

## Alles Schicksal?

# Jeder bekommt den Betriebs



**Maren Lehky**  
ist Inhaberin der Unternehmensberatung  
Lehky Consulting in Hamburg.

**Gewerkschaften und Betriebsratsmitglieder sind sich einig, wenn es gilt, einen Schuldigen zu finden, den man für die schwindende Sicherheit oder den Verlust des Arbeitsplatzes verantwortlich machen kann: den Unternehmer, der die „Taschen nicht voll kriegt“. Aber auch in Deutschlands Geschäftsführungen und Personalleitungen trägt man mit viel Leidenschaft Vorurteile und Erfahrungen mit dem Betriebsrat – gern die kritischen – vor. Es scheint, als suche man nach einem Schuldigen, dem man die vermeintlich starren Arbeitsgesetze, den Kündigungsschutz, Tarifbindungen und anderes Ungemach in die Schuhe schieben kann.**

### 1 Ein neuer Ansatz

Um den Inhalt des Artikels zusammenfassend vorwegzunehmen: Es wird hier nicht darum gehen, in diesen Tenor einzustimmen. Ziel ist vielmehr, einen gedanklichen Seitenwechsel zu vollziehen und sich aufeinander zu zu bewegen. Die Zeiten und Umstände, unter denen Unternehmen agieren, sind zu komplex, um sich mit gegenseitigen Blockaden, dem Vorenthalten von Informationen etc. herumzuschlagen und eine gegnerische Partei im eigenen Hause aufzubauen. Hindernisse und Wettbewerb gibt es schließlich vor den Werkstoren genug. Sich mit dem eigenen Betriebsrat zu streiten, ist meiner Meinung nach eine unprofessionelle Energieverschwendung, zumal sie auch noch vor den Augen der internen Betriebsöffentlichkeit ausgetragen wird. Angesichts der Aufgaben, die in Deutschland vor uns allen stehen, sollte man sich diesen Luxus – mit manchmal hohem Unterhaltungswert – nicht leisten.

Wer schreibt diesen Artikel, was veranlasst mich selbst zu diesem Thema? Meine über 20 Jahre lange Erfahrung im Maschinenbau, in der Druckindustrie und als Personalchefin in den Medien hat mich starke, mächtige und zeitweise sehr zornige Betriebsräte kennen- und schätzen lernen lassen. Gleichzeitig werde ich in meiner Beratungspraxis immer wieder von Kundenunternehmen gerufen, wenn Betriebsrat und Geschäftsleitung sich miteinander verhakt haben, der Betrieb mit dem Rücken an der Wand steht oder ein Weg aus der Krise gefunden werden muss, bevor man sich wieder einmal ergebnislos und nach viel Vorbereitungsaufwand vor Einigungsstellen oder dem Arbeitsgericht trifft. Und jedes Mal aufs Neue finde ich bedauerlich, was ich sehe und höre, denn letztlich leiden der Betriebsablauf, die Unternehmensentwicklung sowie der Umsatz und Ertrag darunter.

Manchmal in direktem Zusammenhang, manchmal indirekt über den Ruf des Unternehmens, das keine Talente mehr anzieht und weit über die Stadtgrenzen hinaus bekannt ist für den schlechten Umgang miteinander und die internen Konflikte, die offensichtlich niemand im Griff hat.

Dabei erlebe ich immer wieder, wie einfach die Lösung sein könnte, würde man sich ehrlich aufeinander zu bewegen, Vorurteile abbauen, gemeinsame Schnittmengen suchen, Themen anbieten, die der Betriebsrat besetzen kann und ihn so gut behandeln, dass auch Mitarbeiter in diesem machtvollen Gremium mitarbeiten wollen, die sich bisher nicht dafür interessiert haben. Weil sie nämlich nicht so behandelt und betitelt werden möchten, wie sie es gegenüber dem Betriebsrat erleben. Wer heute um sein Image als Arbeitnehmer fürchten muss, weil er sich im Betriebsrat engagiert, wird sich tunlichst nicht zur Wahl stellen.

