



ZAAR

Zentrum für Arbeitsbeziehungen
und Arbeitsrecht

4. ZAAR-Kongreß

„Unternehmensführung und betriebliche Mitbestimmung“

am

11. Mai 2007

im

Paulaner am Nockherberg
München

Inhaltsverzeichnis

- 1. „Führungsrolle des Betriebsrats und Corporate Governance“**
Professor Dr. Volker Rieble
Ludwig-Maximilians-Universität München,
Lehrstuhl für Arbeitsrecht und Bürgerliches Recht Seite 3

- 2. „Professionalisierung der Betriebsratsarbeit –
Abschied vom Ehrenamt?“**
Professor Dr. Martin Franzen
Ludwig-Maximilians-Universität München,
Lehrstuhl für deutsches, europäisches, internationales Arbeitsrecht
und Bürgerliches Recht Seite 7

- 3. „Der Betriebsrat als Managing-Partner?“**
Rudolf Kast
Sick AG, Waldkirch,
Leiter Human Resources Seite 11

- 4. „Co-Management und Rollenkonflikt des Betriebsrates“**
Professor Dr. Dieter Frey
Ludwig-Maximilians-Universität München,
Lehrstuhl für Sozialpsychologie Seite 13

Unternehmensführung und betriebliche Mitbestimmung

Die Betriebsverfassung kommt auch nach der „Reform“ 2001 nicht zur Ruhe. Die Diskussion um die Unternehmensmitbestimmung – insbesondere mit Blick auf Corporate Governance – strahlt in die Betriebsverfassung hinein: Kann, darf und soll der Betriebsrat „Co-Manager“ sein?

Nimmt der Betriebsrat in der Praxis nicht längst Management- und Führungsaufgaben wahr? Und wie wirkt der Führungsanspruch des Betriebsrats im Verhältnis zum Arbeitgeber einerseits und zur Belegschaft andererseits? Wie sind Rollenkonflikte aufzulösen?

Diese Fragen sind nicht nur akademisch interessant: Wenn sich eine betriebliche Wirklichkeit am Gesetz vorbei entwickelt, droht den Akteuren rechtlicher Nachteil: So kann die Profi-Bezahlung mancher Betriebsratsvorsitzenden als Straftat verfolgt werden und so droht bei Überschreiten des Aufgabenkreises womöglich persönliche Haftung. Dementsprechend ist es ein Gebot der Systemgerechtigkeit, das Betriebsverfassungsrecht der gelebten Betriebsverfassung entweder anzupassen oder aber Fehlentwicklungen zu unterbinden.

Dieser Frage geht der 4. ZAAR-Kongreß nach. Wir laden Sie ein, mit uns, den Referenten aus Theorie und Praxis und unserem Publikum nach Antworten zu suchen.

Professor Dr. Volker Rieble

Professor Dr. Abbo Junker

„Führungsrolle des Betriebsrates und Corporate Governance“

Professor Dr. Volker Rieble

Ludwig-Maximilians-Universität München,
Lehrstuhl für Arbeitsrecht und Bürgerliches Recht

Gliederung

I. Das Problem

1. Bedeutung der Governance-Diskussion
2. Ausblenden der Mitbestimmung?
3. Governance als Funktionsprinzip innerhalb der Mitbestimmung?

II. Grundsätzliche Kompatibilität von Arbeitnehmer-Partizipation und Unternehmensführung

III. Wachsender Betriebsratseinfluß auf die Unternehmensführung

1. Doppelung der Mitwirkung
2. Co-Management?
3. Personalführungs- und Kommunikationsaufgabe des Betriebsrats?

IV. Folgerungen für die betriebliche Mitbestimmung

1. Organisatorische Fragen
 - a) Aufwertung der Unternehmensebene – Verkleinerung der Gremien – Stärkung des Wirtschaftsausschusses
 - b) Keine Regulierung, sondern unternehmensspezifische Verhandlungslösung
2. Interessenunabhängigkeit und Interessenbindung der Betriebsräte
 - a) Grundsatz
 - b) Korruptionsschutz und Betriebsratsvergütung
3. Professionalisierung der Betriebsratsarbeit
4. Kontrolle des Betriebsrats
5. Transparenz der Betriebsratsarbeit

V. Fazit

10 Thesen

1. Corporate Governance als Frage nach der „richtigen“ Unternehmensführung blendet die Mitbestimmung aus politischen Gründen zu Unrecht aus. Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und Betriebsräte nehmen Einfluß auf die Leitungsmacht im Unternehmen. Darunter leidet zuerst die Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats. Die mitbestimmungsrechtliche Teilhabe an Unternehmerentscheidungen lebt vom Zugriff auf die Leitungsmacht. Sie bedarf ihrerseits der Kontrolle. Gute Unternehmensführung darf ihrerseits nur einem transparenten und interessengerechten Mitbestimmungseinfluß unterfallen.
2. Die Frage nach der institutionell guten Willensbildung betrifft auch die Willensbildung des Betriebsrats im Belegschaftsinteresse. Jede Verengung des Blicks nur auf das Unternehmen ist sachwidrig. Wer die Mitbestimmung als Teil unternehmerischer Willensbildung betrachtet, muß auch die Willensbildung auf Arbeitnehmerseite einbeziehen; alles andere wäre sträflich einseitig. Insofern geht es negativ darum, welche Interessen keinen Eingang in die Arbeitnehmerinteressenvertretung finden dürfen. Vor allem aber ist für Unabhängigkeit der Betriebsräte vom Leitungsorgan und von Dritten zu sorgen und ihre persönliche Verantwortung sicherzustellen.
3. Mitbestimmung ist als Prinzip mit Corporate Governance durchweg vereinbar. Sie fördert – ungeachtet ihrer konkreten Ausgestaltung – auch im typisierten Anteilseignerinteresse die langfristig konzipierte und nachhaltige Unternehmensführung.
4. Der Zugriff des Betriebsrats auf Unternehmerentscheidungen im Rahmen des vielfach praktizierten Co-Managements ist ein Governance-Problem: Erforderlich ist einmal eine effektive Kontrolle rechtswidrigen Verhaltens, die das Leitungsorgan nicht leisten kann. Zum anderen müssen auch freiwillige Absprachen auf ihre Vereinbarkeit mit einer nachhaltigen Unternehmensführung kontrolliert werden; das kann der Aufsichtsrat in seiner vollen Besetzung mit Arbeitnehmervertretern nicht leisten. Faktisches Co-Management wirft zudem erneut die Haftungs- und Verantwortungsfrage auf.
5. Der Betriebsrat oder jedenfalls seine Spitze nimmt in erheblichem Umfang Führungsaufgaben gegenüber der Belegschaft wahr. Die Vermittlung von Informationen gegenüber Arbeitnehmern, die damit mittelbar an die Öffentlichkeit dringen, verlangt nach professioneller Betriebsratsarbeit. Fehlgriffe sind sanktionsbedürftig. Effektive Sanktionen fehlen.
6. Gute Unternehmensführung unter Mitwirkung der Arbeitnehmer kann aus Sicht der Betriebsverfassung nur durch ein kleines Organ auf Unternehmensebene, also gerade dem Wirtschaftsausschuß stattfinden. Der Gesetzgeber sollte dem Europäischen Vorbild folgen und – jedenfalls für große Unternehmen – das BetrVG entsprechend

