

# Endlich Frieden mit dem Betriebsrat

Digitalisierung, zunehmende Entwicklungsgeschwindigkeit und beschleunigte Entscheidungsprozesse sorgen für Unruhe in der Wirtschaft und bringen die betriebliche Mitbestimmung unter Zugzwang. Respekt und Kompromissbereitschaft sind mehr denn je gefragt – und der Wille zu experimentieren.

VON WINFRIED GERTZ

► Womöglich den Job zu verlieren, ist schwer zu ertragen. Von einem Personaldienstleister geschluckt zu werden, nicht minder. Als **Wolfgang Runge**, Geschäftsführer Personal der Manpower Gruppe, erstmals vor die Beschäftigten von Hewlett Packard Services tritt, um ihnen zu erläutern, dass die Zeitarbeitsfirma die deutsche Servicesparte des amerikanischen IT-Konzerns übernehmen will, ist die Stimmung auf den Nullpunkt gesunken. Im Betriebsrat ist das Misstrauen mit Händen zu greifen.

Runge muss ein harte Nuss knacken: Hatte die rund 1000 Mitarbeiter starke Sparte zuvor mehr als 20 Betriebsräte, muss das Gremium nach der Übernahme deutlich schlanker werden. Runge schlägt vier regionale Betriebsräte vor, man einigt sich schließlich auf sechs und einen freigestellten Gesamtbetriebsratsvorsitzenden. „Das funktioniert nur im gegenseitigen Respekt“, erläutert Runge seine Haltung gegenüber den Arbeitnehmervertretern. „Indem ich ihre Fach- und Lebensleistung würdige, öffne ich auch die Tür für Kompromissbereitschaft und bisher undenkbare Lösungen.“ Grundsätzlich müssten Personaler selbstbewusst und zugewandt auftreten. „Magst Du den Menschen nicht“, gibt Runge seinen Berufskollegen mit auf den Weg, „fällt alles schwer.“ Mit Arbeitnehmervertretern zu kooperieren, gehört

**Mit Arbeitnehmervertretern zu kooperieren, gehört für viele Personaler zum Tagesgeschäft.**

für viele Personaler zum Tagesgeschäft. Ein schwungvoller Pas de Deux ist das jedoch nicht. Während sich hier die Betriebsparteien in Schützengräben verschanzt hartnäckig unter Feuer nehmen, sucht man dort unbeirrbar den Dialog, ohne die zum Teil meilenweit auseinanderliegenden Positionen sträflich zu ignorieren. Konfliktträchtige Themen gibt es zuhauf.

Während für **Mathias Kühnreich**, Fachanwalt für Arbeitsrecht in Düsseldorf, die seit Jahren zunehmende Arbeitsverdichtung, die zu hohen Fehlzeiten beiträgt, eine vor-

rangige Ursache ist, hält Thomas Baumgarten, Fachanwalt für Arbeitsrecht in Berlin, vor allem Betriebsänderungen für konfliktträchtig. „Bei Standortverlagerungen oder der Auslagerung von Betriebsstellen sehen sich Betriebsräte veranlasst, aktiv zu werden.“ Nicht anders bei kurzfristig anberaumten Überstunden. Weil dem Betriebsrat nicht möglich sei, sich zeitig zu beraten, empfiehlt der Anwalt, sich mit dem Gremium vorsorglich auf eine Rahmenvereinbarung zu einigen.

## Flächenbrand erfasst andere Standorte

Unternehmen, die sich die betriebliche Mitbestimmung bisher erfolgreich vom Leib gehalten haben, mögen angesichts solcher Beispiele erleichtert durch-



Wolfgang Runge,  
Geschäftsführer Personal,  
Manpower GmbH & Co. KG,  
Eschborn



Mathias Kühnreich,  
Fachanwalt für Arbeitsrecht,  
Düsseldorf





Olaf Schomaker, Geschäftsführer Personal, IT und Controlling, Globus SB Warenhaus GmbH, St. Wendel

schnaufen. Zu sicher fühlen sollten sie sich jedoch nicht, wie das Beispiel der Biomarktkette Alnatura zeigt. Aus 117 Filialen besteht das expandierende Firmennetz, nur in einer einzigen, in Freiburg, gibt es einen Betriebsrat, und zwar seit sechs Jahren. „In der Öffentlichkeit wird das hin und wieder als Makel gesehen“, sagt Personalchef Joachim Schledt. „Vielleicht haben die Mitarbeiter aber gar kein Bedürfnis, einen Betriebsrat anzurufen.“

Dass ausgehend von Freiburg nun die Mitbestimmung wie ein Flächenbrand auch weitere Standorte erfasst, wäre Schledt ein Dorn im Auge. In der Tat konnte die Gründung eines Betriebsrats in einer Bremer Filiale trotz großen medialen Interesses bisher vermieden werden. Schledt gibt sich gelassen, nicht zuletzt weil der Betriebsrat in Freiburg ihm zugesichert habe, „keinen Unfrieden stiften zu wollen“. Meinungsverschiedenheiten würden „offen und konstruktiv“ angesprochen. Doch der Betriebsrat sei sich im Klaren, dass im Zweifel jedwedes Problem im sozialen Miteinander zu Schledt „hocheskaliert“ werden könne.