Dass es zahlreiche Unternehmen in Deutschland gibt, in denen die Gremien sehr konstruktiv miteinander umgehen, ist eine Tatsache. Um sie wird es hier jedoch nicht gehen, auch wenn sie indirekt genau die Antwort darauf geben, wie man die Umstände ändern kann.

### 2 Vorurteile auf beiden Seiten

Die gegenseitigen Vorurteile zwischen Arbeitgebervertretern – also Personalleitern, Werksleitern oder Geschäftsführern – und Betriebsräten sind vielseitig und werden gepflegt. Die Arbeitgeberseite äußert dabei immer wieder: „Betriebsräte sind zu dumm, um die Zusammenhänge zu verstehen, sie wollen immer nur blockieren, den Arbeitgeber erpressen oder sind stets auf einen Kuhhandel aus. Sie können nichts entscheiden, der Vorsitzende hat sein Team nicht im Griff, sie sind sich nicht einig, die kommen immer gleich mit ihrer Soziallader. Der Vorsitzende geht ja noch, aber der Rest ist schlimm. In den Betriebsrat haben sich nur die Faulen reinwählen lassen, um sich vor der Arbeit zu drücken und Kündigungsschutz zu verschaffen.“

Haben Sie sich in einem dieser Zitate gedanklich wiedererkannt? Zu vielen Punkten kann man eines gleich einmal vorweg feststellen: Der Betriebsrat hat das Betriebsverfassungsgesetz nicht erfunden. Dass wir uns manchmal in den Unternehmen darüber ärgern, wie viel Energie und Kosten auf die Einhaltung all dieser Bestimmungen verwendet werden müssen, ist nachvollziehbar und sicher in vielen Punkten berechtigt. Aber wir können nicht denjenigen für den Ärger verantwortlich machen, der nach bestem Wissen und Gewissen für die Einhaltung dieser Gesetze verantwortlich ist. Die Mitbestimmungsrechte nicht wahrzunehmen wäre ein strafbarer Verstoß gegen das Mitbestimmungsgesetz.

Weshalb also die Aufregung? Meistens geht es um den Ton und die Frustration, nicht einfach machen zu können, was man möchte, insbesondere im eigenen Unternehmen. Und diesen Frust kann man nachvollziehen. Wer möchte nicht im eigenen Haus die Regeln aufstellen? Und doch: Der Betriebsrat kann diesen Zustand nicht ändern.

#### Wichtig

Zwar haben Unternehmen die Möglichkeit, vieles dafür zu tun, dass es bei ihnen gar nicht erst zur Wahl eines Betriebsrats kommt. Aber ist er erst einmal etabliert und schleichen sich Konflikte ein, weil man Vorurteile pflegt, dann werden diese irgendwann auch wahr.

# rat, den er verdient

Werfen wir gleich einen Blick auf die Gegenseite. Was äußern Betriebsräte über Arbeitgeber, Unternehmer, Topmanager?

„Die informieren uns nicht, man hält uns für blöd und bewusst klein, man enthält uns Informationen vor und spielt mit gezinkten Karten. Man nimmt uns nicht ernst, man stellt uns schlechter, als wir es verdient haben, wir werden nicht richtig ausgestattet. Die kommen uns immer gleich mit dem Gesetz. Die können nie eine Ausnahme machen oder Fünfe gerade sein lassen.“

## 3 Auf in den Kampf!

Stellt man sich jetzt vor, dass diese beiden Parteien derart innerlich bewaffnet aufeinander treffen, um zum Wohle des Unternehmens zu verhandeln, kann man sich unschwer ausmalen, wie das Ergebnis ausfallen wird bzw. wie lange man benötigt, um zueinander zu kommen. Nur wenige Parteien sind so vorurteilsbeladen, wenn sie miteinander verhandeln. Und versetzen Sie sich bitte einmal hinein in die Augen eines Mitarbeiters, der in Veränderungszeiten beobachtet, wie Betriebsrat und Arbeitgeber gegenseitige Vorurteile pflegen. Was sind seine Erwartungen an die beiden Parteien, von denen er abhängig ist? „Die sollen sich einigen im Interesse aller – die müssen doch an einem Strang ziehen.“ Bei öffentlich sichtbarem Streit oder dauernden Gegendarstellungen und Flugblattschlachten hört man die Sorge: „Wenn die schon keinen gemeinsamen Weg finden, wie schlecht steht es dann um uns?“

### Wichtig

Die Belegschaft möchte nicht Zeuge der manchmal peinlichen Auseinandersetzungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgebervertretern auf Betriebsversammlungen oder Meetings werden und eines ist sicher: Der unsouveräne Eindruck, der entsteht, wenn die beiden sich vor aller Augen uneinig sind, geht zulasten des Arbeitgebers. Dem Betriebsrat nimmt die schlechte Show keiner übel.

