

Ausgabe 6/2004

Ergebnisse des DGFP-Arbeitskreises
„Labour Relations“

Bearbeitung durch
Sascha Armutat
Christiane Geighardt
Lars Mitlacher

Unter Mitwirkung von
Gunter Becker
Jürgen Busch
René Friedel
Ina Graetz
Michael Jaeger
Reinhard Keim
Ekkehard Spieler
Katja Wünschel

Herausgegeben von der
Deutschen Gesellschaft
für Personalführung e.V.
Düsseldorf 2004

ISSN 1613-2785



Labour Relations-Management

Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Referat Arbeitskreise DGFP e.V.
Dr. Sascha Armutat
Fon 0211 5978-124
Fax 0211 5978-29124
E-Mail armutat@dgfp.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
2 Einleitung	8
3 Systematisches Labour Relations-Management – ein konzeptioneller Rahmen	10
3.1 Kriterien für strategische Managemententscheidungen im Bereich der Labour Relations	10
3.2 Labour Relations-Management – ein Beschreibungsschema	11
4 Die empirische Untersuchung	17
4.1 Das methodische Vorgehen.....	17
4.2 Die Ergebnisse im Überblick	17
4.2.1 Rahmenbedingungen für ein systematisches Labour Relations-Management	18
4.2.2 Labour Relations-Management	19
4.2.3 Einschätzungen überbetrieblicher Interessenvertreter zum Thema Labour Relations-Management	22
5 Gestaltungsempfehlungen für ein systematisches Labour Relations-Management	25
5.1 Labour Relations-Management – ein Gestaltungsvorschlag.....	25
5.1.1 Allgemeine Zusammenhänge	25
5.1.2 Institutionalisierung	26
5.1.3 LRM-Planung	27
5.1.4 LRM-Durchführung	28
5.1.5 LRM-Evaluation.....	29
5.2 Erfolgsfaktoren.....	30
5.2.1 Den Betriebsrat anerkennen	31
5.2.2 Die Unterstützung der Unternehmensleitung einholen	32
5.2.3 Offen informieren	32
5.2.4 Glaubwürdig sein.....	33
5.2.5 Gesprächsanlässe schaffen	34
5.2.6 Den Betriebsrat einbeziehen.....	34
5.2.7 Langfristige Beziehungen pflegen.....	35
5.2.8 Mitarbeiter zur Betriebsrats-tätigkeit motivieren	36
5.2.9 Den Betriebsrat qualifizieren.....	37
5.2.10 Personalentwicklung für den Betriebsrat anbieten	38
5.2.11 Den Betriebsrat fordern	39
5.2.12 Eigenständigkeit des Betriebsrats fördern	39
6 Fallbeispiele und rechtliche Voraussetzungen für ein innovatives Labour Relations-Management.....	41
6.1 Ansatzpunkte für einen flexibilitätsorientierten arbeits- rechtlichen Regelungsrahmen	41
6.2 Fallbeispiele	44
6.2.1 Mitbestimmung in einem großen Automobilkonzern	44
6.2.2 Der Betriebsrat als Partner.....	47
6.2.3 Der Mitarbeiterbeirat als innovatives Substitut für einen Betriebsrat.....	49
7 Fazit	52

8	Anhang	53
8.1	Leitfaden zum Mitbestimmungsmanagement: Version für Personalmanager	53
8.2	Leitfaden zum Mitbestimmungsmanagement: Version für Betriebsräte	57
9	Literaturverzeichnis.....	60

Vorwort

Die Regelungen der Mitbestimmung sind konstitutiv für das Personalmanagement in Deutschland. Nicht nur, dass ihre gesetzlichen Fixierungen in den Mitbestimmungsgesetzen untrennbar mit der Professionalisierung des Personalmanagements verbunden sind; die Regelungen der Mitbestimmung auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene bilden vor allem einen zu beachtenden rechtlichen Rahmen für wesentliche Personalentscheidungen.

Hier setzen die Problemebeobachtungen an, die die DGFP zur Gründung eines Arbeitskreises bewogen hat. Garantiert der Rechtsrahmen einerseits den sozialen Frieden in den Unternehmen, der für das deutsche Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverhältnis im internationalen Vergleich charakteristisch ist, erschwert und verlangsamt er andererseits die flexible Reaktion der Unternehmen auf veränderliche Marktbedingungen.

Geleitet vom Bekenntnis zur Mitbestimmung, stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, wie angesichts der bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen eine Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene ohne wesentliche Flexibilitätseinbußen und mit einem expliziten Wertschöpfungsbeitrag praktiziert werden kann.

Eine Antwort darauf gibt der Arbeitskreis mit Hilfe konzeptioneller Überlegungen zu einem Labour Relations-Management, in die theoretische Ansätze und die Resultate von explorativen Interviews mit Mitbestimmungsakteuren auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene eingeflossen sind.

Die Idee einer systematischen, strategieorientierten Gestaltung der Arbeitsbeziehungen zwischen dem Arbeitgeber und den Mitbestimmungsgremien durch Informationspolitik, vertrauensbildende Maßnahmen und strukturelle Regelungen für die Mitarbeitervertretungen zeigt einen praktikablen und zeitgemäßen Weg innerhalb des aktuellen Rechtsrahmens auf.

Tiefgreifende Änderungen, darin sind sich die Mitglieder der Arbeitsgruppe einig, lassen sich allerdings nur durch eine neue, betriebswirtschaftlich motivierte arbeitsrechtliche Konstruktionslogik erzielen. Worin diese Änderungen bestehen können, wird skizzenhaft im Kapitel 5 verdeutlicht.

Den beteiligten Unternehmens- und Institutionsvertretern

- Gunter Becker Rheinmetall DeTec AG
- Jürgen Busch Gerresheimer Glas AG
- René Friedel Bayer CropScience AG
- Ina Graetz DB Regio AG
- Dr. Michael Jaeger Unilever Bestfoods
 Deutschland GmbH
- Dr. Reinhard Keim Vodafone D2 GmbH
- Lars Mitlacher Universität Mannheim,
 Lehrstuhl für ABWL, Personal-
 wesen und Arbeitsrecht
 (Univ.-Prof. Dr. Walter A. Oechsler)
- Dr. Ekkehard Spieler DaimlerChrysler AG
- Katja Wünschel E.ON AG

und allen Interviewpartnern sei herzlich für ihre Mitwirkung in den Interviews und den Diskussionen gedankt.

Ein besonderer Dank gilt Herrn Mitlacher, Frau Geighardt und Herrn Dr. Armutat für die konzeptionelle und empirische Fundierung

der Arbeitskreisergebnisse und das Verfassen des vorliegenden Ergebnisberichtes.

Dr. Hans Böhm

Geschäftsführer der
Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.

1 Einleitung

Die Idee der betrieblichen Sozialpartnerschaft ist konstitutiv für die Verfassung von Unternehmen in Deutschland. Entsprechend ist eine der Kernaufgabe von Personalmanagern in deutschen Unternehmen die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen (Labour Relations) zwischen dem Arbeitgeber und den unterschiedlichen Mitarbeitergruppen des Unternehmens und deren Interessenvertretungen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene.

Der Charakter dieser Gestaltungsaufgabe hat sich in den letzten Jahren grundlegend gewandelt. Angesichts eines starren rechtlichen Regelungsrahmens und der zugleich bestehenden Flexibilisierungsnotwendigkeiten in vielen Unternehmen kommt es immer mehr darauf an, dem Unternehmen durch ein systematisches Management der Arbeitsbeziehungen in inner- und außerbetrieblichen Gremien der Sozialpartnerschaft einen Handlungsspielraum zu sichern, ohne die Idee der Mitbestimmung in Frage zu stellen.

Das institutionelle Personalmanagement steht vor diesem Hintergrund vor der unternehmenspolitischen Herausforderung eines systematischen Labour Relations-Managements, bei dem es gilt

- Ziele für die Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Gremien der Labour Relations zu entwickeln,
- in einem partnerschaftlichen Prozess gesteuert zu vereinbaren,
- mit entsprechenden Maßnahmen umzusetzen und
- hinsichtlich des Erreichungsgrads zu evaluieren.

Ein so verstandenes systematisches Management der Arbeitsbeziehungen wird nur von wenigen Unternehmen betrieben, obwohl das Perso-

nalmanagement gerade damit einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung leisten könnte.

Angesichts dieses Realisierungsdefizits hat sich der Arbeitskreis mit Erfolgskriterien für ein zeitgemäßes Management der Labour Relations auseinandergesetzt und in ausgewählten Unternehmen Experteninterviews durchgeführt. Ergebnisse dieser Überlegungen fasst diese Veröffentlichung zusammen.

Primäres Ziel ist es, anhand von Best-Practice-Beispielen aus Unternehmen, die erfolgreich in dem gegebenen Rechtsrahmen ihr Labour Relations-Management gestalten, kurzfristige operative Handlungsempfehlungen für ein effizientes und effektives Mitbestimmungsmanagement aufzuzeigen. Die damit korrespondierende Forschungsfrage des Arbeitskreises lautet:

„Wie kann in Deutschland unter den gegebenen Bedingungen durch Gestaltung der Labour Relations die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhöht werden?“

Ein Teilziel ist die gemeinsame Entwicklung einer praxisfundierten Theorie, die den Wertschöpfungsbeitrag der Labour Relations-Prozesse verdeutlicht und zukunftsgerichtete Best-Practice-Ansätze für die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat aufzeigt. Ein weiteres Teilziel besteht in der Erarbeitung konkreter Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretungen. Die Leitfadeninterviews im Vorfeld ermöglichen einen aktuellen Blick auf das heute praktizierte Labour Relations-Management.

