

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 abrufbar.

ISBN: 978-3-8005-1794-7

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

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

Kapitel A

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

Dr. Nathalie Galais, Regina Becker & Holger Dahl

I. Vorbemerkung

Bei Konflikten auf Ebene der betrieblichen Mitbestimmung stehen sich Vertreter/innen von Mitarbeitenden der gleichen Organisation als Konfliktparteien gegenüber. Beide Seiten können zudem für Verstärkung sorgen und juristischen Beistand oder Sachverständige zur Beratung hinzuziehen. Zudem können Mediator/innen oder Schlichter/innen ins Spiel kommen, wenn es zu Schwierigkeiten bei der Konfliktlösung kommt und keine Einigung in Sicht ist.

Welche Erfahrungen die Beteiligten mit Konflikten in diesem Kontext gemacht haben, war Inhalt einer empirischen Studie, die als Praxisprojekt von dem Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität Erlangen-Nürnberg und der Holger Dahl Konfliktlösungen GmbH realisiert wurde. Ziel war es, herauszufinden, welche Faktoren zu einer erfolgreichen Konfliktlösung beitragen. Betriebsräte, Vertreter/innen der Arbeitgeberseite sowie Expert/innen, die bereits an Konflikten im Kontext der betrieblichen Mitbestimmung beteiligt waren, wurden per E-Mail angeschrieben und webbasiert und anonym befragt. Insgesamt füllten 201 Personen den Fragebogen vollständig aus, was einer Response rate von ca. 25% entspricht. Dies ist zwar eine vergleichsweise hohe Teilnahmebereitschaft, dennoch können systematische Selektionsprozesse nicht ausgeschlossen werden. Dies kann zu Einschränkungen der Generalisierbarkeit, insbesondere der deskriptiven Befunde, führen (Häufigkeitsverteilung), da diese sehr anfällig für systematische Drop-outs sind. Diese liegen dann vor, wenn die Teilnahmemotivation („mache ich bei der Befragung mit oder nicht?“) mit der Fragestellung selbst in Wechselwirkung steht und dies letztendlich zu einer Selbstselektion führt. In diesem Sinne wäre es nachteilig, wenn beispielsweise vornehmlich Personen an der Befragung teilnahmen, die besonders gute oder besonders schlechte Erfahrungen mit Konflikten gemacht haben. Bei der Ergebnisbeschreibung werden wir daher immer wieder auf die jeweilige Robustheit der Ergebnisse eingehen.

Kap. A Was braucht es für eine gelungen Konfliktlösung? – Studienergebnisse

Die Beantwortungsdauer des Fragebogens belief sich im Median auf 14 Minuten. Die Befragten waren zu 61% der Mitarbeitendenseite und zu 35% der Arbeitgeberseite zuzuordnen, 4% hatten angegeben, eine andere Rolle im Konflikt gehabt zu haben (Sachverständige, Rechtsanwälte, Schlichter, Mediatoren u. a.).

Knapp 80% der Befragten waren über 45 Jahre alt und 63% waren männlich. Mehr als die Hälfte hatten mehr als zehn Jahre Berufserfahrung. Die Befragten kamen aus ganz unterschiedlichen Branchen (16% Handel, 13% Gesundheitswesen, 11% Automobil/Maschinenbau, 9% Verkehr und Logistik, 8% Finanzen und Versicherungen, 8% Medien und Kommunikation, 6% Lebensmittelindustrie, 6% Luft- und Raumfahrt, 5% Elektro/Elektrotechnik, 3% Pharmaindustrie/Chemie und Rohstoffe, 2% Beherbergung und Gastronomie sowie jeweils ein Prozent Baugewerbe, Energie- und Wasserversorgung sowie 11% sonstige Branchen).

Zentraler Untersuchungsgegenstand war die Frage, welche strukturellen, organisationsbezogenen, inhaltlichen und individuellen Determinanten einer erfolgreichen Konfliktlösung identifiziert werden können.

II. Allgemeines Stimmungsbild zur Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Betriebsrat

Zu Beginn der Befragung, baten wir die Umfrageteilnehmer/innen verschiedene Aussagen zur Zusammenarbeit von Betriebsräten und Arbeitgebern mit Blick auf Konfliktlösungen einzuschätzen. Abbildung 1 zeigt den Prozentsatz der Zustimmungen je Aussage.