öffnen, damit nicht nur parallel zum EBR und dem SE-Betriebsrat sondern im Rahmen einer Gesamtlösung eine einheitliche verhandelte Mitwirkung der Arbeitnehmer in wirtschaftlichen Angelegenheiten erlauben.

7. Der Unabhängigkeitsschutz der Betriebsräte muß nicht neu erfunden werden. Das geltende Recht achtet bereits sehr auf die Unabhängigkeit vom Arbeitgeber; nur der Korruptionsschutz ist gänzlich unzureichend. Stark nachzudenken ist über die Unabhängigkeit der Amtsführung gegenüber Dritten, insbesondere die Interessen der Gewerkschaft. Der Betriebsrat ist nicht deren tarifpolitisches Vollzugsorgan und hat auch keine organisationspolitische Funktion.
8. Gute Mitbestimmung verlangt nach Professionalität. Das Ehrenamtsprinzip ist – in mittleren und großen Betrieben und für Freigestellte – überholt. Wer seine ganze Schaffenskraft über Jahre in den Dienst der Mitbestimmung stellt, soll professionell arbeiten, das Amt gerade nicht als Nebensache vor dem ruhenden Arbeitsverhältnis betreiben und für seine hauptamtliche Tätigkeit auch bezahlt werden. Ungelöst bleiben die Fragen nach Qualifikation und Anreiz für besonderes Engagement.
9. Das System der Betriebsratskontrolle ist gänzlich unzureichend: Eine Kontrolle auf rechtswidriges Verhalten findet praktisch nicht statt; eine solche auf unzweckmäßige Ausübung der Mitbestimmungsrechte nicht einmal theoretisch. Die Abhängigkeit von der Wiederwahl genügt nicht, weil der Wähler sein Wahlrecht nicht an Kontrollerrwägungen ausrichtet. Erforderlich ist deshalb ein effektives Amtsenthebungsverfahren und eine allgemeine Fahrlässigkeitshaftung für professionelle Vollzeitbetriebsräte.
10. Transparenz der Betriebsratsarbeit ist durch die Verpflichtung zu einem schriftlichen Tätigkeitsbericht an die Belegschaft zu gewährleisten. Kostentransparenz ist durch paritätische Finanzierung zu erreichen.

„Professionalisierung der Betriebsratsarbeit – Abschied vom Ehrenamt?“

Professor Dr. Martin Franzen
Ludwig-Maximilians-Universität München,
Lehrstuhl für deutsches, europäisches, internationales Arbeitsrecht und Bürgerliches Recht

Gliederung

I. Einleitung

II. Gesetzliche Ausgangslage

1. Überblick

- a) Unentgeltliches Ehrenamt (§ 37 Abs. 1 BetrVG)
- b) Freistellung von Betriebsratsmitgliedern nach § 38 BetrVG

2. Rechtswirklichkeit

Betriebsratsmandate in Betrieben mit mehr als 200 Arbeitnehmern

	2002	2006
Anteil der freigestellten Betriebsräte	11,3%	11,7%
Anteil der wiedergewählten Betriebsratsmitglieder	64,4%	73,1%
Ausnutzung der Freistellungsmöglichkeiten	86%	90%

Amtszeit der Betriebsratsmitglieder (Geschäftsbereich IG Metall)

Erste Amtszeit	45,7%	34,8%
Zweite Amtszeit	24,5%	29,7%
Drei und mehr Amtszeiten	29,9%	35,5%

Amtszeit der Betriebsratsvorsitzenden (Geschäftsbereich IG Metall)

Erste Amtszeit	13%
Drei und mehr Amtszeiten	60%

Amtszeit der stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden (Geschäftsbereich IG Metall)

Erste Amtszeit	23%
Drei und mehr Amtszeiten	43%

Altersstruktur der Betriebsräte

18 – 45-jährige	59,7%	53,2%
> 45-jährige	40,3%	46,8%

III. Bewertung der Rechtsentwicklung: Plädoyer für die Dispositivität von §§ 37 – 41 BetrVG

1. Ambivalenz der geltenden Regelungen des BetrVG
2. Vereinbarungslösungen im Rahmen der §§ 37 – 41 BetrVG
 - a) Generelle Vorteile von dispositivem Recht, insbesondere im Bereich von Mitbestimmungsregeln
 - b) Umfang der Dispositivität
 - aa) §§ 37, 38 BetrVG
 - bb) §§ 40, 41 BetrVG
 - c) Instrumente: Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung (wie § 38 Abs. 1 S. 5 BetrVG)

IV. Rechtliche Ausgestaltung von Regelungen zur Professionalisierung der Betriebsratsarbeit

1. Freistellung
2. Vergütung
3. Haftung
4. Kosten der Betriebsratsarbeit
 - a) Grundsätze
 - b) Die Zulässigkeit von Kostenpauschalen (Dispositionsfonds des Betriebsrats)
 - c) Beteiligung der Belegschaft an den Kosten der Betriebsratsarbeit de lege ferenda?