Sekundäres Ziel ist es, die sich im Bearbeitungsverlauf ergebenden rechtlichen Hemmnisse für ein Mitbestimmungsmanagement zu registrieren und auf Optimierungsmöglichkeiten für den rechtlichen Regelungsrahmen hinzuweisen.

Hauptgegenstand der Arbeitskreisbetrachtungen sind die betrieblichen Beziehungen.

2 Systematisches Labour Relations-Management – ein konzeptioneller Rahmen

2.1 Kriterien für strategische Managemententscheidungen im Bereich der Labour Relations

Labour Relations beschreiben das wechselseitige ökonomische und soziale Verhältnis der Akteure Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf der Grundlage eines rechtlichen Regelungsrahmens. Die Labour Relations in Deutschland sind geprägt vom demokratischen Prinzip einer Beteiligung der Arbeitnehmer und ihrer Interessenvertretungen an den Entscheidungen des Unternehmens. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer wird auch in Zukunft ein bestimmendes Element der Betriebsverfassung und sozialen Marktwirtschaft in Deutschland bleiben.

Bedingt durch Globalisierung, Internationalisierung der Märkte, zunehmende Know-how-Lastigkeit der Produkte und Dienstleistungen sowie eine zunehmende Dynamisierung der Unternehmensentwicklung verändert sich die Gesellschaft allerdings von einer stabilen Industrie- zu einer flexiblen Informationsgesellschaft. Die Umsetzung der Labour Relations auf Basis der bestehenden Regelungen und Systeme wird hierdurch immer mehr in Frage gestellt. Das zeigt sich deutlich an den Inflexibilitäten beispielsweise des Betriebsverfassungsrechts, das im Grunde noch immer auf dem vorherrschenden Produktionstypus einer stabilen Industriegesellschaft beruht.¹ Auch in anderen arbeitsrechtlichen Regelungen zeigt sich, dass der veränderten Arbeitswelt wenig Rechnung getragen wird. So werden die für Innovationen und wirtschaftlichen Erfolg notwendigen hochflexiblen und topqualifizierten Mitarbeiter beispielsweise durch die gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen zur Arbeitszeit bei der Ausübung ihrer wertschöpfenden Tätigkeit mehr behindert als gefördert.

Für die Unternehmen bedeuten diese Entwicklungen zusätzliche Kostenbelastungen, die sich letztlich negativ auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit auswirken. Die zeitgemäße Gestaltung der Labour Relations erlangt deshalb verstärkt Bedeutung.

¹ Vgl. Oechsler (2000), S. 234.

2.2 Labour Relations-Management – ein Beschreibungsschema

Zeitgemäß gestaltet werden können die Labour Relations, wenn Klarheit über ihre wesentlichen Elemente und die relevanten Einflussfaktoren besteht. Dafür ist es sinnvoll, auf Überlegungen in der Literatur zurückzugreifen, die das Management der humanen Ressourcen vor dem Hintergrund einer strategischen Gestaltung industrieller Beziehungen begreifen und die Wechselwirkungen zwischen der externen Umwelt der Unternehmen und den industriellen Beziehungen auf Unternehmens-ebene beschreiben.²

In diesem Ansatz strategischer Wahlmöglichkeiten (Strategic Choice-Ansatz³) wird die externe Umwelt des Unternehmens charakterisiert durch die Situation auf den Arbeitsmärkten, die Charakteristika und Werte der Arbeitskräfte, die Technologie, die Produktmärkte und die Politik der öffentlichen Hand. Diese Faktoren beeinflussen über die aktuellen und historischen strukturellen Gegebenheiten des Unternehmens sowie die Werthaltungen und Strategien des Managements die industriellen Beziehungen im Unternehmen.⁴

Die von den Akteuren gewählten Strategien und Aktionen ergeben sich dabei aus der institutionellen Struktur der industriellen Beziehungen, die sie mit ihren Handlungen immer auch verändern und gestalten.

Diese Überlegungen müssen einerseits an die Besonderheiten des deutschen Systems der Labour Relations angepasst werden; andererseits müssen die für ein Management der Arbeitsbeziehungen bedeutenden Umweltfaktoren und Ergebnisgrößen möglichst handlungsorientiert bestimmt werden.

Im Bereich der externen Umwelt des Unternehmens sind im Rahmen der Untersuchung solche Determinanten zu berücksichtigen, die die Entscheidungsspielräume des Unternehmens bei der Gestaltung

² Vgl. Liebel et al. (1994), S. 18.

³ Vgl. Kochan et al. (1994), S. 11.

⁴ Vgl. Liebel et al. (1994), S. 19.

der Labour Relations beeinflussen können. Hierbei sind mehrere Gruppen von Faktoren zu unterscheiden:

- *Produkt- und Kapitalmärkte:* Hierzu zählen unter anderem die Beziehungen zu Lieferanten und Abnehmern sowie die Konkurrenzsituation und der von den Konkurrenten ausgehende Wettbewerbs- und Kostendruck. In diesem Zusammenhang ist auch der Reifegrad des Unternehmens zu beachten.
- *Arbeitsmärkte:* Zu den hier relevanten Größen des Arbeitsmarktes zählen insbesondere das Qualifikations- und Entgeltniveau, die Verfügbarkeit von Arbeitskräften sowie die Nachfragestruktur am Arbeitsmarkt.
- *Rechtlich-politische Einflussfaktoren:* In diesem Bereich sind vor allem arbeitsrechtliche Regelungen von Bedeutung (z.B. Regelungen zur Mitbestimmung). Diese Faktoren determinieren zusammen den für das Unternehmen maximal zur Verfügung stehenden rechtlichen Handlungsspielraum.
- *Technologie:* In der technologischen Umwelt der Unternehmen stellt der Entwicklungsstand der Produkt- und Prozesstechnologie eine wichtige Determinante für die Gestaltung der Labour Relations dar.
- *Charakteristika und Werte der Arbeitnehmer:* Hier stellt sich insbesondere die Frage, welche Rolle die Gestaltung der Labour Relations im Wertesystem der Arbeitnehmer spielt, inwieweit ihm eine motivierende Wirkung bezüglich der Arbeitsleistung zukommen kann oder inwieweit es durch andere Anreize (z.B. monetärer Art) ersetzt werden kann.

Von der Ausgestaltung der institutionellen Strukturen der Labour Relations, d.h. von den Positionen, den organisatorischen Regelungen und dem Verhalten der beteiligten Parteien sowie von der Anpassung dieser

Strukturen an die unternehmensspezifischen Gegebenheiten, hängt der Grad der Flexibilisierung der Labour Relations ab.

Dabei spielt das Personalmanagement naturgemäß eine herausragende Rolle. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass das institutionelle Personalmanagement vorrangig in Bezug zu den Stakeholdern Arbeitgeber, Betriebsräte, Mitarbeiter, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften Beziehungsmanagement betreibt. Für dieses Beziehungsmanagement gibt es Ansatzpunkte auf verschiedenen Ebenen:

- Auf der *Ebene der langfristigen Strategien* hat sich das Personalmanagement mit den Strategien auseinander zu setzen, die die verschiedenen Stakeholder verfolgen. Aufgabe ist es, Ansatzpunkte und Wege zu finden, um diese Strategien im Sinne der Personalmanagementanforderungen zu beeinflussen. Um das zu gewährleisten, sind Überlegungen zum Labour Relations-Managements in die Personalmanagementstrategie einzubeziehen.
- Auf der *tariflichen Ebene* setzt sich das Personalmanagement mit den tariflichen Regelungsrahmen sowie mit den Interessen der an den Tarifverhandlungen beteiligten Akteure auseinander. Es hat die Aufgabe, Verhandlungsstrategien unter Beachtung der Stakeholderinteressen zu entwickeln und im Sinne der unternehmensstrategischen Vorgaben umzusetzen.
- Auf der *kollektiv-betrieblichen Ebene* orientiert sich das Personalmanagement an den bestehenden rechtlichen Regelungen und hat sich insbesondere mit den Interessen des Betriebsrates und den sich oftmals im Betriebsrat artikulierenden Gewerkschaftsanliegen zu befassen. Es hat hier die Aufgabe, unter Beachtung der langfristigen strategischen Ziele des Unternehmens Einigungen mit dem Betriebsrat in allen mitbestimmungsrelevanten personalwirtschaftlichen Fragen zu erzielen.

- Auf der *individual-betrieblichen Ebene* hat das Personalmanagement auf den Einsatz der Führungsinstrumente und die Gestaltung der Arbeitsumgebung sowie die Ausgestaltung der personalwirtschaftlichen Instrumente zu achten. Hier besteht die Aufgabe darin, das Verhältnis der Mitarbeiter untereinander, zu den Führungskräften sowie zu den Stakeholdern positiv im Sinne der unternehmensstrategischen Zielsetzung zu beeinflussen.

