

ARBEITSRECHT

Dahl/Göpfert/Helm (Hrsg.)

# Erfolg durch Mitbestimmung

Konfliktlösungen in sozialen und wirtschaftlichen Angelegenheiten

# RECHT WIRTSCHAFT STEUERN

# 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

# Vorwort

„Erfolg durch Mitbestimmung“ – so könnte man die Idee zu diesem Buch auf den Punkt bringen. „Gelebte“ Mitbestimmung – auf Unternehmens- wie auf Betriebsebene – ist eines, vielleicht sogar *das* soziale Erfolgsmodell der Bundesrepublik. Doch: Lernen kann man das kaum aus Büchern, sondern eben gerade nur auf dem „Spielfeld der Mitbestimmung“ – oder, um es mit *Franz Beckenbauer* zu sagen: „Keiner weiß wie’s geht, aber es geht.“

Die Autoren, in der Kombination aus Schlichter, Beschäftigten- und Arbeitgebervertreter, haben sich gemeinsam mit vielen an diesem Buch beteiligten Mitstreitern seit vielen Jahren in immer neuen Konstellationen getroffen, um scheinbar unlösbare sozialpolitische Konflikte zu lösen, zu befrieden und um Perspektive zu geben. Davon berichtet dieser Band aus unterschiedlichen Blickrichtungen. Dabei macht der „Ton – wie immer – die Musik“ und der vielstimmige Chor der an der Mitbestimmung Beteiligten gibt das Konzert.

Wir Herausgeber danken allen, die sich an diesem Buch dankenswerterweise beteiligt haben. Die Verantwortung liegt bei uns, denn der „Kampf um die Mitbestimmung“ in Deutschland verdient es, gelegentlich auch einmal positiv betrachtet zu werden.

Königstein und München

*Holger Dahl*  
*Dr. Burkard Göpfert*  
*Dr. Rüdiger Helm*

# Bearbeiterverzeichnis

Becker, Regina (M.Sc.)	Beraterin für Softwarelösungen, Masterarbeit zu Konflikten am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität Erlangen-Nürnberg
Dahl, Holger	Einigungsstellenvorsitzender, Holger Dahl Konfliktmanagement GmbH, Königstein
Galais, Dr. Nathalie	Dozentin am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität Erlangen-Nürnberg
Göpfert, Dr. Burkard, LL.M. (Columbia University, New York)	Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, KLIEMT.Arbeitsrecht, München
Helm, Dr. Rüdiger, LL.M. (Cape Town)	Rechtsanwalt, huber.mücke.helm Menschenrechte im Betrieb, München

# Inhaltsverzeichnis

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

## **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. Galais, Becker & Dahl)*

I. Vorbemerkung . . . . .	1
II. Allgemeines Stimmungsbild zur Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Betriebsrat . . . . .	2
III. Konfliktarten und Lösungen . . . . .	8
IV. Konfliktinhalt 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

## 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 <i>(Dr. Göpfert)</i> . . . . .	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

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

## 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.

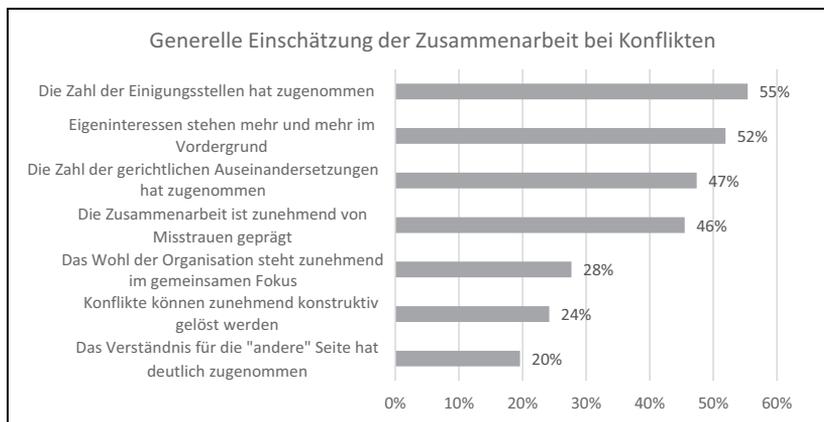


Abb. 1: Generelle Einschätzung zur Zusammenarbeit bei Konflikten von Arbeitgebern und Betriebsräten

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).