Schledt wie Runge sind als Personalverantwortliche hier nicht zufällig ausgewählt. Als Vorstandsmitglieder der Initiative zur Selbst GmbH, also als Vordenker der HR-Szene, wollen sie den Dialog über die betriebliche Mitbestimmung öffnen. Und zwar unter dieser von Schledt zitierten Leitlinie: „Raus aus der industriell geprägten, hin zu einer mehr am Kunden orientierten Debatte.“ Ein Kernsatz lautet: Nicht das Unternehmen ist im übertragenen Sinne der Arbeitgeber, sondern der Kunde. Auch wenn es noch ein weiter Weg sei, sagt Schledt, „muss man einander zuhören und sich austauschen wollen“.

Doch von einer von beidseitiger Kompromissbereitschaft geprägten Mitbestimmungskultur, die den HR-Experten vorschwebt, ist gerade der Handel entfernter denn je. Personal ist hier primär ein Kostenfaktor, den es nach Möglichkeit zu minimieren gilt. Hinzu kommt der Wettbewerbsdruck: „In durchschnittlich sieben Minuten ist der nächste Supermarkt mit dem Auto zu erreichen“, erklärt Handelsmanager Joachim Schledt. In dieser Gemengelage, zu der sich ein rasant wachsender Onlinehandel gesellt, entstehen unweigerlich Konflikte in den Betrieben. Entweder es knallt oder man nimmt einen kalkulierten Perspektivenwechsel vor: Sind Mitarbeiter wertbeitragendes Glied in der Wertschöpfungskette, „verschieben sich die Gewichte fundamental“, meint zumindest Schledt.



Ralf Gundlach, Betriebsratschef, Manpower GmbH & Co. KG, Köln

Gehen die Parteien respektvoll miteinander um, sind Kompromisse möglich, die niemanden bloßstellen.


## Frischer Wind für die Mitbestimmung

Mitarbeiter wollen mehr mitgestalten, mehr an Entscheidungen partizipieren: Was seit Jahren als Individualisierungstrend in Gesellschaft und Wirtschaft beobachtet wird, soll nun auch in der aus HR-Sicht etwas angestaubten Mitbestimmung für frischen Wind sorgen. Auch Beschäftigte finanziell zu beteiligen – Teilnahme durch Teilhabe-, galt lange als probater Ansatz. Doch das sei bloß Wunschenken, sagt **Olaf Schomaker**, Geschäftsführer Personal, IT und Controlling der Globus SB-Warenhaus Holding GmbH in St. Wendel. Zwar wurde Globus, wo etwa jeder zweite Beschäftigte stiller Gesellschafter ist, jüngst für sein inzwischen 25 Jahre praktiziertes Mitarbeiterbeteiligungsprogramm ausgezeichnet. „Einen unmittelbaren Einfluss auf die Kooperation mit dem Betriebsrat hat die Mitarbeiterbeteiligung jedoch nicht“, bilanziert Schomaker.

Wie gut man mit dem Betriebsrat klarkommt, hängt von anderen Faktoren ab. „Als Betriebspartner muss ich ihn ernst nehmen, regelmäßig informieren und in Entscheidungen einbeziehen“, so Schomaker. Ernsthaftigkeit als Haltung, den Betriebsrat auf

Augenhöhe an der Gestaltung beteiligen – dieser Prämisse sollten Personaler unbedingt folgen. „Wo Betriebsratsarbeit verhindert werden soll, wo Betriebsräte nicht ernst genommen werden, steht es nicht zum