V. Fazit

Thesen

1. Die Professionalisierung der Betriebsratsarbeit ist jedenfalls in Großunternehmen Realität.
2. Das BetrVG steht dieser Professionalisierung ambivalent gegenüber: Einerseits hält das Gesetz am "unentgeltlichen Ehrenamt" fest. Andererseits fördert es die Herausbildung von "Berufsbetriebsräten" durch großzügige Freistellungsregelungen für Betriebsratsmitglieder und eine komplexe Hierarchisierungsstruktur der Arbeitnehmervertretungsgremien in Großunternehmen (Gesamt-, Konzernbetriebsrat etc.).
3. Das Postulat des "unentgeltlichen Ehrenamts" kann seinen Zweck, die Unabhängigkeit und Unparteilichkeit der Tätigkeit des einzelnen Betriebsratsmitglieds zu gewährleisten, nicht erreichen, weil unter Umständen berechnete Vergütungserwartungen in die Illegalität gedrängt werden. Eine offene und transparente Vergütungsregelung nach den Bedürfnissen des jeweiligen Unternehmens und Vereinbarung der Betriebspartner kann das Ziel, die Unabhängigkeit der Betriebsratsarbeit zu sichern, besser verwirklichen.
4. Der Vielgestaltigkeit der Lebenswirklichkeit sollte dadurch Rechnung getragen werden, daß §§ 37 – 41 BetrVG dispositiv ausgestaltet und für abweichende Regelungen durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung geöffnet werden. § 38 Abs. 1 S. 5 BetrVG kann dann entfallen. Bei § 78 BetrVG muß klargestellt werden, daß eine Abweichung von § 37 Abs. 1 BetrVG nicht als Begünstigung gilt.

Gesetzgebungsvorschlag

§ 41a BetrVG-neu:

- (1) Von den §§ 37 – 41 BetrVG kann durch Betriebsvereinbarung oder Tarifvertrag abgewichen werden.
- (2) Bei einer Abweichung von § 41 BetrVG darf die Umlage höchstens 0,5% des Bruttomonatsverdienstes des einzelnen Arbeitnehmers betragen. Einführung und Änderung der Umlage müssen auf einer Betriebsversammlung gemäß § 43 Abs. 1 BetrVG von der Mehrheit der anwesenden Arbeitnehmer beschlossen werden. Für die Beschlußfähigkeit der Betriebsversammlung gilt § 33 Abs. 2 BetrVG entsprechend.

„Der Betriebsrat als Managing-Partner?“

Rudolf Kast
Sick AG, Waldkirch,
Leiter Human Resources

Thesen

1. Informations- und Vorschlagsrechte

These:

Proaktive Information des Arbeitgebers in zielgerichteten Informationskanälen und den richtigen Gremien schafft Vertrauen, ist aber eine Kunst.

Zitate:

„Wissen macht satt“ (Kerstin Friemel, Journalistin)

„Manche verstecken etwas. Ich finde, etwas zu verstecken, ist eine interessante Information“ (Annie Leibovitz, Fotokünstlerin)

2. Anhörungs- und Beratungsrechte

These:

Beratungen des Arbeitgebers mit dem Betriebsrat auch außerhalb des Vorschriftenkatalogs verschafft dem Arbeitgeber variablere Perspektiven, dem Betriebsrat auch.

Zitate:

„Ein Fürst, der nicht weise ist, kann auch niemals weise beraten können.“
(N. Macchiavelli)

3. Widerspruchs- und Zustimmungsverweigerungsrechte

These:

Zustimmungsverweigerung ist das Ergebnis mangelnder Information, Aufklärung und Beteiligung.

Zitate:

„Autorität ist das Vermögen, die Zustimmung anderer zu gewinnen.“
(Bertrand de Jouvenel, Zukunftsforscher)

4. Initiativrechte

These:

Das Initiativrecht des Betriebsrats fordert vom Unternehmen innovative personalpolitische Strategien und Maßnahmen.

Zitate:

„Ein Gedanke kann nicht erwachen, ohne andere zu wecken.“

(Marie von Ebner-Eschenbach)

„Jump out of your suit“ (Werbespruch von Joop)

„Co-Management und Rollenkonflikt des Betriebsrates“ Die Sichtweise der Psychologie

Professor Dr. Dieter Frey
Ludwig-Maximilians-Universität München,
Lehrstuhl für Sozialpsychologie



Unternehmerischer Erfolg

Professionalität in der Unternehmensführung

- Vision, Mission, Ziel, Geschäftszweck, Strategie
- Produkt, Service, Prozess
- Produktinnovation, Serviceinnovation, Prozessinnovation
- Markt, Kunde, Konkurrent
- Technologische Entwicklung
- Kernkompetenzen, strategische Allianzen, Kooperationspartner

Professionalität in der Mitarbeiterführung

Anwendung und Umsetzung aller Strategien zur Erhöhung von
Motivation, Kreativität, Lernbereitschaft, Eigenverantwortung

Ziel: Hinsichtlich Zeit, Kosten, Qualität, Produktivität, Innovation und
Wirtschaftlichkeit besser zu werden als der Konkurrent.



Co-Management

Wenn Betriebsräte Aufgaben wahrnehmen, die im Betriebsverfassungsgesetz nicht vorgesehen sind.
Zum Beispiel direkte Einbeziehung der betrieblichen Interessensvertreter in die Vorbereitung und Umsetzung von Entscheidungen, vor allem im Rahmen von Projektgruppen

a) im Sinne einer erweiterten Mitbestimmung
b) als zumindest faktisch fast gleichberechtigte Mitwirkung an wichtigen Unternehmensentscheidungen, einschließlich der Beteiligung an Investitionen als Co-Managementfunktion

Die Unterschiede zwischen Interessensvertretung einerseits und Beteiligung an den Leitungsfunktionen des Unternehmens andererseits verschwimmen.