## 4 Die Betriebsratsmitglieder

Wer sind die Menschen, die im Betriebsrat tätig sind, wer wird Betriebsrat und aus welchen Motiven heraus? Die Gründe sind sehr vielfältig und reichen von einer ernsthaften Karriereoption für gewerblich-technische Mitarbeiter, die in Produktionsbereichen keine Chance einer Beförderung sehen, sich aber einbringen wollen, bis hin zum idealistischen und authentischen Interesse daran, das Unternehmen zu gestalten und eventuell sogar zu retten.

Natürlich sind auch solche dabei, die die Welt insgesamt verbessern und für Gerechtigkeit und das Gute kämpfen wollen. Außerdem gibt es diejenigen, die erkannt haben, wie viel Einblick in spannende Themen ihnen die Arbeit als Betriebsrat gewährt und wie nah sie dabei der Geschäftsebene kommen, nämlich so nah wie sonst kein Mitarbeiter ihrer Hierarchieebene. Macht ausüben und politisch gestalten zu können ist zweifellos für viele interessant und Motivation genug, sich zu engagieren und ein schlechtes Image in Kauf zu nehmen. Das sind häufig auch diejenigen, die sehr gewerkschaftsnah und polarisierend, mit alten Schlachtrufen ausge-

stattet auftreten und manchmal an den betrieblichen Gegebenheiten – und damit am Thema – vorbei agieren.

Den eigenen Job sichern oder aus dem Alltagstrott entfliehen können ebenfalls lohnenswerte Ziele sein – auch für den einen oder anderen langjährigen Mitarbeiter, der es einfach leid ist, immer noch an seiner Maschine zu stehen und sich Abwechslung verspricht.

Und sicher ist die Aufstellung für die Wahlliste für den einen oder anderen kritisch gesehenen Mitarbeiter die Chance, seinen Kündigungsschutz für eine Zeit zu verlängern, insbesondere wenn er eh schon unter Beschuss ist. Wobei es dann an der Belegschaft ist, ihn zu wählen oder auch nicht.

### Praxistipp

Fragen Sie einmal Ihren Betriebsrat in einem Arbeitstreffen nach der gemeinsamen Gestaltung der Zusammenarbeit, warum jeder einzelne in den Betriebsrat gegangen ist, was seine Träume sind, die er mitbringt. Das macht Ihnen sicher einiges deutlich.

## 5 Der Betriebsratsvorsitzende

Eine besondere Rolle spielt der Betriebsratsvorsitzende, denn er sitzt an einer Schaltstelle, die ganz erheblichen Einfluss auf das Klima im gesamten Betriebsrat hat. Er ist häufig auch der Gesprächspartner, den man am besten kennt und einschätzen kann, weil man ihn am häufigsten sieht. In größeren Betrieben Betriebsratsvorsitzender zu sein und sich mit einem Team unterschiedlicher Menschen auseinanderzusetzen, die einem nicht disziplinarisch unterstehen und die jeweils unterschiedliche Interessen und Motive für ihre Arbeit mitbringen, ist eine Führungsaufgabe für Fortgeschrittene. Denn als Betriebsratsvorsitzender ist man in seine Rolle gewählt und dies nur auf Zeit, ohne genau zu wissen, mit welchem Auftrag eigentlich. Die Wähler – die Arbeitnehmer im Betrieb – haben jeder ganz unterschiedliche Erwartungen an den Betriebsrat. So ist der Auftrag sehr breit und die gemeinsame Schnittmenge klein. Hinzu kommt: Es fehlt das komplette Managementrüstzeug, denn selten kommen Betriebsratsvorsitzende aus einer Führungsaufgabe. Sie konnten sich deshalb – im Gegensatz zum Management – weder an die neue Rolle gewöhnen noch langsam in sie hineinwachsen, es sei denn, sie waren vorher stellvertretende Vorsitzende. Häufig fehlt ihnen auch der entsprechende Ausbildungshintergrund, insbesondere wenn sie aus dem ungelerten Bereich kommen oder nur eine gewerbliche Ausbildung haben, die Jahrzehnte zurückliegt. Diese Menschen parallel weiterzubilden, ist eine unternehmerische Verpflichtung.