Die Ergebnisse dieser Überlegungen fließen in eine Personalmanagementstrategie ein, die ihre Wirksamkeit in konkreten Personalmanagementpraktiken entfaltet und hinsichtlich ihres Umsetzungsgrades beurteilt werden kann. Diese Personalstrategie und ihre operative Umsetzung haben die relevanten Umweltfaktoren zu berücksichtigen, also u. a. die Situation auf Produkt- und Kapitalmärkten, die Arbeitsmarktsituation, Veränderungen im rechtlich-politischen Bereich, technologische Entwicklungen, Veränderungen in den Werthaltungen der Arbeitnehmer.

Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, von einem systematischen Mitbestimmungsmanagement als Teilbereich der Personalmanagementaufgaben im Unternehmen zu sprechen.

Ein systematisches Mitbestimmungsmanagement hat unmittelbare und mittelbare Wirkungen. Unmittelbar wirkt es sich aus auf

- die Effizienz der Informationsflüsse,
- die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter und Führungskräfte,
- die Integration der Arbeitnehmer in den Entscheidungsprozess,
- die Produktivität der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat,

- die flexibilitätsorientierte Gestaltung der personalwirtschaftlichen Instrumente und Systeme.

Mittelbar unterstützt ein professionelles Mitbestimmungsmanagement

- die Realisierung von strategischen Unternehmenszielen,
- die Abläufe im Unternehmen,
- die Sicherung des Standorts und der Arbeitsverhältnisse,

da dadurch letztlich ein Beitrag zur Sicherung des Fortbestandes und der Wertentwicklung des Unternehmens geleistet wird.

Damit ergeben sich folgende Zusammenhänge eines systematischen Labour Relations-Managements (LRM):

- Labour Relations sind alle Beziehungen auf tariflicher, betrieblich-kollektiver und individuell-betrieblicher Ebene zwischen den relevanten Stakeholdern.
- Das Labour Relations-Management in einem Unternehmen wird von unterschiedlichen Umweltfaktoren beeinflusst und hat die langfristigen Strategien der Stakeholder zu berücksichtigen.
- Das Unternehmen definiert eine Strategie zur Gestaltung des Labour Relations-Managements.
- Operativ wirksam wird diese Strategie auf den stakeholderbezogenen Betrachtungsebenen.
- Durch ein erfolgreiches Labour Relations-Management trägt das Personalmanagement zur Entwicklung und zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bei.

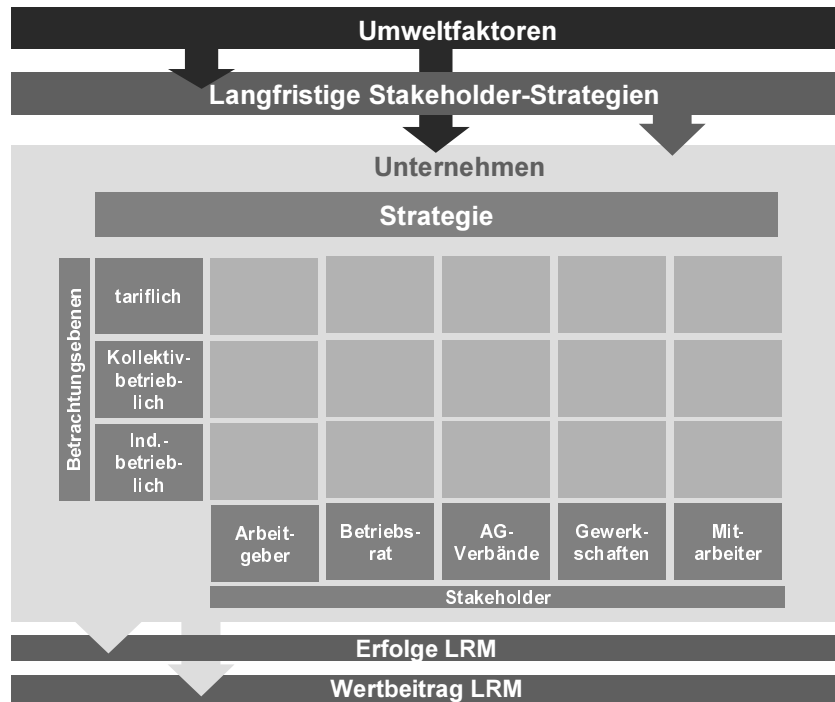


Abb. 1: Systematisches Mitbestimmungsmanagement

3 Die empirische Untersuchung

3.1 Das methodische Vorgehen

Im Zeitraum von September 2003 bis Januar 2004 wurden leitfadengestützte Experteninterviews zum Thema Labour Relations-Management durchgeführt.

Befragt wurden Personalmanager aus insgesamt 14 Unternehmen, Betriebsräte aus drei Firmen, ein Arbeitgebervertreter und ein Gewerkschaftsvertreter⁵.

Bei der Auswahl der Unternehmen wurde auf eine möglichst breite Abdeckung hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit und der Mitarbeiteranzahl geachtet. Es wurden vier Unternehmen der Chemieindustrie, zwei Unternehmen aus der Automobilindustrie und jeweils ein Unternehmen aus den Branchen Handel, Nahrungsmittel, Software, Verkehr, Rüstung, Energie, Dienstleistungen und Tagebau untersucht. Eines der untersuchten Unternehmen hat weniger als 500 Mitarbeiter, fünf Unternehmen haben zwischen 500 und 5000 Mitarbeiter, drei Unternehmen beschäftigen zwischen 5000 und 50000 Personen, zwei Unternehmen haben zwischen 50000 und 100000 Beschäftigten und drei Unternehmen haben mehr als 100000 Mitarbeiter.

3.2 Die Ergebnisse im Überblick

Die nachfolgende Ergebnisdarstellung orientiert sich an dem Aufbau der Gesprächsleitfäden (vgl. Anhang). Die Ergebnisse aus den Befragungen der drei Gruppen

- Personalmanager aus Großunternehmen,

⁵ Allen Gesprächspartnern wurde Vertraulichkeit zugesichert.

- Personalmanager aus mittelständischen Betrieben und
- Betriebsräte

werden integriert dargestellt, weil sie sich nicht wesentlich voneinander unterscheiden.

3.2.1 Rahmenbedingungen für ein systematisches Labour Relations-Management

Als entscheidende Kontextfaktoren für das Unternehmen und die Unternehmensstrategie werden die wirtschaftliche Lage allgemein, die Akzeptanz des Produktes, das Konsumverhalten, die Erwartungen der Shareholder, gesellschaftliche Trends, die Globalisierung und Änderungen der Handelslandschaft angesehen. Weitere für das Unternehmen wichtige externe Bedingungen sind politische Entscheidungen bzw. daraus resultierende gesetzliche Bestimmungen, die Mitbestimmung, die Gewerkschaften, die Arbeitgeberverbände, technologische Entwicklungen, das Vorhandensein qualifizierten Personals (und dessen Altersstruktur) sowie der Wertewandel hin zur Individualisierung.

Die Personalabteilungen in den untersuchten Unternehmen sind zumeist zentral organisiert. Die Befragten stimmen darin überein, dass Führungskräfte Personalmanagementaufgaben wahrnehmen müssen und dass die Personalabteilung sie dabei unterstützen soll. Sowohl administrative als auch strategische Tätigkeiten gehören nach Meinung der Befragten zum Personalmanagement, wobei sich insbesondere bei größeren Unternehmen strategische Tätigkeitsschwerpunkte abzeichnen. In der Mehrzahl der untersuchten Unternehmen wird das Personalmanagement eher als innovative Kraft denn als Bedenkenträger wahrgenommen.

3.2.2 Labour Relations-Management

Interessengruppen

Die für das Labour Relations-Management relevanten Interessengruppen sind nach Einschätzung der Befragten im engeren Sinn die Arbeitnehmervertreter (Betriebsrat, Sprecherausschuss, Gewerkschaften, Vertrauensleute) und die Verbände, im weiteren Sinn die Geschäftsführung, die Führungskräfte, die Mitarbeiter, die Aktionäre, der Gesetzgeber, die Kunden.

Organisatorische Verankerung

Eine separate Funktion bzw. einen separaten Bereich für das Labour Relations-Management gibt es nur in zwei der untersuchten Unternehmen. Bei beiden handelt es sich um große Konzerne. In den übrigen Fällen liegt die Verantwortung für das Labour Relations-Management bei der Personalleitung.

Einstellungen zum und die Erfahrungen mit dem Betriebsrat

In der Mehrzahl der untersuchten Unternehmen wird der Betriebsrat als Chance betrachtet, weil er bei schwierigen Themen zwischen Management und Arbeitnehmern vermitteln kann. Wenn er als Hemmnis wahrgenommen wird, dann primär bei aufwendigen Verhandlungen im Rahmen von umfangreichen Personalmanagementvorhaben. Auch besteht eine Gefahr, dass der Betriebsrat seine Rechte im Rahmen bei Kopplungsgeschäften über das gesetzlich vorgesehene Maß hinaus ausweitet. Dass die Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern dennoch grundsätzlich positiv gesehen wird, zeigt sich in den Begriffen, mit denen die Befragten das Verhältnis beschreiben: Offenheit, Vertrauen, Kooperation, Partnerschaft, Konstruktivität, Lösungs-/ Zielorientierung, Institutionalisierung, Proaktivität. Es wird jedoch auch betont, dass es weder um ein „Friede, Freude, Eierkuchen“-Verhältnis noch um „Schönwetter“-Beziehungen“ geht. Es geht um eine professionelle problemlösungsorientierte Zusammenarbeit. Entsprechend ist die Beziehung zum

Betriebsrat umso besser, je mehr der das Unternehmenswohl im Blick hat.