Abb. 1: Generelle Einschätzung zur Zusammenarbeit bei Konflikten von Arbeitgebern und Betriebsräten

II. Allgemeines Stimmungsbild **Kap. A**

Etwa die Hälfte der Befragten beobachtet eine eher negative Entwicklung. Mehr als die Hälfte der Befragten hatten den Eindruck, dass die Anzahl der Einigungsstellen zugenommen hat und 47% gehen davon aus, dass auch die gerichtlichen Auseinandersetzungen häufiger geworden sind. Knapp die Hälfte sieht ein Problem darin, dass Eigeninteressen bei den Konfliktparteien zunehmend eine Rolle spielen. Auch in den freien Antworten wird von einigen Teilnehmer/innen problematisiert, dass das Wohl des Unternehmens zugunsten von Eigeninteressen aus dem Blick gerät. Hierzu passt, dass 46% der Befragten finden, dass die Zusammenarbeit zunehmend von Misstrauen geprägt ist. Da die Stichprobe jedoch nicht repräsentativ ist, können diese Ergebnisse nur beschränkt verallgemeinert werden. Die wahrgenommene Zunahme von Einigungsstellen und gerichtlichen Auseinandersetzungen deckt sich aber mit der empirischen Beobachtung einer Steigerung sowohl in Gerichtsverfahren sowie Schlichtungsverfahren.

Die Analyse von Zusammenhängen anhand von Korrelationen macht deutlich, dass mangelndes gegenseitiges Verständnis und die Verfolgung von Eigeninteressen die stärksten Teiber für Misstrauen und letztlich auch für die Erfahrung von gerichtlichen Auseinandersetzungen sind. Das Antwortmuster von Vertreter/innen der Arbeitgeber- und Mitarbeitenseite unterscheidet sich dabei nicht. Die Einschätzungen sind somit, unabhängig von der Rolle im erlebten Konflikt, recht ähnlich.

Wir baten die Studienteilnehmer/innen zudem um ein Gesamturteil über die Entwicklung der Zusammenarbeit in den letzten zehn Jahren (siehe Abbildung 2).

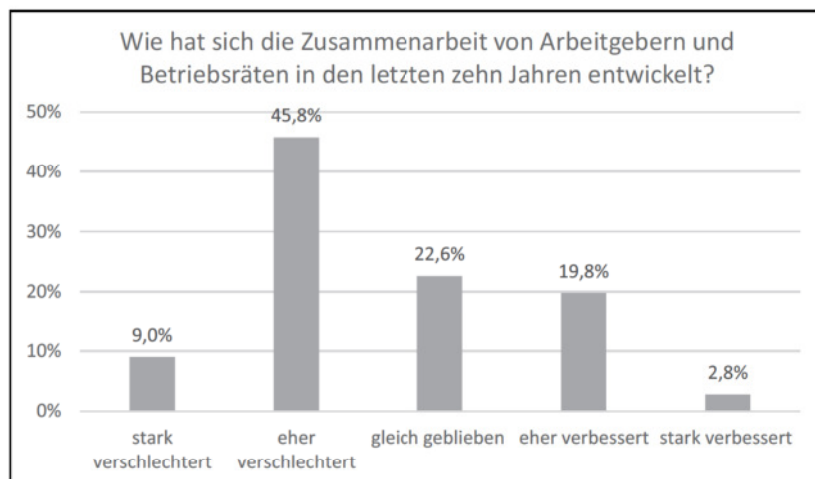


Abb. 2: Entwicklung der Qualität der Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Betriebsräten über die letzten zehn Jahre

Kapitel C

Positivbeispiele

Dr. Burkard Göpfert & Holger Dahl

I. Der lange Weg zur Standortsicherung

(Dr. Burkard Göpfert)

1. Gegenstand der Verhandlungen

Siemens trennte sich in den frühen 2000ern sukzessive von seinem Telekommunikations-Geschäft. In der Folge entstand ein Joint Venture mit Nokia, aus dem die heutige Nokia als weltweit führender, spezialisierter Netzwerkausrüster hervorgegangen ist. *Dr. Rüdiger Helm* und *Dr. Burkard Göpfert* haben sich – in drei wesentlichen Etappen – dabei als Vertreter des GBR bzw. der deutschen Nokia-Einheit kennengelernt. Am Ende eines langen Weges stand ein völlig neuartiger Tarifvertrag „für die Vermittlung in Gute Arbeit“, den beide Anwälte zunächst als „Non-Paper“ entwickelt haben. Der Weg dorthin war sehr lang ...

2. Worüber haben die Betriebsparteien verhandelt?

Im Grunde immer wieder über Personalabbau, aber wenn man dahinter schaut, ging es um viel mehr: Die Aufstellung von Nokia in Deutschland, die Integration von Siemens-Mitarbeitern in eine neue Nokia-Welt, der lange Weg einer technisch-industriellen Transformation, der weltweit viele Arbeitsplätze gekostet hat, wobei zeitgleich genauso viele – andere – wieder neu geschaffen wurden. Und die Frage, ob Labour Relations auch bei diesen Herausforderungen im Konsens gelöst werden können.

3. Welche Mitbestimmungsrechte waren betroffen?

Vordergründig §§ 111 ff. BetrVG, in Wirklichkeit aber: Deren Verhältnis zu den §§ 92a, 93, 95 BetrVG und – noch zentraler – das Verhältnis von Sozialplan und Tarifvertrag, von Interessenausgleichsverfahren und Tarifvertrag, von Sonderleistungen an Gewerkschaftsmitglieder, und die Frage des einstweiligen Rechtsschutzes gegen die Vorwegnahme von Betriebsänderungen in Bayern.