Ein Betriebsratsvorsitzender wird außerdem nicht darauf vorbereitet oder darin geschult, was es heißt, eine Mannschaft mit unterschiedlichen Charakteren und Interessen zu führen. Er hat keine disziplinarische Führungsmacht, d.h. er ist darauf beschränkt die anderen Betriebsratsmitglieder zu überzeugen, Mehrheiten für seine Vorschläge zu finden und Kompromisse zu schließen. Und genau das ist es, was wir auf der anderen Seite des Verhandlungstisches manchmal bemängeln, wenn sichtbar wird, dass der Vorsitzende zwar will, der Rest seines Gremiums aber nicht. Betriebsratsvorsitzende führen darüber hinaus ein Team, das ihnen nicht berichtet, d.h. sie wissen nicht genau, was ihre Gremiumsmitglieder tun,

insbesondere, wenn sie nicht freigestellt sind. Dann gilt es immer wieder, die Zeiten für die Betriebsratsarbeit mit den Fachbereichen abzustimmen, zu verhandeln und sich dafür zu rechtfertigen, dass die anderen jetzt gebraucht werden.

## 6 Erschwerte Bedingungen

Wenn wir uns an die unterschiedlichen Motive, sich zur Wahl zu stellen, erinnern, dann impliziert dies: Die Interessen der Mitglieder des Teams sind breit gestreut. Der klassische Führungsansatz mit all seinen typischen Konflikten, den man als Betriebsrat häufig anprangert und kritisiert, soll innerhalb des Gremiums vermieden werden, aber ein passendes Alternativrezept fehlt. Und so hört man manchen Betriebsratsvorsitzenden, der nur zu gern einmal knackige Kritikgespräche mit seinen Ratskollegen führen und den einen oder anderen austauschen würde, wenn er könnte.

Was die Rolle für den Vorsitzenden zusätzlich erschwert und ihn schwächt, ist die Tatsache, dass es keine Statussymbole, keine Managemententlohnung (dafür sorgt das Betriebsverfassungsgesetz) und keine spezielle Förderung oder Coachings – so wie bei den anderen Führungskräften – für ihn gibt. Als Vorsitzender ist man plötzlich Verhandlungspartner von Geschäftsführung und Personalleitung, von Menschen also, mit denen man über einen kurzen Gruß hinaus vorher kaum Kontakt hatte. Bisher war man hierarchisch viel weiter unten angesiedelt und vielleicht für „die da oben“ unsichtbar. Jetzt soll man von heute auf morgen auf Augenhöhe gelangen, soll damit umgehen können, umgarnt zu werden, ohne sich kaufen zu lassen, was von der Belegschaft wiederum kritisch beäugt wird. So ist ein Betriebsratsvorsitzender immer wieder hin und her gerissen und gehört auf keine Seite. Ein manchmal einsamer Job. Umgangsformen, Stil und Ton auf den „Teppichetagen“ sind ihm fremd, das erzeugt Berührungängste, die abgebaut werden sollten. Betriebsratsvorsitzende brauchen Zeit, um in ihrer Rolle anzukommen und Unterstützung, damit sie anspruchsvolle Aufgaben bewältigen können. Aus Überforderung entsteht Stress und damit schnell Konfliktpotenzial.