Einfluss der Gewerkschaften

Die Bewertung der Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften ist ambivalent: Einerseits gibt es Fälle, in denen eine Verdrängung von Logik durch Ideologie festzustellen ist; in anderen Fällen wird die Zusammenarbeit positiv bewertet. Personalmanager zeigen sich nicht per se den Gewerkschaften gegenüber skeptisch, sondern kritisieren vielmehr eine starre Ausrichtung an einer Ideologie.

Schwerpunkt auf der betrieblichen Ebene

Die Erfahrungsberichte der befragten Personalmanager beziehen sich hauptsächlich auf die kollektiv-betriebliche Ebene. Hier liegt also aktuell der Schwerpunkt des Labour Relations-Managements.

Labour Relations als Bestandteil der Personalstrategie

Im Hinblick auf den Stellenwert des Labour Relations-Managements (LRM) in der Personalstrategie unterscheiden sich die untersuchten Unternehmen stark voneinander. In den mittelständischen Betrieben gibt es keine explizierte Personalstrategie. In den Fällen, in denen das Labour Relations-Management in der Personalstrategie Berücksichtigung findet, geschieht dies auf verschiedene Art und Weise: In einem Unternehmen gibt es eine eigene LRM-Strategie, die auch in Form einer Broschüre veröffentlicht wurde. In einem anderen Unternehmen werden die Ziele des LRM als Bestandteil der Balanced Scorecard aufgefasst. Allgemein über einen Zielfindungsprozess findet das Thema Labour Relations-Management in wieder einem anderen Unternehmen Berücksichtigung. In einzelnen Unternehmen verbleibt die Integration des Themas LRM in die Personalstrategie bisher auf der Ebene der Planung.

Indikatoren für ein erfolgreiches Labour Relations-Management

Woran erkennt man ein erfolgreiches Labour Relations-Management? Die Reibungslosigkeit und damit die Geschwindigkeit von Verhandlungsprozessen erscheinen den meisten Befragten als die besten Indikatoren. Wichtige Hinweise für die Güte der Arbeitsbeziehungen liefert auch die Anzahl der Auseinandersetzungen mit den Arbeitnehmervertretern, insbesondere die Anzahl der Einigungsstellenverfahren. Als weitere Erfolgshinweise werden die Zufriedenheit der Mitarbeiter, das Betriebsklima und das Unternehmensimage angeführt. Ein erfolgreiches Labour Relations-Management zeigt sich zudem allgemein in einer konstruktiven, ausgeglichenen Zusammenarbeit auch bei unangenehmen Themen.

Internationalisierung des Labour Relations-Managements

Obwohl der Internationalisierung der Labour Relations insgesamt (vor allem von den Vertretern größerer Unternehmen) eine zunehmende Bedeutung beigemessen wird, richtet bisher nur eine Minderheit der untersuchten Unternehmen ihr Management der Arbeitsbeziehungen international aus.

Empfehlungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat

Getreu dem Motto: „Jeder (Personalmanager) hat den Betriebsrat, den er verdient“ gilt die Akzeptanz und die Anerkennung, ja die Wertschätzung der Arbeitnehmervertreter in den Arbeitsabläufen als wesentlicher Bestandteil eines erfolgreichen Labour Relations-Managements. Entscheidend ist die konstruktive Grundhaltung den Vertretern der Mitbestimmungsgremien gegenüber.

Durch eine offene Informationspolitik wird das Vertrauen zwischen den beiden Parteien gefördert. Offenheit zeigt sich insbesondere in der Frühzeitigkeit und Regelmäßigkeit der Informationsweitergabe. Der Betriebsrat darf nicht vor vollendete Tatsachen gestellt werden, er muss vielmehr „mit ins Boot geholt werden“, im besten Fall über das

formal erforderliche Maß hinaus. So lässt sich eine Blockadehaltung des Betriebsrats verhindern.

Für die Kommunikation förderlich ist es, wenn die LRM-Akteure klare Ziele verfolgen und darüber in einen konstruktiven Dialog über Gestaltungsoptionen eintreten. Eine wichtige Voraussetzung dafür sind die fachliche (Arbeitsrecht, BWL, etc.) und die persönliche („starke Persönlichkeit“, Arbeitserfahrung) Qualifikation des Betriebsrats.

Neben der offenen Informationspolitik trägt insbesondere die Langfristigkeit der Beziehungen zur Vertrauensbildung bei. Die Förderung langfristiger Beziehungen steht jedoch in einem Zielkonflikt mit der Vermeidung von reinen „Betriebsratskarrieren“.

Wichtig für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist weiterhin das Selbstverständnis des Betriebsrats: Er sollte sich primär an den Interessen des Unternehmens und seiner Mitarbeiter orientieren und weniger an der Gewerkschaftspolitik. Das Personalmanagement sollte daher den Betriebsrat so nah wie möglich einbinden, ihn „betroffen machen“. Eine stärkere Einbindung kann z.B. durch die Einrichtung einer eigenen Kostenstelle für den Betriebsrat oder durch Zielvereinbarungen mit ihm erreicht werden.

Machtspiele sind für die Zusammenarbeit zwischen Personalmanagement und Arbeitnehmervertretern kontraproduktiv und sollen daher vermieden werden. Die Schmerzgrenze der anderen Partei darf zwar ausgelotet, sollte aber auch respektiert werden. Dennoch kann es für das Personalmanagement hilfreich sein, die Machtverhältnisse innerhalb des Betriebsrats zu kennen und im Rahmen des Labour Relations-Managements zu berücksichtigen.

3.2.3 Einschätzungen überbetrieblicher Interessenvertreter zum Thema Labour Relations-Management

Mit der Einbeziehung der Metaperspektive von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften wurde die Untersuchung abgerundet.

Die Zusammenarbeit wird von beiden Seiten als grundsätzlich konstruktiv-partnerschaftlich beschrieben. Jedoch gibt es auch differierende Ansichten: Die Arbeitgeber sehen zwar einerseits in einem funktionsfähigen Tarifvertragssystem, in einer geringen Anzahl von Streiktagen und einem relativ reibungslosen Ablauf von Reorganisationsprozessen einen wichtigen Nutzen der Sozialpartnerschaft, stellen jedoch andererseits die Frage, ob die Sozialpartnerschaft mit höheren Kosten für Unternehmen in der derzeitigen Form noch praktikabel sei. Aus Gewerkschaftssicht gibt es eine kritische Entwicklung hin zur „Amerikanisierung der Managementparameter“: Eine Abwendung von der praktischen Kommunikationsebene und eine Hinwendung zu Kennzahlen, mit denen der Nutzen einer auf Nachhaltigkeit angelegten Betriebsratsarbeit nur schwer abgebildet werden kann.

Beide Parteien sind sich darin einig, dass der Betriebsrat dort als Chance wahrgenommen wird, wo Personalmanager erkennen, dass sie z.B. Veränderungsprozesse mit der Hilfe des Betriebsrats leichter umsetzen können. Einig sind sich beide Seiten auch in der Beobachtung, dass alle betrieblichen Interessengruppen gemeinsam das Ziel verfolgen, die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes zu sichern.

Sowohl Arbeitgeber als auch Gewerkschaften sehen in der Qualifikation des Betriebsrats einen Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit zwischen Personalmanagement und Betriebsrat. Aus Arbeitgebersicht kann ein – auch betriebswirtschaftlich – qualifizierter Betriebsrat dazu beitragen, dass sachorientiert und unideologisch zusammengearbeitet werden kann.

Die Gewerkschaften merken kritisch an, dass die Rolle der Arbeitnehmer auf der Ebene der Aufsichtsräte eher beobachtend ist und dass in diesem Gremium sehr globale Themen behandelt werden. Zwischen der lokalen Ausrichtung des Betriebsrats und der globalen Perspektive des Aufsichtsrats identifizieren die Gewerkschaften eine thematische Lücke, die sich negativ auf die Diskussion um den Standort Deutschland auswirke.

Auf Tarifebene konstatieren Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften eine Zunahme innovativer Vereinbarungen. Dazu zählen Vereinbarungen zur variablen Gestaltung von Entgelt und Arbeitszeit sowie Vereinbarungen zur Förderung der Ausbildung und z.B. auf Haustarifebene die Vereinbarung zum VW-Modell „5000x5000“. Hervorgehoben wird die beiderseits anerkannte, gute gelebte Sozialpartnerschaft in der chemischen Industrie.

Indikatoren für ein erfolgreiches Labour Relations-Management sehen die Arbeitgeber in der geringen Anzahl von Streiktagen sowie in der Reibungslosigkeit von Verhandlungs- und Umstrukturierungsprozessen. Darin stimmen sie mit den Gewerkschaften überein, die formale Konfliktfälle, die Qualität und die Geschwindigkeit von Prozessen und das Verhalten der Parteien in schwierigen Situationen als Indikatoren für ein erfolgreiches Labour Relations-Management betrachten.