Kap. C Positivbeispiele

4. Welchen Zeitraum haben die Verhandlungen in Anspruch genommen?

Im Grunde seit 2000 bis heute. Man kann dabei drei wesentliche Etappen unterscheiden:

- Der erste „Angriff“ – ein Umzug aller in Deutschland verstreuten Nokia und Siemens-Mitarbeiter an einheitliche Standorte. Dabei zogen u.a. in München Mitarbeitergruppen tageweise um, ohne dass dazu ein Interessenausgleich beraten war. Nachdem das ArbG München entlang der bisherigen Linie die einstweilige Verfügung versagt hatte, hob das Landesarbeitsgericht in einer insoweit bislang einmaligen Entscheidung den Beschluss auf und erließ die einstweilige Verfügung, gestützt auf die Europäische Konsultationsrichtlinie – 1:0 für *Helm*.
- Der zweite „Angriff“ – nachdem vor allem der tarifliche Sonderkündigungsschutz einen „normalen“ Abbau praktisch unmöglich gemacht hatte, entschied sich die Arbeitgeberseite, den Standort München insgesamt zu schließen. In einer denkwürdigen Nacht im Keller eines Holiday Inn gelang in einem kleinen Kreis dann eine Lösung, die einen gesteuerten Personalabbau binnen 2–3 Wochen vollzog, allerdings um den Preis einer Besserstellung der Mitglieder der IG Metall. Diese Lösung wurde Jahre später vom Bundesarbeitsgericht für zulässig erachtet und ist seitdem die Leitentscheidung zu diesem Thema.
- Der „Friedensschluss“ – der im Grunde bis heute trägt. Statt immer wieder quälende Monate mit Verhandlungen zu verbringen, einigte sich Nokia mit der IG Metall auf einen „Tarifvertrag über die Vermittlung in Gute Arbeit“. Dieser wurde von den beiden Anwälten – wieder in sehr kleinem Kreis – und zunächst als „Non-Paper“ entwickelt.

5. Welche Rollen waren an den Verhandlungen unmittelbar beteiligt?

Jede Seite hat die üblich besetzte Verhandlungskommission. Dazu bestand z. T. parallel eine – weitgehend gleich besetzte – Tarifkommission. Der kleine Kreis bestand aus dem Unternehmensvertreter der IG Metall, dem Personalleiter und teilweise auch dem Arbeitsdirektor, den Anwälten und Vertretern der Transfergesellschaften, aber zusätzlich der engen Begleitung im mitbestimmten Aufsichtsrat.

**6. In welchem Setup haben die Verhandlungen stattgefunden
(wechselnde Teamstärke, Einzelgespräche, Ort,
Tagesveranstaltungen, kurze Termine etc.)**

Das Übliche: quälende Tagsitzungen in der „großen Runde“, Auszeiten und Offsites, in den mitschleifenden Momenten im kleinen Kreis vor einem Flipchart. Wichtig für Letzteres: Zeit nehmen, außerhalb des Gebäudes, Bereitschaft einander sehr gut zuzuhören, die Linien dauernd zusammen (und nicht auseinander) zu führen, dann das beherzte „Reiten vor der Kavallerie“ (bei dem man schon einmal „Kugeln von Hinten“ spüren muss), ein zunehmend gewachsenes Vertrauen der Anwälte zueinander, auch wenn man „politisch“ um Welten auseinander lag.

**7. Wie haben sich die Teilnehmer auf die Verhandlungen
vorbereitet?**

Die entscheidenden Momente bedürfen der absoluten Gedankenfreiheit, da kann (und sollte) man möglichst nichts Festes „vorbereiten“, sondern „go with the flow“.

8. Wie haben sie den Verhandlungsverlauf strukturiert?

Einigungen im Arbeitsrecht entstehen meist durch „wechselseitige (!) Erschöpfung“. Daher müssen Konflikte erst einmal ausgetragen, auch inszeniert und durchaus nicht „gespielt“, werden. Es muss auch einmal „krachen“, damit alle merken „so geht es nicht weiter“. Dann müssen die Hauptbeteiligten, und notfalls eben auch einmal die Anwälte, schnell und beherzt Lösungen entwickeln und diese gemeinsam mit den Gremien auch sehr schnell umsetzen. In der entscheidenden Nacht hatten wir praktisch nur 24 Stunden, um die Lösung zu finden, zu prüfen, zu schreiben (Eckpunktepapier), zu kommunizieren und gleich in Betriebsversammlungen umzusetzen. Man kann heute sagen, dass die Sanierung damals auf Messers Schneide stand.

9. Wie haben sie die Verhandlungen abgeschlossen?

Immer über Eckpunktepapiere, die dann zügig in diverse formale Dokumente umgesetzt wurden, während die Parteien sich voll um die Kommunikation und die Begleitung der Umsetzung kümmern konnten. Die Aufgabenverteilung in der Schlussphase muss wie bei einem Generalstab abgesprochen sein.