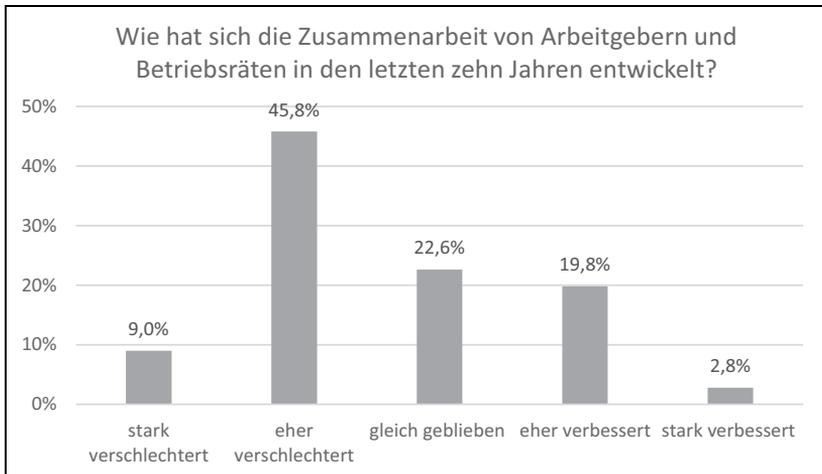


Abb. 2: Entwicklung der Qualität der Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Betriebsräten über die letzten zehn Jahre

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

Es wird deutlich, dass mehr als die Hälfte der Befragten eine Verschlechterung der Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Betriebsräten wahrnimmt, wobei 9% sogar von einer deutlichen Verschlechterung ausgehen. Knapp ein Viertel der Befragten findet, dass die Qualität der Zusammenarbeit gleichgeblieben ist und nur jeder fünfte Befragte empfindet, dass die Zusammenarbeit sich in den letzten zehn Jahren verbessert hat.

Die Prüfung korrelativer Zusammenhänge ergab, dass diese Einschätzung ebenfalls nicht von der Rolle (Vertreter/in Arbeitgeber, Betriebsrat) abhing und auch strukturelle Merkmale des Unternehmens, wie beispielsweise der Internationalisierungsgrad oder die Größe des Unternehmens keinen Einfluss auf diese Einschätzung hatten. Organisationsmerkmale, wie die Größe des Unternehmens, die Organisationsstruktur (inhabergeführtes Unternehmen, Matrixstruktur, Organisation nach Divisionen oder Kernfunktionen) zeigten ebenso wenig Effekte auf diese Einschätzung. Im Vorgriff auf die im Folgenden dargestellten Konfliktarten, zeigte sich allerdings, dass insbesondere diejenigen, die persönliche Konflikte zwischen Arbeitgeber- und Mitarbeitenseite erlebt hatten, eine negative Entwicklung der Zusammenarbeit beobachten.

Im Anschluss an die allgemeine Einschätzung der Entwicklung der Qualität der Zusammenarbeit, wurden den Studienteilnehmer/innen weitere geschlossene und offen formulierte Fragen gestellt und je nach Antwort wurden sie gebeten, einzuschätzen, welche Aspekte sich aus ihrer Sicht verschlechtert bzw. verbessert hatten. Die folgende Abbildung 3 zeigt zunächst die Ergebnisse für die vor-

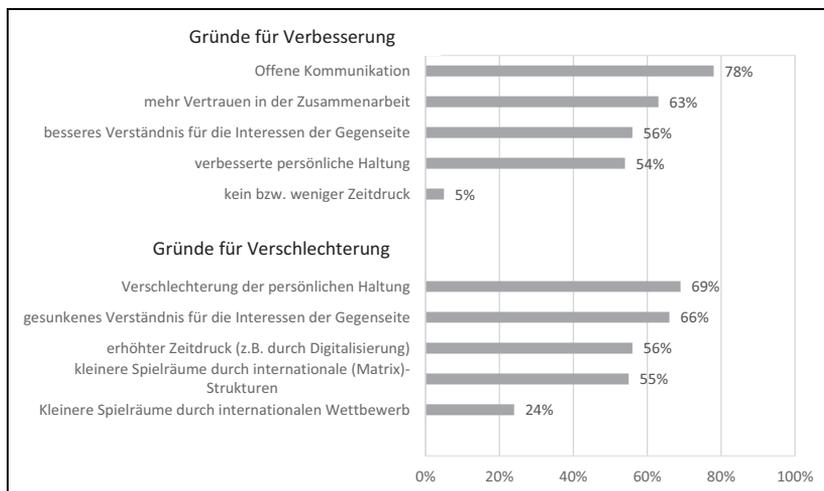


Abb. 3: Gründe für die Verschlechterung bzw. Verbesserung der Beziehung zwischen Arbeitgebern und Betriebsräten über die letzten zehn Jahre