Die Empfehlung der Arbeitgeber an die Personalmanager lautet, das Labour Relations-Management nicht zu unterschätzen, als Element der Personalpolitik ernst zu nehmen und systematisch zu gestalten. Dabei sei es wichtig, unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Jeder Maßnahmenplanung sollte eine Ist-Analyse vorausgehen. Ähnlich lautet die Empfehlung der Gewerkschaften: Die Personalmanager sollen sich zum „Modell Deutschland“ bekennen, um es zu modernisieren und zeitgemäß zu machen. Der transparenten Investition in die Qualifikation der Betriebsräte wird dabei eine besondere Bedeutung beigemessen.

4 Gestaltungsempfehlungen für ein systematisches Labour Relations-Management

4.1 Labour Relations-Management – ein Gestaltungsvorschlag

4.1.1 Allgemeine Zusammenhänge

Mit gestaltungsorientierter Perspektive lassen sich vor dem Hintergrund des Labour Relations-Management-Modells aus Kapitel 2 und aus den Hinweisen des Kapitels 3 Handlungsempfehlungen für ein systematisches Labour Relations-Management (LRM) ableiten.

Als Quintessenz der Interviewergebnisse und der Diskussionen im Arbeitskreis kann festhalten werden, dass nur ein an der Personal- und der Unternehmensstrategie ausgerichtetes Labour Relations-Management mit eigenen strategischen Zielen Werte schöpfen kann.

Organisatorische Voraussetzung ist dafür einerseits eine eindeutige Zuständigkeitsregelung im Personalressort des Unternehmens, andererseits klare, unternehmensorientierte Mitbestimmungsstrukturen.

Instrumentelle Voraussetzung sind geeignete Informations-, Vertrauensförderungs- und mitbestimmungsgremienbezogene Organisationsentwicklungsinstrumente, mit denen das Personalmanagement die Beziehung zu den Mitarbeitervertretungen aktiv gestalten kann.

Um die Wirksamkeit der Beziehungsgestaltung nachzuweisen, ist das Labour Relations-Management sowohl auf der Ebene der Maßnahmenwirksamkeit als auch auf der Ebene der strategischen Ziele und Gestaltungsvoraussetzungen einer Erfolgskontrolle zu unterziehen.

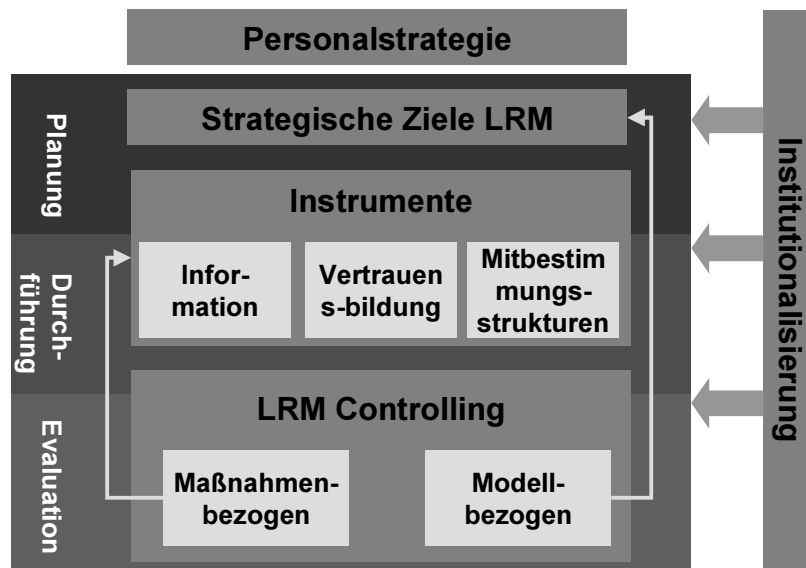


Abb. 2: Bausteine eines LRM

Diese Bausteine eines gestaltungsorientierten Labour Relations-Management implizieren einen spezifischen LRM-Prozess, bestehend aus den Schritten Planung, Durchführung und Evaluation.

4.1.2 Institutionalisierung

Notwendige Voraussetzung für die planvolle und systematische Umsetzung des Labour Relations-Managements ist dessen Institutionalisierung.

In großen Unternehmen kann das bedeuten, organisatorisch im Personalmanagement einen eigenen Bereich zu schaffen und mit personellen und finanziellen Ressourcen auszustatten, in dem die Planungs-, Durchführungs- und Evaluationsaktivitäten des LRM bezogen auf alle Stakeholdergruppen mit Unternehmensrelevanz gebündelt werden.

Unmittelbar dem obersten Verantwortlichen für die Personalmanagementaktivitäten im Unternehmen unterstellt, ist eine Integration des LRM-Funktionsträgers in den personalstrategischen Planungsprozess und eine Integration in die System- und Instrumentenbasis des Personalmanagements im Unternehmen sicherzustellen.

In der für kleinere Unternehmen geeigneten Institutionalisierungsvariante bekommt ein Funktionsträger im Personalressort – im Idealfall der Personalleiter selbst – in Nebenfunktion die Aufgaben des LRM übertragen. Auch hier ist eine Einbindung in den strategischen Planungsprozess für das Personalmanagement sicherzustellen und für eine geeignete Berücksichtigung in der HR-Systemlandschaft zu sorgen.

In beiden Fällen gewährleistet eine verbindliche Vereinbarung auf höchster Leitungsebene im Unternehmen die notwendige Berücksichtigung des LRM bei unternehmensstrategische Entscheidungen.

4.1.3 LRM-Planung

Bei der LRM-Planung geht es um die Definition der strategischen Ziele des Labour Relations-Managements. Diese Zieldefinition erfolgt einerseits mit Blick auf die Vorgaben der Personalstrategie, andererseits unter Beachtung der ausgesprochenen oder unausgesprochenen strategischen Ziele der relevanten Stakeholder für das Personalmanagement des Unternehmens. Vor diesem Hintergrund lässt sich dann definieren, wie das LRM stakeholderbezogen die Umsetzung der Personalstrategie unterstützen kann, welche organisatorischen und systemischen Voraussetzungen dafür gegeben sein müssen, welche Ressourcen dafür notwendig sind, welche Maßnahmen geeignet sind und woran man den tatsächlichen Zielerreichungsgrad im festgelegten Zeitraum feststellen kann.

4.1.4 LRM-Durchführung

An die Planungsphase schließt sich die konkrete Umsetzung des LRM an. Drei Instrumententypen stehen dem Labour Relations-Manager dafür zur Verfügung.

- *Informationsinstrumente* dienen der Vermittlung der formell geregelten, mitbestimmungsrelevanten Informationsinhalte. Hierunter fallen alle Formen der schriftlichen und mündlichen, gesetzlich vorgeschriebenen Informationsübermittlung sowie alle Regelungen für die Institutionalisierung eines kontinuierlichen Gedankenaustauschs. Informationsaustausch über das gesetzlich vorgegebene Maß hinaus hat auch vertrauensbildende Wirkung.
- *Vertrauensbildende Instrumente* dienen vorrangig der Beziehungspflege zwischen den Vertretern des LRM und den Akteuren in den Mitbestimmungsgremien. Sie umfassen vor allem Maßnahmen, mit denen die Beziehung einzelner Akteure geprägt wird und die außerhalb gesetzlicher Vorgaben liegen (z.B. regelmäßige Essentermine, gemeinsame Freizeitaktivitäten von Akteuren der Mitbestimmungsgremien und Labour Relations-Managern).
- *Strukturbezogene Instrumente* der mitbestimmungsgremienbezogenen Organisationsentwicklung dienen dem Aufbau von unternehmensorientierten Mitbestimmungsstrukturen. Hierunter fallen alle Maßnahmen, die sich auf die konkreten Mitbestimmungsgremienstrukturen beziehen, also beispielsweise Regelungen zur Übertragung von unternehmerischer Verantwortung auf den Betriebsrat durch eine Budgetverpflichtung, durch Einbeziehung in die Zielvereinbarungsstrukturen des Unternehmens oder durch eine Integration der Betriebsratsaktivitäten in die Personalentwicklungsprozesse des Unternehmens.

4.1.5 LRM-Evaluation

Die Erfolgsmessung auf der Ebene der Instrumentenwirksamkeit folgt den Grundannahmen des Personalcontrollings und ist mit Hilfe gängiger Kennzahlen zu leisten. Ob die Information des Betriebsrates vollständig und im gebotenen zeitlichen Rahmen erfolgt, ob der Online-Newsletter kostengünstiger als das schriftliche Memo ist, kann mit relativ geringem Aufwand gemessen werden.

Komplizierter und für den Bedeutungsnachweis des LRM relevanter sind Indikatoren für die Qualität des LRM im Unternehmen.

Hierbei lohnt es sich, zwischen Kennzahlen zu unterscheiden, die die Beziehungsqualität der LRM-Akteure zum Ausdruck bringen und solchen, die die Ausstrahlung der LRM-Qualität im Unternehmen fokussieren.

Zu Ersteren zählen z.B.

- Anzahl der Arbeitskämpfe im Branchenvergleich,
- Anzahl der Einigungsstellenverfahren im Zeitverlauf,
- Anzahl der gerichtlichen Auseinandersetzungen im Zeitverlauf.