Besten für die Unternehmen“, warnt Schomaker. Es sei eine Illusion, Betriebsräte aus ihrer Verpflichtung zu lösen, sich für Arbeitnehmerrechte einzusetzen. Ein weiteres Beispiel von Manpower zeigt, wie ein konstruktives Miteinander funktioniert. Nachdem das Unternehmen den Betriebsrat über die Notwendigkeit informiert, Google plus als Kommunikationsplattform einzuführen, tritt der Betriebsrat zunächst zur internen Beratung zusammen, ehe die Beschäftigten zu einer Betriebsversammlung eingeladen werden. „Wir wollten unbedingt das Meinungsklima in der Belegschaft ermitteln“, sagt **Ralf Gundlach**, Betriebsratschef der Manpower GmbH und Co. KG, rückblickend. In der Tat kann der eingeladene Datenschutzbeauftragte die Vorbehalte zahlreicher Mitarbeiter nicht gänzlich entkräften. Deshalb wird in der Betriebsvereinbarung ausdrücklich festgelegt, dass sich zwar jeder Mitarbeiter bei Google plus anmelden muss. Um Anonymität zu gewährleisten, braucht jedoch weder ein Foto hochgeladen noch das tatsächliche Geburtsdatum eingegeben zu wer-



den. Auch dies ringt Gundlach mit seinem Gremium dem Arbeitgeber ab: „Werden Verstöße festgestellt, dürfen sie nicht zu arbeitsrechtlichen Maßnahmen führen.“

### Konstruktive Kompromisse durch Respekt

Das Betriebsverfassungsgesetz eröffnet dem Betriebsrat ein breites Instrumentarium, um sich gegenüber dem Arbeitgeber für die Rechte der Beschäftigten einzusetzen. Gehen die Parteien respektvoll miteinander um, sind konstruktive Kompromisse möglich, die niemanden bloßstellen. „Zu keiner Zeit hatte ich den Eindruck, dass der Arbeitgeber Druck auf uns ausübt“, bewertet Gundlach das Miteinander. „Besser ist, man zeigt sich an der einen Stelle entgegenkommend und kann dafür bei anderer Gelegenheit mehr Kompromissbereitschaft des Arbeitgebers erwarten.“ Das hätte sich auch bei Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit wie zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement erwiesen.

Dass die Betriebsparteien solche Lösungen gänzlich ohne externen Sachverstand herbeiführen, ist aller-

dings die Ausnahme. Meist stehen Anwälte parat, um ihren Mandanten, zum Beispiel den involvierten Personalern, die richtige Strategie einzuflüstern. „Hat der Betriebsrat eine soziale Ader, stoße ich ihn nicht vor den Kopf“, skizziert Anwalt Baumgarten eine zentrale Maxime. „Handelt es sich um einen selbstherrlich agierenden Betriebsrat, muss ich sein Ego streicheln, in der Sache jedoch hart bleiben.“ Prinzipiell sollte der Arbeitgeber weder Geschenke noch Zugeständnisse an falscher Stelle verteilen. Denn alles, was der Betriebsrat einfordern darf, muss seinen Ursprung im Betriebsverfassungsgesetz haben. „Lässt sich dies nicht belegen, steht der Betriebsrat auf wackligem Boden“, so Baumgarten.

Man merkt schon: Betriebliche Mitbestimmung ist kein Kinderspiel. Bisweilen geht es hart zur Sache, oft bis tief in die Nacht. Wer zuerst zuckt, hat verloren: Kompromisslinien zu finden, scheint nahezu aussichtslos. Für derart angespannte Lagen empfiehlt Anwalt Kühnreich, eine Pause für einen Spaziergang zu zweit zu nutzen. Noch besser als vertrauensstiftende Maßnahmen geeignet seien Treffen in überschaubarem Kreis, bei denen es nicht allein um strittige Fragen geht. „Bei einem Glas





Marco Holzapfel,  
Geschäftsführer,  
Betriebsfrieden GmbH, Hilden



Peggy Schreiber-Geyer,  
Abteilung Mitbestimmung und  
Tarifrecht, Deutsche Bahn AG,  
Berlin



Gunnar Rothenburg,  
Vorsitzender des  
Betriebsrates, DB Vertrieb  
GmbH, Berlin

Wein über die pubertierenden Kinder zu sprechen, kann sogar betonierte Positionen aufweichen“, gibt Kühnreich zu Protokoll.