Hartz vertritt eine weiter gehende Vorstellung von Co-Management als ehemaliger Arbeitsdirektor bei VW:

- strategisches Denken
- unternehmerisches Verhalten
- Anerkennung des Standes im Wettbewerb
- Ergebnisorientierung und Identifizierung von neuen Produktchancen

Wer dies alles als Betriebsrat vorbringt und als Voraussetzung für neue und sichere Arbeitsplätze erklärt, betreibt im besten Sinne Co-Management. Für diese Betriebsräte steht der Kampf um Märkte und Produkte vor dem Verteilungskampf (Hartz, 2000, S. 175).

Die Kommission „Mitbestimmung“ spricht von der zunehmenden Bedeutung informeller Ergänzungen und Modifizierungen des formalen Mitbestimmungsrechts im Rahmen kooperativer Unternehmenskulturen, in denen die gemeinsame Suche nach sachgerechten Problemlösungen an die Stelle einer formalistischen Einforderung gesetzlicher Rechtsmittel tritt (siehe Bertelsmann-Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung, 1998).

Die Frage ist, inwieweit Betriebsräte qualifiziert sind für diese Managementaufgabe.

Die Rolle des Betriebsrates – Mitverantwortung für Unternehmensführung

- Der Betriebsrat vertritt die Interessen der Mitarbeiter. Aber er muss gleichzeitig die Gesamtheit berücksichtigen und die derzeitige Komplexität einer globalen Wirtschaft den Mitarbeitern vermitteln.
- Er spiegelt die Geschäftsführung, inwieweit sie initiativ ist in Produkt-, Service- und Prozessinnovationen sowie innovativ in der gesamten Produktpalette. Wo wird die Zukunft verschlafen? Wo entwickelt sich der Wettbewerber schneller als die eigene Organisation? usw.
- Er kennt nicht nur die Basis der Mitarbeiter, sondern auch des Marktes, der Kunden und der Wettbewerber.
- Der Betriebsrat ist also mitverantwortlich für das Gesamte und damit mitverantwortlich für den langfristigen Erfolg/Misserfolg des Unternehmens in der Zukunft.

Die Rolle des Betriebsrates - Mitverantwortung für Mitarbeiterführung

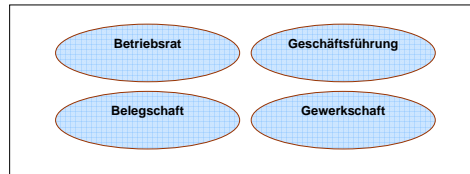
- Kein Unternehmen wird kurz-, mittel- und langfristig ohne engagierte, motivierte, kreative und verantwortungsbewusste Mitarbeiter erfolgreich sein. Die mentale Grundhaltung der Mitarbeiter entscheidet darüber, wie gut sie den Servicegedanken beim Kunden umsetzen und inwieweit sie kontinuierliche Verbesserungsideen generieren.
- Der Erfolg des Unternehmens ist abhängig von der Motivation, Kreativität und der Kundenorientierung seiner Mitarbeiter.
- Die mentale Grundhaltung der Mitarbeiter wird vom Betriebsrat entweder positiv oder negativ beeinflusst.
- Der Mitarbeiter muss die Geschäftsführung auch spiegeln und selbständig Initiativen entwickeln überall dort, wo es im Unternehmen krankt (Verletzung von Menschenwürde, Unternehmenskultur usw.).

Die Rolle der Geschäftsführung

- Die Geschäftsführung muss primär das Gesamtunternehmen und die Langfristigkeit im Auge haben.
- Eine kluge Geschäftsführung weiß sehr wohl, dass letztlich die Mitarbeiter das A&O für den Erfolg sind.
- Folglich wird sie stark darauf achten, dass die Sehnsüchte, Interessen und Erwartungen der Mitarbeiter erfüllt werden. Aber sie muss eben auch die Interessen des Marktes im Blick haben.

Betriebsrat: Konfrontation, Kooperation, Solidarität

Der Betriebsrat befindet sich in einer Sandwichposition: Betriebsrat - Belegschaft - Geschäftsführung – Gewerkschaft



Ein guter Betriebsrat will wiedergewählt werden; und er wird wieder gewählt, wenn er die Interessen der Arbeitnehmer gut vertritt. Er wird deshalb den Mitarbeiter stärker beachten als zum Beispiel den Kunden, den Wettbewerber oder die Zukunft des Unternehmens.

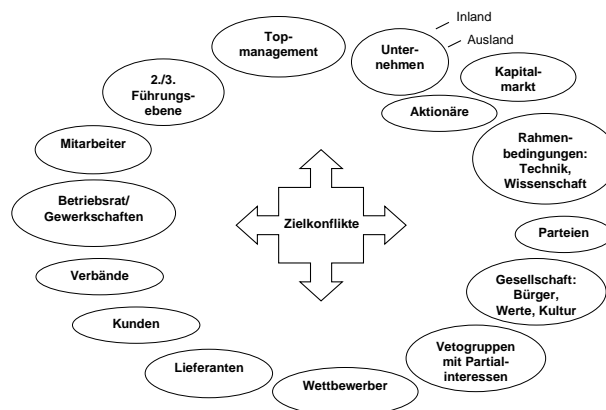
These: Der Betriebsrat hat die Chance, tendenziell die einzige Instanz in der Firma zu sein, die den Betrieb als Ganzes ins Auge fasst. Er kann die Instanz sein, die gegen die Partialinteressen sowohl des Managements und der Shareholder als auch einzelner Belegschaftsgruppen der Gewerkschaften sowie weiterer interner und externer Akteure eintritt.

