

# Erfolg durch Mitbestimmung

## Konfliktlösungen in sozialen und wirtschaftlichen Angelegenheiten

Herausgegeben von

Holger Dahl

Dr. Burkard Göpfert, LL.M. (Columbia University, New York)

Dr. Rüdiger Helm, LL.M. (Cape Town)

Unter Mitarbeit von

Dr. Nathalie Galais, Regina Becker

Alle im Buch verwendeten Begriffe verstehen sich geschlechterneutral. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird teilweise auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet – entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat lediglich redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [www.dnb.de](http://www.dnb.de) abrufbar.

**ISBN: 978-3-8005-1794-7**

© 2023 Deutscher Fachverlag GmbH, Fachmedien Recht und Wirtschaft,  
Frankfurt am Main

[www.ruw.de](http://www.ruw.de)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Druckvorstufe: Lichtsatz Michael Glaese GmbH, 69502 Hemsbach

Druck und Verarbeitung: Druckerei Hachenburg – PMS GmbH, 57627 Hachenburg

Printed in Germany

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Bearbeiterverzeichnis .....	VII

### **Kapitel A:**

#### **Was braucht es für eine gelungene Konfliktlösung im Kontext der betrieblichen Mitbestimmung? – Ergebnisse einer Studie zu den Erfahrungen von Praktikerinnen und Praktikern**

*(Dr. Galais, Becker & Dahl)*

I. Vorbemerkung .....	1
II. Allgemeines Stimmungsbild zur Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Betriebsrat .....	2
III. Konfliktarten und Lösungen .....	8
IV. Konflikthalt und Konfliktergebnis .....	10
V. Konfliktergebnis und Bewertung .....	12
VI. Erfolgsrezepte: Welche Aspekte werden als ausschlaggebend für die Konfliktlösung betrachtet? .....	17
VII. Persönlichkeit und Konfliktlösung .....	19
VIII. Offene Antworten: Eine Sammlung von Erfahrungen dazu, welche Aspekte hilfreich sind .....	23
IX. Fazit .....	27
Quellen .....	30

### **Kapitel B:**

#### **Lernen von Praktikerinnen und Praktikern: Erfahrungen und Empfehlungen von erfahrenen Betriebsmitgliedern und Arbeitgebervertreter/innen**

*(Dr. Göpfert, Dr. Helm & Dahl)*

I. Vorbemerkung .....	31
II. Perspektive Arbeitgeber .....	32
1. Judith Steinhoff .....	32

IX

## Inhaltsverzeichnis

2. Corinna Schittenhelm .....	43
3. Jochen Schapka .....	48
4. Gunda Niehaus .....	56
5. Dr. Stephanie Coßmann .....	65
6. Stefan Britz und Dr. Richard Schönwerth .....	73
II. Perspektive Betriebsrat .....	83
1. Clemens Suerbaum .....	83
2. Christian Steiner .....	86
3. Peggy Schade .....	89
4. Marco Nörenberg .....	91
5. Ralf Krüger .....	97
6. Dagmar Holland .....	100
7. Doris Demleitner .....	102
IV. Fazit .....	106
1. Respekt und Rollenklarheit .....	106
2. Sich-verstehen-lassen .....	106
3. Beteiligung, Beteiligung, Beteiligung .....	107
4. Einfühlungsvermögen .....	108
5. Ausblick .....	108

### **Kapitel C: Positivbeispiele (Dr. Göpfert & Dahl)**

I. Der lange Weg zur Standortsicherung (Dr. Göpfert) .....	111
1. Gegenstand der Verhandlungen .....	111
2. Worüber haben die Betriebsparteien verhandelt? .....	111
3. Welche Mitbestimmungsrechte waren betroffen? .....	111
4. Welchen Zeitraum haben die Verhandlungen in Anspruch genommen? .....	112
5. Welche Rollen waren an den Verhandlungen unmittelbar beteiligt? .....	112
6. In welchem Setup haben die Verhandlungen stattgefunden (wechselnde Teamstärke, Einzelgespräche, Ort, Tagesveranstaltungen, kurze Termine etc.) .....	113
7. Wie haben sich die Teilnehmer auf die Verhandlungen vorbereitet? .....	113
8. Wie haben sie den Verhandlungsverlauf strukturiert? .....	113
9. Wie haben sie die Verhandlungen abgeschlossen? .....	113
10. Was waren die wesentlichen Diskussionspunkte? .....	114

