe von außen“ versteht.

Doch die gestandenen Praktiker wissen zu gut, dass sie den langen Arm der Gewerkschaft nicht verhindern können. Im Konfliktfall plädiert Albrecht daher für ein Vieraugengespräch, in dem – wenn irgend möglich – äußere Einflüsse keine Rolle spielen sollten. Auch wenn man als Personaler nicht verkennen dürfe, dass hinter dem Gesprächspartner womöglich ganze Gremien stünden und er unbedingt sein Gesicht wahren müsse, „sollte man sich wie Erwachsene verständigen können“.

### **Ausgleichende Gewerkschaften**

Diese Marschroute schlägt auch Reiter ein. Dabei sollte man, empfiehlt er, zur Verfügung stehende Bordmittel ausreizen.

„Dem Betriebsratsvorsitzenden räume ich einen großen Informationsvorsprung vor der Betriebsöffentlichkeit ein.“

Wolfgang Runge, HR-Geschäftsführer von Manpower

Meist erübrige sich der Gang vor Gericht. „Übrigens wirken oft Gewerkschaften ausgleichend auf Betriebsräte ein. Sie wissen am besten, was praktikabel ist und was nicht.“ Reiter schätzt Betriebsräte sehr, die auf Missstände oder mangelhafte Betriebsabläufe hinweisen würden. „Ihnen geht es um das Wohl des Unternehmens. Davor ziehe ich meinen Hut.“ Dass die mächtigen Verbündeten der HR-Betriebspartner viel Gutes bewirken könne, bestätigt auch Baumeister. „Schon oft war ich für die Schützenhilfe des Betriebsrats dankbar, der mich auf unhaltbare Zustände hingewiesen hat.“

Und auch für Weidmüller-Personalchef Ober tut man Gewerkschaften Unrecht, wenn sie für alles Negative verantwortlich gemacht werden. „Dass der Betriebsrat gewerkschaftlich organisiert ist, kann ich nur begrüßen.“ Schließlich sei die Koalitionsfreiheit in der Mitbestimmung verbrieft. „Gut ausgebildete Betriebsräte helfen ungemein in der gemeinsamen Arbeit.“ Ober selbst engagiert sich im Arbeitgeberverband sowie im Metallverband NRW. Auch den Gewerkschaften sei daran gelegen, dass es den Unternehmen in Deutschland gut gehe.

Mediatorin Albrecht kann das nur bestätigen. Sie ist oft mit Fällen konfrontiert, die sich durch vielfach unüberbrückbare Gegensätze auszeichnen. Manchmal ist die Konfliktdynamik kaum zu bremsen. Selbst wenn man unbedingt vor Gericht ziehen will, sagt sie, sollte man den Gesprächsfaden nicht abreißen lassen. In ihrer Praxis als Mediatorin komme es immer wieder vor, dass Betriebsrat und HR in Konfliktsituationen völlig ausblenden oder sogar überrascht seien zu erkennen, dass sie gemeinsame Interessen hätten.

Winfried Gertz, freier Journalist, München