Empirische Untersuchungen

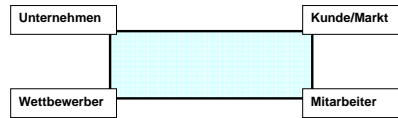
- Untersuchungen vom Institut der Deutschen Wirtschaft zeigen, dass 2/3 der Manager im Betriebsrat eine betriebliche Führungskraft sehen. Knapp die Hälfte sieht den Betriebsrat als Mitentscheidungsorgan. 45% bezeichnen ihn als wichtigen Produktionsfaktor.
- Bei über 80% der befragten Unternehmer hat der Betriebsrat als Organ hohe Akzeptanz.
- Es bestehen allerdings Diskrepanzen bei der Einbeziehung: Die Betriebsräte sehen sich weniger stark in Entscheidungen einbezogen als die Unternehmer es sehen. Die Geschäftsleitungen schätzen ihre Beziehung zum Betriebsrat als besser und kooperativer ein als die befragten Betriebsräte.

Der Betriebsrat hat eine steigende institutionelle Bedeutung. Aber nach wie vor fühlen sich die Betriebsräte von der Geschäftsleitung deutlich weniger anerkannt, als es ihre Erwartung, ihr Anspruch oder ihr Wunsch ist. Das heißt, die soziale Wertschätzung des Betriebsrates als „besondere betriebliche Führungskraft“ mit dem spezifischen Selbstverständnis „Repräsentant des Betriebs als Ganzes und damit zugleich sowohl Komanager als auch Interessenvertreter der Beschäftigten sowie Hüter der betrieblichen Sozialordnung“ ist defizitär.

Unternehmen und ihre Mitarbeiter agieren in einem komplexen Umfeld



Interessenunterschiede müssen transparent gemacht werden



- Das Unternehmen muss langfristig auf dem Markt überleben.
1. Die Markt- und Kundenerfordernisse müssen erfüllt werden.
 2. Man muss gleich gut oder besser als der Wettbewerber sein.
 3. Die Mitarbeiter müssen Beschäftigung haben.

Nur offen besprochene Interessenunterschiede können einvernehmlich gelöst werden. Eine partnerschaftliche Unternehmenskultur erleichtert dies erheblich.

Betriebsrat und Geschäftsführung: Unterschiedlicher Umgang mit Zielkonflikten

- Es geht letztlich immer um die Wahrnehmung von Zielkonflikten. Die Arbeitnehmer- und die Arbeitgebersseite werden vielleicht unterschiedliches Gewicht auf die einzelnen Zielkonflikte legen. Aber letztlich sind beide im selben Boot, und nur ein Miteinander kann zu optimalen Lösungen führen.
- Dieses Miteinander muss keineswegs immer Harmonie sein. Es darf geprägt sein von unterschiedlichen Interessen der Parteien sowie unterschiedlicher Fokussierung und Gewichtung.
- Forschung zeigt, dass die Qualität der getroffenen Entscheidungen in Teams oder Gremien deutlich erhöht wird, wenn man eine solche Streit- und Konfliktkultur zulässt.
- Auch Minoritätspositionen verbessern die Entscheidungen in Gremien.
- Dort, wo nur falsche Harmonie vorhanden ist, kommt es in der Regel zu schlechten Entscheidungen.

Sandwichposition von Betriebsräten

- Reflexion, was auf den globalen Märkten vor sich geht und Berücksichtigung der Spielregeln dieser globalen Märkte
- Arbeitsplätze sichern
- Sich als Pate des Managers verstehen
- Tatsächlich die Interessen der Belegschaft vertreten
- Auch die low performer, schwachen, älteren Mitarbeiter vertreten
- Vertreten der high performer
- Vertreten von Minoritäten
- Die heterogenen Erwartungen, die Mitarbeiter haben, erfüllen
- Konflikte schlichten
- Vertraulichkeiten und Loyalitäten gegenüber Arbeitgebern wie Arbeitnehmern bewahren
- Loyalität gegenüber Gewerkschaft

Dieser Rollenkonflikt darf nicht mit einem persönlichen Konflikt verwechselt werden, aber er spiegelt sich auf der persönlichen Ebene wieder.

Wichtig ist diesen Konflikt zu erkennen und als Struktur-/Rollenkonflikt zu sehen.

Jeder Betriebsrat muss wissen, welche Position er hat, wie er sich gegenüber schwachen und starken Mitarbeitern verhält, wie er sich gegenüber den Interessen der Belegschaft wie gegenüber den Interessen der Kunden, Lieferanten und des Marktes verhält.

Zum Problem der Geschäftsführer

- Bei großen Teilen des Managements haben wir eine schwindende Betriebsbindung, so dass oft der Betriebsrat ein größeres affektives Commitment zum Unternehmen hat als die Manager.
- Geschäftsführer kommen, Betriebsräte gehen. Betriebsräte bleiben oft.
- Ein Problem vieler Manager ist auch das Fehlen der drei Vs: Vorbild, Verpflichtung, Verantwortung. Sie sind oft zu zahlenorientiert, zu kurzfristig im Denken, zu sehr shareholder value orientiert. Sie betrachten zu wenig die Balance zwischen Mitarbeiter, Kunde und Unternehmen sowie Shareholdern.
- In vielen Firmen spielt bei Entscheidungen der Betriebsrat absolut keine Rolle.
- Der Eigentümer bzw. Geschäftsführer wird mehr den Kunden, die Zukunft des Unternehmens im Blickpunkt haben, und weniger den Mitarbeiter.

Was wäre, wenn es den Betriebsrat nicht gäbe?

- Vermutlich Willkür, weniger Rechte für Mitarbeiter
- Sehr oft müssen beide Parteien von vorne beginnen und Vertrauen neu aufbauen und begründen.
- Meine eigenen Erfahrungen: Es sind oft Lippenbekenntnisse der Geschäftsleitung, die den Betriebsrat nicht wirklich ernst nehmen (nach dem Motto „Wir müssen ihnen ein Forum bieten“).