Ausstrahlungsbezogene Kennzahlen reflektieren vor allem die Wirkungen des LRM auf die Belegschaft und das Unternehmen mit seinen Strukturen. Denkbar sind hier folgende Kennzahlen:

- Dauer der Projektumsetzung bei Themen mit Mitbestimmungsbrisanz im internen Benchmark,
- Betriebsklimaindizes,

- Commitment- und Arbeitszufriedenheitsindizes,
- Entwicklung der Entgelte im Zeitvergleich.

4.2 Erfolgsfaktoren

Durch die Experteninterviews und die Diskussion im Arbeitskreis wurden 12 Prinzipien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Personalmanagement und Arbeitgebervertretern identifiziert.⁶

- den Betriebsrat anerkennen,
- die Unterstützung der Unternehmensleitung einholen,
- offen informieren,
- glaubwürdig sein,
- Gesprächsanlässe schaffen,
- den Betriebsrat einbeziehen,
- langfristige Beziehungen pflegen,
- Mitarbeiter zur Betriebsratstätigkeit motivieren,
- den Betriebsrat qualifizieren,
- Personalentwicklung für den Betriebsrat anbieten,
- den Betriebsrat fordern,

⁶ Diese Erfolgsfaktoren gelten für alle Unternehmen unabhängig von den in Kapitel 2 genannten Rahmenbedingungen.

- die Eigenständigkeit des Betriebsrats fördern.

Im Folgenden werden diese Erfolgsfaktoren erläutert und anhand kurzer Fallskizzen aus der Praxis veranschaulicht.

4.2.1 Den Betriebsrat anerkennen

Anerkennung und Wertschätzung sollte die Grundhaltung des Personalmanagements gegenüber den Arbeitnehmervertretern sein.

Sowohl der Betriebsrat als Institution als auch der Betriebsratsvorsitzende als Person sollten Anerkennung erfahren. Es geht darum, den Nutzen und die Bedeutung des Betriebsrats für das Unternehmen zu erkennen und alle Führungskräfte im Unternehmen von diesem Nutzen zu überzeugen. Von einigen Betriebsräten wird in einem Interview die Auffassung vertreten, dass Betriebsräte nur dann gerne als Vermittler zwischen der Geschäftsleitung bzw. dem Personalmanagement und den Mitarbeitern auftreten, wenn sie mit Respekt behandelt werden. „Wer den Betriebsrat nicht ernstnimmt, der verkennt die Funktion des Betriebsrates als Sprachrohr der Mitarbeiter und seinen Einfluss auf die Belegschaft“.⁷ Eine grundsätzlich positive Einstellung zur Institution des Betriebsrats ist von zentraler Bedeutung⁸, wie diese negative Erfahrung eines produzierenden Betriebes zeigt:

Dort gab es die Situation, dass der Betriebsrat wichtige Verhandlungen abgebrochen hat, weil eine Führungskraft ihn hintergangen hat. Diese Führungskraft hatte sich unerkannt unter eine Gruppe von Mitarbeitern gemischt, um hinter dem Rücken des Betriebsrats Informationen zu sammeln.⁹

⁷ Vgl. Weis (1990), S. 56.

⁸ Vgl. Ostermann (1990), S. 98.

⁹ Vgl. Girndt (1997), S. 27.

4.2.2 Die Unterstützung der Unternehmensleitung einholen

Auch und insbesondere die Geschäftsleitung sollte eine positive Grundeinstellung zu Arbeitnehmerinteressen und Arbeitnehmervertretern haben. Ein Commitment zwischen Unternehmensleitung, Betriebsrat und Belegschaft führt oft zu wichtigen mitbestimmungsrelevanten Vereinbarungen¹⁰ und ist eine erfolgsentscheidende Voraussetzung für ein systematisches Labour Relations-Management.

Die positive Grundeinstellung zur Institution des Betriebsrats kann die Geschäftsführung vor allem durch symbolische Gesten – im folgenden Beispiel ein regelmäßiges gemeinsames Essen – demonstrieren:

Der neue Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens vertrat von Beginn an seine Überzeugung, dass eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Vorstand wichtig ist, weil sie zum Unternehmenserfolg beiträgt. Nach vielen Gesprächen, in denen er die Belegschaftsvertretung von der Ernsthaftigkeit seiner Äußerungen überzeugen konnte, entwickelte sich zwischen dem Betriebsrat und dem Geschäftsführer ein Vertrauensverhältnis, das eine harmonische Zusammenarbeit ermöglichte.¹¹

4.2.3 Offen informieren

Eine offene Informationspolitik impliziert, dass Informationen frühzeitig und umfassend an die Arbeitnehmervertreter weitergegeben werden. Das bringt in hohem Maße die institutionelle und persönliche Wertschätzung zum Ausdruck und ermöglicht ein sachgerechtes Mitwirken der Arbeitnehmervertreter an der Unternehmensführung. Zudem werden so die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass der Betriebsrat in seiner Funktion auch von der Belegschaft voll akzeptiert wird.

Als Grundlage einer guten partnerschaftlichen Zusammenarbeit kann eine frühzeitige und umfassende schriftliche oder wie im nachfol-

¹⁰ Vgl. Lompe et al. (2003) S. 130.

¹¹ Vgl. Windhoff (1990), S. 155.

genden Beispiel mündliche Information nicht hoch genug eingeschätzt werden:¹²

*In einem Unternehmen der Möbelindustrie nimmt der Vorsitzende des Betriebsrats regelmäßig an den Sitzungen der Geschäftsführung teil. Der Unternehmer informiert den Betriebsrat umfassend, um ihn als kompetenten Ansprechpartner für die Belegschaft zu etablieren.*¹³

4.2.4 Glaubwürdig sein

Durch nachhaltige Entscheidungen, klare Standpunkte und deren transparente Kommunikation gewinnen Personalmanagement und Geschäftsführung bei den Arbeitnehmervertretern an Berechenbarkeit und Glaubwürdigkeit. Nichts ist kontraproduktiver für eine effektive Mitbestimmung als ein standpunktloses „Hin und Her“ der Verhandlungspartner. Beide Parteien sollten ehrlich und zuverlässig sein. Sie sollten zuhören können und ihre eigenen Standpunkte verdeutlichen.

Das Labour Relations-Management sollte klare Ziele verfolgen und diese auch kommunizieren. Das ist durchaus als „Redlichkeit“ zu bezeichnen; dieses Prädikat wird einem Unternehmensvertreter jedoch erst zugestanden, wenn er über Jahre glaubwürdig und zuverlässig kommuniziert und gehandelt hat:¹⁴

*In einem großen Medienkonzern nahm die Geschäftsführung den Betriebsratsvorsitzenden mit zu seinen Vorträgen über Unternehmensphilosophie und Führungskultur. In den anschließenden Diskussionen wollte das Publikum von letzterem wissen, ob die Ausführungen des Geschäftsführers auch im Unternehmen gelebte Praxis ist. Der Betriebsratsvorsitzende wurde so zum Zeugen für eine glaubwürdige Unternehmenskultur.*¹⁵

¹² Vgl. Weis (1990), S. 61.

¹³ Vgl. Girndt (1997), S. 19.

¹⁴ Vgl. Vetter (1990), S. 86.

¹⁵ Vgl. Girndt (1997), S. 55.

4.2.5 Gesprächsanlässe schaffen

Ein regelmäßiger persönlicher Austausch im Sinne eines Jour Fix oder im Sinne einer „offenen Tür“ kann zur Vertrauensbildung beitragen. Das bezieht sich auf formelle und informelle Gesprächsanlässe. So wichtig die formellen Gespräche auch sind, einig sind sich die Betriebspraktiker und die Experten in der Einschätzung, dass sich vor allem ein informelles Gespräch mit dem Betriebsratsvorsitzenden immer auszahlt. Die Gelegenheiten zu Zusammenkünften in gelockerter Atmosphäre sollten allerdings unaufdringlich gesucht werden und müssen wachsen, wie das folgende Beispiel zeigt:¹⁶

Die Bedeutung dieser Gesprächsanlässe kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. In einem produzierenden Unternehmen hat der Personalleiter das Ritual des täglichen gemeinsamen Kaffeetrinkens zu Beginn eines jeden Arbeitstages mit dem Betriebsratsvorsitzenden eingeführt. Im Rahmen dieser regelmäßigen Treffen werden wichtige Entscheidungen vorbereitet und darüber hinaus die Beziehung gepflegt. Das hat zu einer konstruktiven und fruchtbaren Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretung geführt.¹⁷

4.2.6 Den Betriebsrat einbeziehen

Eine defensive Orientierung an den gesetzlichen Bestimmungen ist kontraproduktiv. Durch eine Einbeziehung der Arbeitnehmervertreter über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus kann der Gestaltungsspielraum für das Unternehmen beträchtlich erweitert werden.

Da nur vordergründig akzeptierte Lösungen zu betriebswirtschaftlichen Nachteilen führen, sollten alle Seiten in die Problemlösung integriert werden.¹⁸ Die Einbeziehung des Betriebsrats bewährt sich besonders, wenn eine größtmögliche Akzeptanz bei den Mitarbeitern des Unternehmens erreicht werden soll.¹⁹ Es kommt darauf an, den Betriebs-

¹⁶ Vgl. Keim/Unger (1986), S. 85ff.