### Praxistipp

Es empfiehlt sich, die Vorsitzenden in Managementseminare zum Thema Führung zu integrieren, ihnen vielleicht einen Coach in schwierigen Phasen an die Seite zu stellen, ihnen Trainer und Moderatoren anzubieten, die mit ihnen das eigene Team entwickeln und die Zusammenarbeit des Gremiums, seine Vision, seine internen Regeln etablieren helfen. Über Funktionszulagen kann man der neuen Führungsrolle gerecht werden, die Ausstattung von Büro und Informationsmedien etc. sollte entsprechend sein. Denn: Wollen Sie einen Gesprächspartner auf Augenhöhe, behandeln Sie ihn auch so. Je stärker der Vorsitzende ist, umso besser wird er sein Team führen können.

## 7 Die gemeinsame Schnittmenge

Bei der täglichen Zusammenarbeit hilft es, sich grundsätzlich auf die gemeinsame Schnittmenge zu konzentrieren, die man durchaus hat: Beide Seiten wollen den Standort sichern – meistens jedenfalls. Beide wollen gute Mitarbeiter am richtigen Platz, so dass das Unternehmen vorankommt. Beide wollen Innovationen zur Zukunftssicherung. Schwierig wird diese nur, wenn sie Arbeitsplätze kostet. Beide Seiten haben Interesse an einem vernünftigen Führungsstil der Führungskräfte, damit die Motivation der Mitarbeiter nicht gefährdet wird, Leistungsträger bleiben und die Krankheitsquote nicht zu hoch ist. Und beide streben ein gutes Image des Arbeitgebers auf dem Arbeitsmarkt an, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

### Wichtig

Es gibt demnach eine grundsätzliche Übereinstimmung hinsichtlich des Ziels. Anlass für Konflikte ist jedoch immer wieder die Frage nach dem Wie und die Kommunikation auf dem Weg dorthin.

Was kann man also ändern, solange wir das Betriebsverfassungsgesetz in der vorliegenden Form haben und mit ihm leben müssen? Betriebsvertreter, bei denen alles super läuft, würde ich gern ermuntern von ihren guten Erfahrungen zu berichten und zu erzählen, wie sie es machen, dass es bei ihnen anders läuft. Es wäre durchaus hilfreich, bei den zahlreichen Stichtisch-Anlässen auch Best-Practice-Beispiele zu hören, aus denen man lernen kann.

Außerdem müssen sich Mitarbeiter gut überlegen, wen sie wählen und was sie von einem Betriebsrat erwarten. Nicht mehr der lauteste Mitarbeiter, der am meisten polarisiert ist, derjenige, dem man die Vertretung seiner Interessen anvertrauen sollte. Genauso wenig sind es die Sozialromantiker, die ein Unternehmen voranbringen. Den Blick auf die gut ausgebildeten und sozial kompetenten sowie verhandlungsstarken Kollegen zu werfen, ist sicher angebrachter.

Gewerkschaften sollten ebenfalls einen neuen Weg einschlagen und aufhören zu polarisieren. Damit machen sie keinen Betriebsrat stärker. Die alten Arbeitskämpfparolen helfen dem Verantwortlichen vor Ort nicht, der mitverhandeln muss, dass sein langjähriger Kollege den Job verliert, obwohl er nichts falsch gemacht hat und drei schulpflichtige Kinder großzieht. Hier ist stattdessen fachlich-inhaltliche Unterstützung gefragt, aber auch das Aufzeigen eines psychologischen Wegs, wie man mit diesem moralischen Wertekonflikt als Betriebsrat zurechtkommt. Betriebsräte sollten außerdem beginnen, ihren Job als Managementaufgabe zu sehen und sich entsprechend fortbilden, d.h. weg von gewerkschaftsnahen Trainings, die die Polarisierung unterstützen, hin zu klassischen Managementseminaren. Vor allem die Themen Führung und Teammanagement sind wichtig, genauso wie eine Vernetzung mit den Managementkollegen im eigenen Haus. Meine Vision ist ein Unternehmen, das die Steuerung des Betriebsrats als eine „ganz normale Führungsaufgabe“ versteht, unaufgeregt-unideologisch und als Teil zum Gesamtbeitrag.

## 8 Konstruktive Zusammenarbeit

Und was können Unternehmen im Sinne einer konstruktiven Zusammenarbeit ändern? Die wichtigsten Punkte sind in der **Checkliste** auf Seite 487 aufgeführt.