Über Konflikte innerhalb des Betriebsrats und zwischen dem Betriebsrat und anderen Einheiten

- Konflikte mit den Gewerkschaften
- Konflikte innerhalb des Betriebsrates
- Oft rivalisieren Geschäftsleitung und Betriebsleitung auch um die Belegschaft.
- Betriebsräte kommen meist in Form der Betriebsratsvorsitzenden in schwerwiegende Loyalitätskonflikte
- Oft besteht aber auch totale Konfrontation zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung.
- Die Belegschaft ist oft dann unzufrieden, wenn er nicht nur die reinen Belegschaftsinteressen vertritt. „Sehr oft kann man machen, was man will: Man ist als Betriebsrat oft der Dumme und der Sündenbock.“ Das Interesse der Beschäftigten an der Arbeit des Betriebsrates sinkt kontinuierlich.
- Dort, wo kein Vertrauen herrscht in der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung, wird es auch zu Kooperationsstörungen und Fehlkommunikation kommen.
- Im Extremfall wird man Vermittler zwischen Geschäftsführung und Belegschaft.
- Kooperationsbereite Betriebsräte dürfen sich nicht vom Management abhängig machen. Sie dürfen nicht käuflich sein.
- Viele Geschäftsführer haben wenig Verständnis dafür, dass Betriebsräte nicht nur Vertreter von Gewerkschafts- oder Arbeitnehmerinteressen sind (und damit mehr oder weniger im Interessengegensatz zu ihnen stehen), sondern zugleich ein Subsystem des Unternehmens mit einer Führungsaufgabe sind. Viele Geschäftsführer haben hier nur ein begrenztes Kooperationsbedürfnis.
- Die Handlungsspielräume sind oft begrenzt, weil vieles von der Zentrale oder vom Ausland vorgegeben wird.
- Jede Organisation und Geschäftsführung verdient den Betriebsrat, den sie hat. Der Betriebsrat verdient umgekehrt die Geschäftsführung, die er hat.

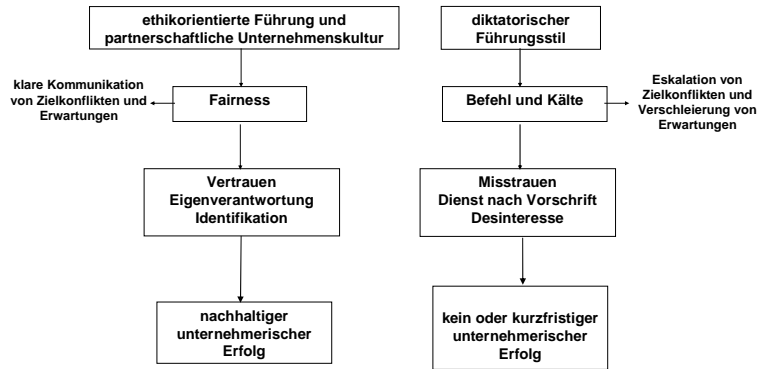
Das Denken in Parallelen

- Partnerschaft von Menschen
- Fußballmannschaft
- Entscheidend ist, dass es eine Gefühls- und einer Interessensgemeinschaft ist: Gemeinsame Ziele, gemeinsame Wege.
- Dass es vollkommen akzeptabel ist, unterschiedliche Meinungen zu haben und der Konflikt partnerschaftlich ausgetragen wird.

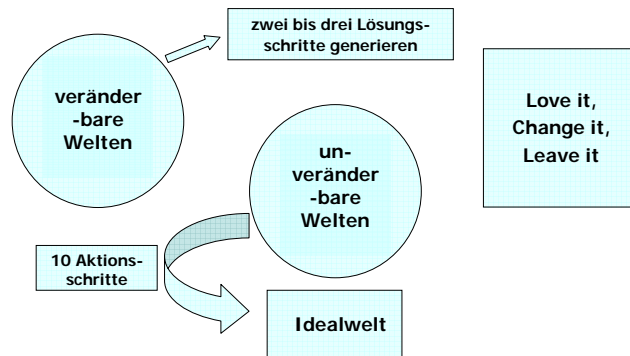
Der Vergleich mit einer Fußballmannschaft

- Eine Fußballmannschaft hat unterschiedliche Funktionsträger. Grob gesprochen Abwehr und Sturm. Beide haben unterschiedliche Funktionen: Das Gemeinsame wird immer sein, gemeinsam den Gegner und Konkurrenten zu besiegen. Wichtig ist die Feinabstimmung.
- Natürlich muss die Abwehr versuchen, dass der Gegner ein Tor schießt, der Sturm muss versuchen, dass er selber Tore schießt. Selbstverständlich unterstützt der Sturm die Abwehr und unterstützt die Abwehr den Sturm.

Partnerschaft und Fairness als Grundlage unternehmerischen Erfolges



Verantwortung in einer veränderbaren Welt übernehmen



<p>veränderbare Welt</p>	<p>nicht-veränderbare Welt</p>
<p><u>Gestaltungsspielräume</u></p> <p>Segen: Gott sei dank habe ich Gestaltungsspielräume</p> <p>Fluch: Blöd, dass ich verpflichtet bin zu handeln</p>	<p><u>Keine Gestaltungsspielräume</u></p> <p>Segen: Gott sei dank habe ich eine Entschuldigung</p> <p>Fluch: Blöd, dass man viele Dinge, die wichtig sind, nicht verändern kann</p>
<p>Die Person mit freizeitorientierter Schonhaltung schätzt nicht-veränderbare Welten und empfindet veränderbare Welten als Bedrohung.</p> <p>Der Leistungsorientierte hasst nicht-veränderbare Welten und freut sich, dass es veränderbare Welten gibt.</p> <p>Tue erst das Notwendige, dann das Mögliche und plötzlich schaffst du das Unmögliche. Entscheidend ist, dass man erst die Pflicht macht.</p> <p>Zur Kür gehört die Phantasie, in nicht-veränderbare Welten einzudringen.</p> <p>Aber: Zum Vordringen in nicht-veränderbare Welten gehört Mut</p>	

Was kann man in einem Top-Unternehmen erwarten?