¹⁷ persönliche Mitteilung eines Arbeitskreismitglieds

¹⁸ Vgl. Bessell (1990), S. 44.

¹⁹ Vgl. Förster (1990), S. 170.

rat einzubinden und ihm klar zu machen, dass er für das Schicksal des Unternehmens mit verantwortlich ist.²⁰

In einem Unternehmen der Dienstleistungsbranche sollte ein Reorganisationsprojekt durchgeführt werden. Mehrere Unternehmensberatungen scheiterten daran, ein zukunftsfähiges Konzept zu entwickeln, das alle Beteiligten akzeptieren. Der Betriebsrat des Unternehmens entschloss sich darauf hin, seine wirtschaftliche Verantwortung im Rahmen der Mitbestimmung zu übernehmen und initiierte ein Projekt mit dem Titel „Mitdenken – Kosten senken“. Dieses Projekt bildete dann den Grundstein für einen umfassenden Reorganisationsprozess im ganzen Unternehmen .²¹

4.2.7 Langfristige Beziehungen pflegen

Vertrauensverhältnisse brauchen Zeit. In diesem Sinn sind langfristige persönliche Beziehungen zwischen dem Betriebsratsvorsitzenden und dem Personalleiter für die Vertrauensbildung und die produktive Zusammenarbeit förderlich.

Allerdings hat eine derartige personelle Konstanz auch Nachteile: Eine langfristige Betriebsratszugehörigkeit kann das Betriebsratsmitglied unter Umständen von den aktuellen Anforderungen und Nöten der Betriebspraxis entfernen.

Zwischen der Forderung nach langfristigen Beziehungen und der Forderung nach der Begrenzung von Freistellungen besteht demnach ein grundsätzliches Spannungsverhältnis, das unternehmensspezifisch aufzulösen ist:

Im Fall einer großen Aktiengesellschaft kam es zu Neuwahlen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und im Betriebsrat. Diese führte zu einer grundlegenden Veränderung der Mehrheitsverhältnisse in diesen Gremien. Die fehlende Konstanz in den Beziehungen und ein anfängliches Misstrauen des

²⁰ Vgl. Fiedler-Winter (2004), S. 11.

²¹ persönliche Mitteilung

*neugewählten Betriebsrats gegenüber der Unternehmensleitung erschwerte und verzögerte in der Anfangsphase die Umsetzung von notwendigen Maßnahmen und Projekten erheblich.*²²

4.2.8 Mitarbeiter zur Betriebsratsstätigkeit motivieren

Im Rahmen seiner Möglichkeiten sollte das Personalmanagement qualifizierte und engagierte Mitarbeiter für eine Mitwirkung im Betriebsrat interessieren. Wenn karriereorientierte Mitarbeiter ein Engagement im Betriebsrat vermeiden, kann es passieren, dass unmotivierte Mitarbeiter in der Betriebsratsstätigkeit eine Möglichkeit zur Selbstdarstellung sehen.²³

Das Personalmanagement kann wichtige Impulse für ein Engagement engagierter Mitarbeiter im Betriebsrat setzen:

Es sollte

- die Wichtigkeit der Betriebsratsarbeit unterstreichen,
- darauf hinwirken, dass es zur Firmenphilosophie gehört, dass qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine gewisse Zeit auch einmal ein Betriebsratsmandat übernehmen²⁴ und
- eine generelle Bereitschaft unter den Mitarbeitern wecken, ein Betriebsratsmandat zu übernehmen.²⁵

Nach seiner Novellierung ermöglicht das BetrVG die Bildung von Ausschüssen, deren Teilnehmer nicht zwingend dem Betriebsrat angehören

²² Vgl. Götzen, Hoppe (2001), S. 85.

²³ Vgl. Niedenhoff (1990), S. 18.

²⁴ Vgl. Niedenhoff (1990), S. 17.

²⁵ Vgl. Weis (1990), S. 64.

müssen. Die Mitarbeit in solchen Gremien kann für qualifizierte Mitarbeiter als niedrigschwelliges Angebot für ein Engagement in der Belegschaftsvertretung dienen.²⁶

4.2.9 Den Betriebsrat qualifizieren

Die fachliche und persönliche Qualifikation des Betriebsrats ist eine Voraussetzung für einen konstruktiven Dialog. Unter fachlicher Qualifikation sind z. B. Kenntnisse im Arbeitsrecht und BWL-Grundkenntnisse zu verstehen, bei persönlichen Qualifikationen ist an Charakterstärke oder (Arbeits-) Erfahrungen gedacht. Je besser der Betriebsrat qualifiziert ist, umso eher ist er in der Lage, Einfluss auf die Unternehmensentwicklung unter Beachtung der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten zu nehmen.

Die Qualifizierung des Betriebsrats muss daher gefördert werden: „Die zunehmenden qualitativen Anforderungen an die Betriebsratsarbeit können von den Betriebsratsmitgliedern nur bewältigt werden, wenn (...) sie in einen kontinuierlichen, auf die spezifischen Bedürfnisse ausgerichteten Qualifizierungs- und Weiterbildungsprozess eingebunden sind.“²⁷ Das bezieht sich vor allem auf die Förderung der betriebswirtschaftlichen Kenntnisse des Betriebsrats, durch die er im Stande ist, Entscheidungen im Zusammenhang mit der Unternehmensentwicklung und den relevanten Einflussfaktoren zu bewerten:

*In einem Unternehmen der Automobilindustrie wurde dem Betriebsrat betriebswirtschaftliches Fachwissen vermittelt, das er als Multiplikator an die Mitarbeiter weitergibt. Dadurch, dass er betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten nachvollziehen kann, ist er eher bereit und in der Lage, die Belegschaft von schmerzhaften Maßnahmen zu überzeugen.*²⁸

²⁶ Hinweis eines Arbeitskreismitglieds

²⁷ Bessell (1990), S. 47.

²⁸ Vgl. Girndt (1997), S.42f.

4.2.10 Personalentwicklung für den Betriebsrat anbieten

Um einerseits die geforderten Qualifikationen der Betriebsratsmitglieder zu fördern und andererseits den Übergang in die Betriebsratsfunktion und aus ihr heraus zu erleichtern, sollten für Betriebsräte spezielle Personalentwicklungsmaßnahmen angeboten werden. Geht man von einem modularen Betriebsrats-Entwicklungskonzept aus, sind folgende Fragen zu klären:

- Welche Anforderungen stellt die Betriebsratsarbeit an die Akteure?
- Liegt eine strukturierte Feststellung des Bildungsbedarfs vor?
- Sind die Personalentwicklungsmaßnahmen differenziert nach Angeboten zur Weiterbildung bis hin zum arbeitsprozessintegriertem Lernen?
- Wird kontinuierlich der Entwicklungserfolg evaluiert?
- Existiert eine Karriereplanung innerhalb und außerhalb der Betriebsratsfunktion?

Ein radikales Beispiel für solche Personalentwicklungsmaßnahmen bietet eine große Werft in Papenburg: Der Personalleiter war zuvor zehn Jahre lang Betriebsratsvorsitzender. Seinen „Seitenwechsel“ begründet er damit, dass er auf der Grundlage seiner Erfahrungen als Betriebsratsvorsitzender selbst Entscheidungen treffen wollte. Die Erfahrungen aus seiner früheren Position kommen ihm bei seiner jetzigen Tätigkeit zugute.²⁹

²⁹ Vgl. Fiedler-Winter (2004), S. 10.

4.2.11 Den Betriebsrat fordern

Mit einem fordernden Performance-Management soll die primäre Orientierung des Betriebsrats an den eigenen Leistungen und an deren Nutzen für das Unternehmen erreicht werden. Es geht darum, den Betriebsrat in Entscheidungen einzubinden, ihm Verantwortung zu übergeben und ihn zum Akteur und Betroffenen der Unternehmensentwicklung zu machen. Unpopuläre Entscheidungen sollte der Betriebsrat aus Einsicht mittragen. Es geht darum, den Betriebsrat „auf das Ganze zu verpflichten“.³⁰ Als Mittel sind u.a. eine eigene Kostenstelle für den Betriebsrat und Zielvereinbarungen mit dem Betriebsrat denkbar:

In einem Markenartikel-Unternehmen wurde die Verantwortung des Betriebsrats für sein eigenes Handeln systematisch gefördert: Der Betriebsrat erhielt Verantwortung für sein Budget und wurde in die Unternehmensplanungsprozesse integriert. Zugleich wurden die Betriebsräte in den Zielvereinbarungsprozess im Unternehmen integriert.

Welche Wirkungen eine solche an die Unternehmensentwicklung gekoppelte Leistungsorientierung des Betriebsrats hat, zeigt auch das Beispiel eines Unternehmens der Stahlindustrie. Dort gewann der Betriebsrat im Rahmen eines Fusionsprozesses einen stärkeren Einfluss auf unternehmerische Gestaltungsentscheidungen. Der Betriebsrat entwickelte in diesem Zusammenhang ein neues Selbstverständnis. Zuvor hatte er ausschließlich den Schutz der Arbeitnehmerinteressen zum Ziel; nun ging es ihm eher um einen Ausgleich der Interessen.³¹

4.2.12 Eigenständigkeit des Betriebsrats fördern

Durch die Qualifizierung des Betriebsrats und seine enge Einbindung in betriebswirtschaftliche Entscheidungsprozesse im Unternehmen soll die Eigenständigkeit des Betriebsrats gefördert werden. Er soll in die Lage versetzt werden, sich bei seinen Entscheidungen von den betrieblichen Notwendigkeiten und nicht von den Interessen externer Einflussgrup-

³⁰ Vgl. Ostermann (1990), S. 100.