Darüber hinaus sollte man die Zusammenarbeit auf der Arbeitsebene konkret regeln, also Punkte diskutieren, wie:

- Informationsfluss: Wer spricht mit wem wann worüber?
- Erreichbarkeit entscheidungskompetenter Gesprächspartner – beidseitig. Wertschätzung beginnt bei der Frage, wie erreichbar das Topmanagement ist.
- Pünktlichkeit und andere Inhalte angemessener Besprechungskultur;
- Umgang mit vertraulichen Informationen;
- Beschleunigung der gemeinsamen Entscheidungsprozesse: Wie schaffen wir es, dass wir Betriebsvereinbarungen schneller vom Tisch bekommen?

### Praxistipp

Bei Konflikten über Details und Formulierungen liegt die Ursache häufig in der Endgültigkeit einer Vereinbarung: Schließen Sie deshalb zeitlich befristet als Pilotphase neue Themen ab und Sie werden schneller fertig.

## Checkliste



- Die eigene Einstellung zum Betriebsrat kritisch überprüfen und grundsätzlich Respekt vor seinem Engagement vermitteln.
- Gegenseitiges Misstrauen abbauen und im Umgang miteinander ehrlich sein, dabei auf Vertraulichkeit setzen und diese unbedingt einfordern, denn Vertrauen ist die Basis konstruktiver Zusammenarbeit.
- Den Vorsitzenden nicht bedauern, sondern ihn darin unterstützen, seine Führungsrolle wahrzunehmen.
- Betriebsratsmitglieder für die schwierige Aufgabe schulen und ihnen alle Informationen in nachvollziehbarer Transparenz unterbreiten. Vielleicht wäre es manchmal angebracht, jemanden dafür abzustellen, die Informationen aus dem Controlling und der Finanzabteilung so aufzubereiten, dass sie auch nicht dafür ausgebildete Mitarbeiter verstehen können.  
Es gilt: Der Absender ist verantwortlich dafür, was beim Empfänger ankommt.
- Eine Plattform bieten für Engagement und Öffentlichkeit, denn Aufgaben im Unternehmen gibt es genug. So mancher Betriebsrat sucht sich sonst Themen, wenn es keine „echten Probleme“ gibt.
- Gemeinsame Auftritte, Aufgaben und Interessen hervorheben und daran öffentlich sichtbar arbeiten – Hand in Hand.
- Den Betriebsrat betriebsöffentlich und außerhalb des Unternehmens so positiv behandeln, dass sich zunehmend auch andere für die Mitarbeit interessieren. So kann man erreichen, dass Arbeitnehmer die Tätigkeit im Betriebsrat als Projekt auf Zeit sehen, sich ganzheitlich für diesen Betrieb zu engagieren. Denn wo sonst kann man so viel gestalten, beeinflussen, bewegen, Einblick nehmen in Unterlagen und Informationen, die einem sonst verschlossen sind?

Geben Sie sich außerdem die Chance, gemeinsame Entscheidungen in der Praxis zu überprüfen und verabreden Sie verbindlich, danach Änderungen zu verhandeln, sobald sich eine Seite unwohl fühlt.

### Wichtig

Halten Sie Wort und fordern Sie das Gleiche von der Gegenseite.

Stärken und entwickeln Sie Ihre Führungskräfte, denn häufig ist der Betriebsrat dort unangemessen stark und präsent, wo er für die Mitarbeiter ansprechbar und vor Ort ist und die Vorgesetzten nicht. So wird in vielen Fällen soziale Verantwortung, Hilfsbereitschaft, Unterstützung in schlechten Zeiten etc. vom Betriebsrat gelebt. Wo sich früher noch Führungskräfte oder Sozialabteilungen zuständig fühlten, fehlt heute oft die Zeit oder der Blick dafür, sich auch um den Mensch im Arbeitnehmer zu kümmern.

## 9 Fazit

Wenn wir bei den gut ausgebildeten Nachwuchskräften für die Mitarbeit im Betriebsrat werben wollen, müssen wir vorher damit beginnen, diesen so zu fördern und ihm so zu begegnen, dass man gern dazu gehören möchte. Dann bekommt man langfristig auch den Betriebsrat, den man verdient.