Freilich sollte nicht unerwähnt bleiben, dass die angestammten juristischen Berater von jeglichen Eskalationsschüben profitieren. Wird keine Lösung gefunden, geht es eben in die Einigungsstelle, schließlich zum Arbeitsgericht. Diesen scheinbar vorgezeichneten Kurs der Konfrontation will ausgerechnet ein Start-up aus Hilden, die Betriebsfrieden GmbH, an der Wurzel packen. Laut Geschäftsführer Marco Holzapfel seien viele Konflikte nicht unbedingt arbeitsrechtlich aufzulösen, sondern durch inhaltliche Ausgestaltung und flankiert von entsprechender Kommunikation. „Als Mitbestimmungslotse können wir bei beiden Betriebsparteien Ängste nehmen, Misstrauen abbauen und sogar eine gemeinsame Linie mit den zuvor uneinigen Parteien entwickeln.“ Sein Hauptaugenmerk richtet Holzapfel auf die Einigungsstelle. Der Weg dorthin sei für die Betriebsparteien oft „kompliziert, langwierig und häufig unbefriedigend“. In der Tat scheint es in vielen Unternehmen eine regelrechte Kultur zu geben, dauernd die Einigungsstelle anzurufen. Großen Anteil daran hat die fortschreitende Digitalisierung, auf die das aus dem industriellen Zeitalter stammende Betriebsverfassungsgesetz nicht vorbereitet ist. Ist die Einführung von IT-Systemen geplant, die dazu bestimmt sind, Daten zur persönlichen Leistungs- und Verhaltenskontrolle zu ermitteln, handelt es sich laut Paragraf 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG um ein mitbestimmungsrelevantes Thema. Laut höchstrichterlicher Rechtsprechung reicht schon, wenn die Systeme lediglich dazu geeignet sind. Sogar soziale Medien wie Facebook, das zeigen jüngste Gerichtsentscheide, zählen dazu.

### Wo die Mitbestimmung an ihre Grenzen stößt

Sagen wir es so: Nach geltendem Rechtsrahmen wird die betriebliche Mitbestimmung in der digitalisierten Arbeitswelt an ihre Grenzen stoßen. Damit nicht genug: Laut Runge wollten immer mehr Mitarbeiter ihr Geschick selbst in die Hand nehmen „statt kollektiven Schutz zu reklamieren“. Auch die kürzere Taktung von Maßnahmen, Entscheidungen und Veränderungen schlage auf die Mitbestimmung durch. „Das sorgt unter Betriebsräten und Gewerkschaften für Unruhe“, beobachtet Runge. Solange die politischen und gesetzgeberischen Mühlen

jedoch langsamer mahlen als die Protagonisten vorankommen wollen, müssen sie sich auf betriebliche Lösungen verständigen. „Es ist Zeit für Experimente“, gibt er seinen HR-Kollegen mit auf den Weg. Das Gute daran: Immer mehr Betriebsräte ziehen mit.

Ein solches Experiment ist zweifellos das Projekt „Mitbestimmung Plus“ der Deutschen Bahn AG. Ziel ist, die kollektive und individuelle Mitbestimmung in Einklang zu bringen. Gut 50 Vorschläge aus der Belegschaft flossen in die Entwicklung von Prototypen ein, die „wichtige Impulse für die Mitbestimmungskultur der Zukunft“ leisten könnten, so Peggy Schreiber-Geyer aus der Abteilung Mitbestimmung und Tarifrecht. Dazu zählen „Townhall-Meetings“ als neue Variante von Betriebsversammlungen, wo Beschäftigte ihre individuellen Wünsche persönlich artikulieren können. Zudem will man durch gemeinsame Schulung der Betriebsparteien „Waffengleichheit“ und einen „Dialog auf Augenhöhe“ ermöglichen.

Wie man in einer digitalen Arbeitswelt miteinander zurecht kommen soll, treibt auch den Betriebsrat um.

### Wie man in einer digitalen Arbeitswelt miteinander zurecht kommen soll, treibt auch den Betriebsrat um.

„Das zunehmende Entwicklungstempo wird grundsätzliche Auswirkungen auf Beteiligungsprozesse haben“, sagt Gunnar Rothenburg, Vorsitzender des Betriebsrates der DB Vertrieb GmbH. „Für solche Überlegungen

benötigen wir und leisten uns einen sehr hohen Freiheitsgrad.“ In den Auffassungen, wie die Mitbestimmung in Zukunft aussehen sollte, liege man nicht weit auseinander. Mit dem Prototypen „2+1“ (zwei Betriebspartner plus ein Mitarbeiter) wolle man mehr direkte Beteiligungsmöglichkeiten schaffen und gleichzeitig den kollektivrechtlichen Kontext bewahren und stärken.

Wie die Betriebsparteien der Deutschen Bahn gemeinsam an zukunftstauglichen Lösungen arbeiten, könnte auch ein Prototyp für andere Konzerne sein, meint Sven Franke, der als externes Projektmitglied in „Mitbestimmung Plus“ eingebunden ist. Das sei längst überfällig, meint der Berater, der mit seinem Augenhöhe-Projekt von sich reden macht. „Die Chance, sich auf einen gemeinsamen Entscheidungsprozess zu verständigen, ist in den letzten Jahren vertan worden“, beobachtet Franke. „Vielfach herrscht Konfrontation.“ Sei Unternehmen tatsächlich jedoch an einer grundsätzlichen Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation gelegen, „müssen sie unbedingt an der Schnittstelle zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ansetzen.“ ■