

## PRESSESERVICE

29.03.2007

### Management und Betriebsrat: Bloß weg vom Rosenkrieg

***Betriebsräte umgibt in manchen Management-Etagen ein Mythos. Da kommen Bilder auf von bärbeißigen Frauen und Männern, Stillstand am Band, Demonstrationsschilder, auf denen steht „Wider den Raubtierkapitalismus“ - die personifizierten Bremsen der Unternehmensziele, wie einige Manager poltern. Zu Unrecht.***

Betriebsräte sind nicht notwendig Gewerkschafter, auch wenn sich Sprache und Denken manchmal gleichen. Doch Betriebsverlagerungen sowie Sozialabbaurufen nuneinmal Gerechtigkeitskämpfer auf den Plan.

Der Coach und Organisationsberater Joachim Fenner sagt über Betriebsräte, Personalführung und Management, dass diese zu oft einseitig in Rollen und Positionen denken, statt offen und gelassen auf gleicher Augenhöhe zu diskutieren. So kämen sich manche Personalmanager zum Beispiel wie Angeklagte vor, wenn sie dem Betriebsrat ihren Strategiebericht vorstellen.

Fenner berät unter anderem Betriebsräte. Er bildete zehn Jahre für die Verdi-Vorgängerorganisation ÖTV rund 400 Prozess- und Kommunikations-trainerinnen und -trainer aus. Und er kennt das Schlachtfeld von allen Seiten. Deswegen hält er Schwarz-Weiß-Malerei für kontraproduktiv, egal von wem: „Starkes Auftreten und Waffenrasseln ist in Tarifverhandlungen nötig. Im betrieblichen

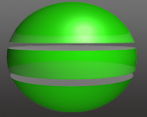
Alltag stört es den Austausch.“ Wer versuche, einen vermeintlichen Feind zu erschlagen, müsse sich nicht wundern, wenn dieser fortan erst Gift spritze, bevor er sachlich diskutiere. Das gälte für alle Beteiligten.

#### Partner statt Feinde

Firmenberater und Coaches ermahnen alle Unternehmensparteien, einander als Begleiter und Unterstützer wahrzunehmen. „Sie müssen vor allem ihre mentalen Blockaden auflösen“, sagt der Unternehmensberater und Coach Stefan Lammers. Wer als Manager denke, „der Betriebsrat hat nichts in meinen Aufgaben zu suchen“, verweigere den nötigen Dialog. Und wenn die andere Seite sich immer nur von Ausbeutern umgeben sieht, wird sie nie vorwärts kommen. Der Betriebsrat ist keine namenlose, starre Bastion, sagt Dietmar Heise, Rechtsanwalt für Arbeitsrecht und Buchautor zum Thema „Strategien im Umgang mit dem Betriebsrat“. Manager verlören oft den Blick für die Menschen im Rat. Wie überall im Leben gebe es pragmatische, gelassene, profilierungssüchtige oder cholerische Räte - oder Dogmatiker, die eine Gewerkschaftskarriere anpeilen. Wichtig sei immer zu wissen, mit wem man es zu tun habe.

#### Misstrauen ist erlaubt

Fenner macht an vielen Betriebsräten ein ausgeprägtes Helfersyndrom aus: „Sie wollen Probleme für andere lösen.“ Ein professioneller



Betriebsrat begleite jedoch Prozesse und übernehme keine Verantwortung für die Ergebnisse. Er helfe anderen, sich durchzusetzen. In Verhandlungen müsse immer eruiert werden, ob der Rat die Sachlage objektiv überblicke. Aber misstrauisch dürfe er sein, denn nicht jedes Management habe das Wohl der Mitarbeiter im Auge.

Dass viele Arbeitnehmervertreter aus gewerblichen Beschäftigungsbereichen ihren Verhandlungspartnern oft wenig souverän begegnen, beobachtet Ludger Loop. Er ist geschäftsführender Gesellschafter der Betriebsratsberatung GIBS mbH. Grund sei unter anderem ihre geringere Stellung in der Betriebshierarchie und ihre weniger entwickelte Sprachkompetenz. Aus dieser Lage heraus versuchten manche durch Poltern zu beeindrucken. Andere neigten dazu, eine besonders harmonische Linie zu fahren. Wenn der Personalchef fair ist, solle er darauf verzichten, das zum eigenen Vorteil zu nutzen.