Was kann man von einem Mitarbeiter in einem Top-Unternehmen erwarten?

- Höchstleistungen mit Effizienz, d.h. hohe Qualität, aber auch Zeitaufwand berücksichtigen
- Positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg
- Positiven Beitrag zur Unternehmenskultur
- Für Kunden Wert darstellen
- Weiterbildung wahrnehmen
- Positiv-Multiplikator

Was kann man von Führung in einem Top-Unternehmen erwarten?

- Professionelle Unternehmensführung
- Professionelle Mitarbeiterführung
 - Zukunft vorwegnehmen
 - Vorbild
- Sinnvermittlung
- Visionsvermittlung
- Ermöglichen, befähigen
- Entscheiden
- Kontrollieren

Das Prinzipienmodell der Führung von Frey

Ziel: mündiger Mitarbeiter als Unternehmer im Unternehmen

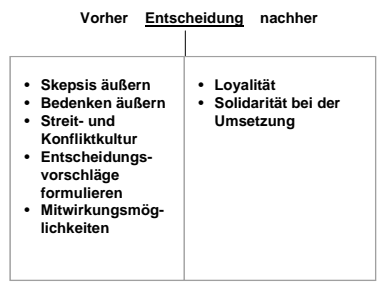
Prinzip der...

1. Sinn- und Visionsvermittlung	7. Fairness
2. Passung und Eignung (Aufgabe/Team)	8. sozialen Einbindung und sozialen Unterstützung
3. Transparenz (Information und Kommunikation)	9. des persönlichen Wachstums
4. Autonomie und Partizipation	10. situativen Führung (androgynes Führungsverhalten)
5. Zielvereinbarung und Prioritätenfestsetzung / Klarheit	11. des guten Vorbildes der Führungsperson
6. konstruktiven Rückmeldung (Lob und Korrektur)	12. fairen materiellen Vergütung

Alle Prinzipien sind eine Bring- wie eine Holschuld.

Entscheidungsketten und Partizipation

Vor der Entscheidung ist nach der Entscheidung



Fairness

- **Ergebnisfairness (Input, Output)** Was?
- **Prozedurale Fairness, Verfahrensfairness (+ voice)** Wie?
- **Informationale Fairness** (zeitliches und inhaltliches Drehbuch, ehrlich, rechtzeitig, umfassend - bad news genau so wie good news)
- **Interaktionale Fairness**
(Wertschätzung und Respekt auf gleicher Augenhöhe)

Fairness erhöht Identifikation, intrinsische Motivation, Vertrauen, Commitment – Persistenz, Kreativität, Innovation.

Führung: Wer andere zu selbstständigem Handeln bringen kann

- Delegation von Verantwortung
- Mut auch zum Streit
- Verantwortung für die Zukunft dieses Landes
- Vertrauen ist vor allem wichtig, wenn es schwierige Zeiten gibt. In Gutwetter-Perioden ist es einfach. Entscheidend ist es in Schlechtwetter-Perioden.
- Mohn sagte einmal, die meisten Führungskräfte haben keine Ahnung, wie Menschen funktionieren. Sie kennen ihre Ängste, sowie positive und negative Emotionen nicht. Das ist der größte Wettbewerbsnachteil.

Kulturen für ein Center of Excellence (Übersicht)

Vision – Ziel - Strategie

1. Kundenorientierungskultur	7. Kulturen des Kritischen Rationalismus	8. Implementierungskultur
2. Konkurrenzorientierungs- / Benchmarkkultur	a) Problemlösekultur	9. Systemkultur
4. Eigentümerorientierungskultur	b) Reflexionskultur über Standards, Ziele, Prozesse	10. Disziplin- und Professionalitätskultur
4. Mitarbeiterorientierungskultur	c) Konstruktive Fehler- und Lernkultur	11. Vielfalts- und Synergiekultur/ Teamkultur
5. Unternehmer- und Verantwortungskultur	d) Konstruktive Streit- und Konfliktkultur	12. Zukunftskultur/ Kosmopolitische Kultur
6. Leistungsethos- und Ergebnisorientierungskultur	e) Frage- und Neugierkultur	13. Komfortzonenkultur (Passung und Eignung)
	f) Phantasie- und Kreativitätskultur	14. Zivilcouragekultur
	g) Wertschöpfungskultur	15. Rekreationskultur
	h) Improvisations- und Experimentierkultur	16. Adaptationskultur
		17. Ethikkultur

Vorbild: Karl Poppers kritischer Rationalismus

In seinem Buch „Die Gesellschaft und ihre Feinde“ plädiert Popper für eine offene Gesellschaft, in der es zwar Hierarchie gibt, aber eine hierarchiefreie Kommunikation. Fortschritt entsteht durch nur durch eine offene Kultur, wo man atmen kann und seine Positionen klar artikulieren kann, in einer Kultur, in der frei gedacht werden kann. Der Feind der offenen Gesellschaft ist jegliche Art von Dogmatik. Eine Seite fühlt sich im Besitz der Wahrheit. Popper fordert deshalb konstruktive Kritik und gute Argumente. Es darf leidenschaftlich ausgetragen sein, aber entscheidend bleibt die Qualität des Arguments. Hier gibt es Parallelen zu der Philosophie von Mohn.

Die Feinde einer offenen Kultur

- Man lässt den Gegenüber nicht das Gesicht wahren
- Man geht konfrontativ vor
- Man fühlt sich im Besitz der Wahrheit
- Man ist unflexibel in der Argumentation
- Man versucht nicht, die Position und das Interesse des Gegenübers zu verstehen

Zur konstruktiven Streit- und Konfliktkultur in Partnerschaften

- Gute Partnerschaften haben genauso viele Konflikte wie schlechte (Prof. Hahlweg, Braunschweig), aber die Konfliktaustragung ist eine andere. In schlechten Partnerschaften kommt der Konflikt lange nicht auf den Tisch. Wenn er auf den Tisch kommt, wird er destruktiv ausgetragen.
- In guten Partnerschaften kommt der Konflikt relativ früh auf den Tisch. Ursachenanalyse, man sucht gemeinsame Lösungen ohne Schuldzuweisungen, man steht nicht unter dem Zwang von Konsens, jeder Partner kann seine Persönlichkeit entwickeln, man versucht sich zu arrangieren.
- Übertragen auf Betriebsrat und Geschäftsführung: Falsche Harmonie ist schlecht. Wo Konsens vorhanden ist, ist es gut.