## Inhaltsverzeichnis

11. Welche Lösungen haben sie auf welchem Weg gefunden? . . . . .	114
12. Was waren inhaltlich die wesentlichen Erfolgsfaktoren für das Gelingen? . . . . .	114
13. Was waren die wesentlichen Erfolgsfaktoren auf der Beziehungsebene? . . . . .	115
II. Der lange Weg zur Standortrettung ( <i>Dr. Göpfert</i> ) . . . . .	115
1. Gegenstand der Verhandlungen . . . . .	115
2. Worüber haben die Betriebsparteien verhandelt? . . . . .	116
3. Welche Mitbestimmungsrechte waren betroffen? . . . . .	116
4. Welchen Zeitraum haben die Verhandlungen in Anspruch genommen? . . . . .	116
5. Welche Rollen waren an den Verhandlungen unmittelbar beteiligt? . . . . .	116
6. In welchem Setup haben die Verhandlungen stattgefunden (wechselnde Teamstärke, Einzelgespräche, Ort, Tagesveranstaltungen, kurze Termine etc.) . . . . .	117
7. Wie haben sich die Teilnehmer auf die Verhandlungen vorbereitet? . . . . .	117
8. Wie haben sie den Verhandlungsverlauf strukturiert? . . . . .	117
9. Wie haben sie die Verhandlungen abgeschlossen? . . . . .	118
10. Was waren die wesentlichen Diskussionspunkte? . . . . .	118
11. Welche Lösungen haben sie auf welchem Weg gefunden? . . . . .	118
12. Was waren inhaltlich die wesentlichen Erfolgsfaktoren für das Gelingen? . . . . .	118
13. Was waren die wesentlichen Erfolgsfaktoren auf der Beziehungsebene? . . . . .	119
III. Gelungene IT-Mitbestimmung ( <i>Dahl</i> ) . . . . .	119
1. Gegenstand der Verhandlungen . . . . .	119
2. Worüber haben die Betriebsparteien verhandelt? . . . . .	119
3. Welche Mitbestimmungsrechte waren betroffen? . . . . .	120
4. Welchen Zeitraum haben die Verhandlungen in Anspruch genommen? . . . . .	120
5. Welche Rollen waren an den Verhandlungen unmittelbar beteiligt? . . . . .	120
6. In welchem Setup haben die Verhandlungen stattgefunden (wechselnde Teamstärke, Einzelgespräche, Ort, Tagesveranstaltungen, kurze Termine etc.) . . . . .	120
7. Wie haben sich die Teilnehmer auf die Verhandlungen vorbereitet? . . . . .	121
8. Wie haben sie den Verhandlungsverlauf strukturiert? . . . . .	121
9. Wie haben sie die Verhandlungen abgeschlossen? . . . . .	122

## Inhaltsverzeichnis

10. Was waren die wesentlichen Diskussionspunkte? . . . . .	122
11. Welche Lösungen haben sie auf welchem Weg gefunden? . . . . .	122
12. Was waren inhaltlich die wesentlichen Erfolgsfaktoren für das Gelingen? . . . . .	123
13. Was waren die wesentlichen Erfolgsfaktoren auf der Beziehungsebene? . . . . .	124
IV. Erfolgreicher Gesundheitsschutz ( <i>Dahl</i> ) . . . . .	124
1. Gegenstand der Verhandlungen . . . . .	124
2. Worüber haben die Betriebsparteien verhandelt? . . . . .	125
3. Welche Mitbestimmungsrechte waren betroffen? . . . . .	125
4. Welchen Zeitraum haben die Verhandlungen in Anspruch genommen? . . . . .	125
5. Welche Rollen waren an den Verhandlungen unmittelbar beteiligt? . . . . .	126
6. In welchem Setup haben die Verhandlungen stattgefunden (wechselnde Teamstärke, Einzelgespräche, Ort, Tagesveranstaltungen, kurze Termine etc.) . . . . .	127
7. Wie haben sich die Teilnehmer auf die Verhandlungen vorbereitet? . . . . .	127
8. Wie haben sie den Verhandlungsverlauf strukturiert? . . . . .	127
9. Wie haben sie die Verhandlungen abgeschlossen? . . . . .	128
10. Was waren die wesentlichen Diskussionspunkte? . . . . .	128
11. Welche Lösungen haben sie auf welchem Weg gefunden? . . . . .	128
12. Was waren inhaltlich die wesentlichen Erfolgsfaktoren für das Gelingen? . . . . .	128
13. Was waren die wesentlichen Erfolgsfaktoren auf der Beziehungsebene? . . . . .	129

### **Kapitel D:**

#### **Die Erfolgsfaktoren der Konfliktlösung: Welche Fähigkeiten der Verhandlungspartner sind für den Erfolg entscheidend?**

*(Dahl)*

I. Vertrauensvolle Zusammenarbeit . . . . .	131
II. Harvard-Konzept . . . . .	133
III. Trennung von Menschen und Sachfragen . . . . .	134
1. Optimistische Grundhaltung . . . . .	135
2. Aufmerksamkeit und Wertschätzung . . . . .	135
3. Lob und Humor . . . . .	136
4. Umgang mit Emotionen . . . . .	137

## Inhaltsverzeichnis

IV. Von Positionen zu Interessen.....	138
1. Gesprächssteuerung.....	138
2. Aktives Zuhören.....	138
3. Interessen.....	139
V. Optionen.....	140
VI. Objektive Kriterien.....	140
VII. Vorbereitung.....	141
VIII. Spitzengespräch.....	142
IX. Zum Schluss.....	142