Außerdem hätte der Betriebsrat es als Kollektivorgan schwerer als die andere Seite, so Loop. Obwohl die Ratsmitglieder sich nicht immer einig seien, müssten sie mit einer Stimme sprechen. Management und Personalführung gelänge das in der Regel durch ihre Rangordnung besser.

### Zwischen den Stühlen

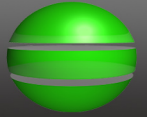
Dennoch wird das Personalmanagement meist zwischen den Seiten zerdrückt, sagen Stefan Lammers und Joachim Fenner. Der glaubt, Personalprofis hätten oft Defizite in der Verhandlungsführung. Und sie gälten als

Handlanger der Geschäftsleitung. Folge: der Betriebsrat übergehe sie und schieße gleich auf die Führung. Besonders, wenn sich der Personalprofil von der Leitung keinen Verhandlungsspielraum holt und nur Positionen referiert. Lammers mahnt daher, Human Resource Manager müssten klären, welchen Auftrag und damit verbundene Erwartungen sie genau erfüllen sollen.

Das sieht auch Anton Mlynczak so, Bildungsreferent der IG Metall in Lohr und Bad Orb. Er rät Betriebsräten, sich anzusehen, wie die Rolle und Rhetorik der Personalführung aussieht, wie eigenständig sie ist oder welche Persönlichkeit ihr vorsteht.

Mit derlei Imageproblemen plagt sich Markus Leitloff nicht. Er ist seit 2003 Leiter der Personalentwicklung bei der Eon Westfalen Weser AG in Herford. „Die Parteien erkennen einander als Partner an, wir haben keine Angst vor einem starken Betriebsrat.“ Er und das Management berücksichtigten, dass der Betriebsrat schon von Gesetzes wegen zwei Rollen vereinen muss: für die Mitarbeiter kämpfen und an das Firmenwohl denken.

Leitloff finanziert den Arbeitnehmervertretern Schulungen in Verhandlungsführung und Kommunikation. Und er bindet sie in die Personalentwicklung ein, zum Beispiel in Potenzialanalyseverfahren. „Vor vier Jahren ließen wir die soziale Kompetenz und die Managementfähigkeiten unserer Führungsriege checken“ erzählt Leitloff. Der Betriebsratsvorsitzende und zwei Kollegen nahmen teil. Sie



befürchteten, dass Eon die Gutachten zum Schaden der Mitarbeiter verwendet. Als sie erlebten, dass den Ergebnissen nur Tendenzen entnommen werden und diese als Anlass zu Gesprächen und Entwicklungsmaßnahmen dienen, gaben sie die Analysen für die komplette Belegschaft frei. Und einige Räte unterzogen sich den Tests in den Folgejahren. Leitloff wähnt sich auf dem richtigen Weg. Absprachen und Verhandlungen liefen schneller, professioneller ab. „Es gibt weniger unnötige Diskussionen und verbrannte Erde.“

Nur dann sei er ein Partner des Managements.

*Text: F.A.Z.*

### **Vertrauensbildende Maßnahmen**

Dietmar Heise schlägt weitere Methoden vor, um den Betriebsrat ins Boot zu holen. Er veranstaltet Seminare, die Manager und Räte zusammenbelegen: „So hat keiner den Eindruck, der andere habe einen Wissensvorsprung.“ Heise kenne außerdem ein Unternehmen, wo die Arbeitnehmervertretung Zugang zu betriebswirtschaftlichen Datensystemen hat. So überzeuge diese sich selbst von der Firmenlage.

Wer die Vertretung außerdem in der Personalbedarfsplanung einspanne, zeige ihr, wie er arbeite und plane. Heise kann sich zu diesem Zweck auch gut vorstellen, dass der Betriebsrat bei der Beurteilung von Einzelpersonen dabei ist. Das schaffe Vertrauen und Verständnis für Arbeitstechniken. Was der Rat versteht, kann er besser beurteilen. Kritiker weist der Arbeitsrechtler zurück. Zwar habe der Rat keine fachlichen Kenntnisse von Personalmanagement, aber er könne aus seiner Erfahrung und mit seinem praktischen Verständnis gutes Feedback geben.