Der Konflikt ist nicht das Problem, sondern die Art der Konfliktaustragung:

- Fair
- Klare Positionierung, was man will und was man nicht will
- Perspektivenübernahme über die Positionen und Interessen des Anderen
- Versuch, sich zu arrangieren, aber nicht unter dem Zwang stehen, immer Konsens und immer Harmonie zu erreichen
- Man muss sich auch in die Augen schauen können bei Dissens
- Langfristig muss es aber immer ein Geben und Nehmen, ein sich arrangieren sein, weil es langfristig weder Gewinner noch Verlierer geben darf.
- Notwendig ist auch immer Gesichtswahrung

Betonung gemeinsamer Ziele und gemeinsamer Identitäten

- Wichtig ist, auch gemeinsam interessierende Ziele zu erreichen, erfolgreiche Zukunft, Erfolg auf dem Markt, Erfolg beim Kunden.
- Wahrung von Menschlichkeit und humanitären Prinzipien.
- Homogenität von Werten und Zielen
- Reflexion über unterschiedliche und gemeinsame Wege zur Zielerreichung
- Regelmäßige Reflexion, was läuft gut, was läuft nicht gut und wo kann man sich verbessern
- Spielregeln der Konfliktaustragung

Vertrauenskonto / Beziehungskonto

positive Episoden	negative Episoden
+	-
+	-
+	-
+	
+	
+	



Quantität, Qualität und Gewichtung von Positiv- und Negativepisoden, die ein Empfänger von einem Sender erhalten hat, entscheiden darüber, aus welchem Blickwinkel er den Sender sieht: Sieht er ihn mit einem Vertrauensfilter oder mit einem Misstrauensfilter?
Negativepisoden werden stärker gewichtet!

Eine Vertrauenskultur ist das Fundament für...

- Leistung und Gegenleistung auf hohem Niveau (Höchstleistung)
- Generosität und Wertschätzung auf beiden Seiten auf hohem Niveau
- Verbindung humanitärer und ökonomischer Prinzipien
- offene, faire Kommunikation
- offene Streit- und Konfliktkultur
- Kommunikations- und Kooperationskultur
- Win-win-Situationen
- Innovation und ständige Verbesserung
- Engagement auch nach Dienstschluss
- Spaß und Freude an der Arbeit
- volle Nutzung des Mitarbeiterpotentials

Gegenseitiges Vertrauen ist das beste Grundkapital. Vertrauen ist der Anfang von allem.

Über Gesichtswahrung

Nicht immer kann es Konsens geben und es ist normal, dass es in vielen Fällen Interessensunterschiede gibt.

Entscheidend ist aber, dass jede betroffene Partei ihr Gesicht wahren kann und ein Terrain hat, wo sie ihre Erfolge der jeweiligen Zielgruppe verkaufen kann. Wichtig ist - wie in Partnerschaften - eine gegenseitige Rücksichtnahme und Perspektivenwechsel.

Herausforderungen für die Zukunft

Die Zukunft kommt, aber wie sie kommt, gestalten wir mit, im Sinne einer aktiven Rolle

- Abläufe optimieren
- Konsequenz aus dem demografischen Wandel – das Durchschnittsalter wird sich in den nächsten fünf Jahren
- Ist die Nachfolgeproblematik geklärt
- Rekrutiert man die Besten
- Internationale Herausforderungen und Chancen

Fazit: Rolle des Betriebsrates

- Agieren in komplexem Umfeld bedeutet Zielkonflikte
- Zielkonflikte sollten transparent kommuniziert werden
- Partnerschaftliche Unternehmenskultur erleichtert die Kommunikation und verbessert Erfolgchancen
- Veränderbare Welten als Grundlage von Innovation, aber auch Anforderung (Mut)
- Das notwendige Vertrauen kann man lernen
- Vertrauen bedeutet auch ein besonderes Menschenbild der Führung
- Hart in der Sache/ menschlich im Umgang
- Dabei hohe Bedeutung konstruktiver Kritik

Literatur

- Brodbeck, F., Maier G. & Frey, D. (2002). Führungstheorien. In D. Frey & M. Irlé (Hrsg.), Theorien der Sozialpsychologie: Band II (S.327-363). Bern: Huber.
- Frey, D., & Irlé, M. (Hrsg.). (1993). Theorien der Sozialpsychologie: Band I. Kognitive Theorien. 2. vollständige überarbeitete Auflage, Bern: Huber.
- Frey, D. & Irlé, M. (Hrsg.). (2002). Theorien der Sozialpsychologie: Band II. 2. vollständige überarbeitete Auflage. Gruppen- und Lerntheorien. Bern: Huber.
- Frey, D. & Irlé, M. (Hrsg.). (2002). Theorien der Sozialpsychologie: Band III. 2. vollständige überarbeitete Auflage. Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien. Bern: Huber.
- Frey, D. & Greif, S. (Hrsg.). (1987). Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. München: Psychologie Verlags Union.
- Hoyos, Graf, C. & Frey, D. (Hrsg.). (1999). Arbeits-, und Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Frey, D., Graf Hoyos & v. Rosenstiel, L. (2005). Wirtschaftspsychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim: Beltz.
- Frey, D. & Graf Hoyos (2005). Angewandte Psychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim: Beltz.
- Frey, D. & Bierhoff, H.-W. (2006). Handbuch Sozial- und Kommunikationspsychologie. Göttingen: Hogrefe.