³¹ Vgl. Lompe et al. (2003), S. 155.

pen leiten zu lassen. „Ein Betriebsrat, der gewerkschaftliche Ziele oder sogar Anweisungen allein zur Grundlage seiner betrieblichen Arbeit macht, kann einem Unternehmen und auch den Mitarbeitern unabsehbaren Schaden zufügen.“³²

*In einer Maschinenbaufabrik in Süddeutschland setzte sich der Betriebsratsvorsitzende gegen den Widerstand der Gewerkschaft für die Flexibilisierung der Arbeitszeit ein. Die Gewerkschaft wollte sich nicht auf unterschiedliche Arbeitszeitmodell für verschiedene Belegschaftsgruppen einlassen. Letztendlich hat der Betriebsrat die betrieblichen Interessen (Sicherung der Arbeitsplätze durch Flexibilisierung der Arbeitszeit) gegen die Gewerkschaftsinteressen (Bewahrung tariflicher Vereinbarungen) durchgesetzt.*³³

³² Vgl. Ostermann (1990), S. 98.

³³ Vgl. Girndt (1997), S. 37f.

5 Fallbeispiele und rechtliche Voraussetzungen für ein innovatives Labour Relations-Management

5.1 Ansatzpunkte für einen flexibilitätsorientierten arbeitsrechtlichen Regelungsrahmen

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Labour Relations-Management herausgearbeitet. Neben den identifizierten Faktoren spielen aber auch externe Rahmenbedingungen eine Rolle.

Dies gilt insbesondere für den bestehenden arbeitsrechtlichen Regelungsrahmen, da sich das Labour Relations-Management nicht im rechtsfreien Raum vollzieht. Die bestehenden arbeitsrechtlichen Regelungen setzen vielmehr den Rahmen für ein systematisches Labour Relations-Management und eröffnen bzw. beschränken den strategischen Handlungsspielraum des Unternehmens. Gerade in einem konjunkturell schwierigen Umfeld ist es wichtig, dass auch im Bereich des Labour Relations-Management genügend Optionen bestehen, um unternehmensspezifisch auf Veränderungen reagieren zu können.

Flexibilität wird um so bedeutender, je dynamischer sich die Umwelt von Unternehmen entwickelt. Aus Unternehmenssicht ist Flexibilität eine Voraussetzung für den Unternehmenserfolg, da sie eine zeitnahe Reaktion auf veränderte Anforderungen sowie einen optimalen Einsatz der Ressourcen des Unternehmens ermöglicht. Flexibilität unterstützt somit den Erfolg des Unternehmens in einem zunehmend dynamischer werdenden internationalen Wettbewerb. Aus Sicht der Mitarbeiter stellt Flexibilität die Grundlage für eine individuelle Lebensgestaltung dar. Sie unterstützt weiterhin die soziale Sicherheit, da sie zum einen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhöht und damit zur Beschäftigungssicherung beiträgt. Zum anderen ermöglicht sie dem Einzelnen, sich in einer sich verändernden Arbeitswelt die individuelle Beschäftigungsfähigkeit (Employability) zu sichern und zu verbessern. Ein arbeitsrechtlicher Regelungsrahmen, der ein flexibles Labour Relations-Management unterstützt, ist deshalb ein wesentlicher Baustein für

die Zukunftssicherung des lokalen Arbeitsmarktes in einer globalen Arbeitswelt.

Der derzeitige arbeitsrechtliche Regelungsrahmen ist allerdings durch eine Vielzahl von Regelungen geprägt und kann als zentralistisches, stark reglementiertes System charakterisiert werden.³⁴ Dabei werden die Handlungsspielräume und Regelungsoptionen der nachgelagerten Ebenen durch starre, ergebnisorientierte Regelungen auf den oberen Ebenen eingeschränkt. Im Folgenden ist deshalb zu klären, nach welchen Grundsätzen das Zusammenspiel der rechtlichen Regelungsebenen gestaltet werden sollte, um Handlungsspielräume zu eröffnen. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass eine Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer besteht und beide Parteien spezifische Schutzbedürfnisse und Flexibilitätsinteressen aufweisen, die sich auf wesentliche Teilbereiche des Personalmanagements (z.B. Arbeitszeit, Entgelt) beziehen.

Ein flexibilitätsorientiertes Arbeitsrecht könnte dabei wie folgt aussehen:³⁵

- Auf gesetzlicher Ebene sollten Standards definiert werden. Absolute *Mindeststandards*, die auch durch Verhandlungslösungen nicht unterschritten werden dürfen, sind nur in den Fällen festzulegen, in denen ein allgemeiner gesellschaftlicher Grundkonsens besteht, z. B. in Fällen, in denen es um Leben, Gesundheit und Menschenwürde geht. Ansonsten sind hier *verhandelbare Standards* zu definieren, die als Auffanglösung dienen, wenn auf den unteren Ebenen des Systems (Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung, Arbeitsvertrag) keine abweichenden Vereinbarungen erzielt werden. Weiterhin ist eine Differenzierung der gesetzlichen Standards für verschiedene Typen von Beschäftigungsverhältnissen denkbar.

³⁴ Vgl. Oechsler (2000), S. 101.

³⁵ Vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen DGFP-Arbeitskreis Arbeitsrecht (2003).

- Die *Vereinbarungslösungen* werden dann auf tariflicher, betrieblicher und arbeitsvertraglicher Ebene umgesetzt. Hier besteht die Möglichkeit der Änderung dieser Vereinbarungen im gegenseitigen Einvernehmen. So gelten für Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen die vereinbarten Kündigungsfristen, sodass die bisherigen Nachwirkungsregelungen entfallen. Für einzelvertragliche Vereinbarungen besteht ebenfalls die Möglichkeit, Kündigungsfristen zu vereinbaren, die eine gesetzliche, von der jeweiligen Regelungsmaterie abhängige Kündigungsfrist nicht überschreiten dürfen. Nach Ablauf der Kündigungsfrist finden die gesetzlichen Standards beziehungsweise die für den Arbeitnehmer günstigeren, vorher vereinbarten Standards Anwendung.

- Speziell auf tariflicher Ebene regeln *Tarifverträge* branchen- oder regionsspezifische Anpassungen der verhandelbaren Standards durch Definition spezifischer Bandbreiten. Sie enthalten ein Standardmodell für die materiellen Inhalte des Arbeitsverhältnisses und eröffnen gleichzeitig Verhandlungsspielräume. Diese Spielräume können dann auf betrieblicher Ebene genutzt werden. Im Rahmen von *Betriebsvereinbarungen* werden die Verhandlungsergebnisse konkretisiert und schriftlich fixiert. Hier ergeben sich auch Ansatzpunkte für die Gestaltung eines effizienten Labour Relations-Management, das unternehmensspezifische Gegebenheiten adäquat berücksichtigt.

- Der *Arbeitsvertrag* bietet abschließend die Möglichkeit, im gegenseitigen Einvernehmen von dem tariflich vorgegebenen Standardmodell sowie den betrieblichen Regelungen abzuweichen. Betriebsvereinbarungen mit kollektivem Bezug sind dabei nicht disponibel, es sei denn, es liegen Öffnungsklauseln vor.

Bei Regelungskollisionen greift das Günstigkeitsprinzip in dem Sinne, dass Regelungen auf unteren Ebenen den Regelungen auf höheren Ebenen vorgehen, wenn sie für den Arbeitnehmer günstiger sind. Ein bestehendes Wahlrecht ist dabei immer als günstiger zu erachten. Ein Wahlrecht liegt auch dann vor, wenn man sich innerhalb bestimmter Fristen einseitig von zuvor vereinbarten Inhalten lösen kann und dadurch automatisch auf kollektive Bestimmungen oder gesetzliche Standards zurückfällt. Ein solches Modell würde ein effizientes Labour Relations-Management unterstützen und mehr Flexibilität bei der Gestaltung der Labour Relations ermöglichen.

Allerdings sind auch im heutigen arbeitsrechtlichen Regulationssystem innovative Modelle möglich und umsetzbar. Die Fallbeispiele im folgenden Kapitel schließen mit dem Mitarbeiterbeirats-Modell der Ingram Micro Distribution GmbH ab. Im Sinne eines Best-Practice-Beispiels werden dort Ansatzpunkte für die Gestaltung eines effizienten Labour Relations-Management unter dem gegebenen rechtlichen Regelungsrahmen aufgezeigt.

5.2 Fallbeispiele

5.2.1 Mitbestimmung in einem großen Automobilkonzern

Das Unternehmen X ist in der Automobilbranche tätig und in der Rechtsform der Aktiengesellschaft organisiert. Unternehmen X hat eine globale Belegschaft, eine internationale Aktionärsbasis, weltweit bekannte Marken und eine globale Ausrichtung in die Zukunft. Die Strategie des Unternehmens basiert auf vier Säulen: globale Präsenz, starkes Markenportfolio, umfassendes Produktprogramm sowie Technologie- und Innovationsführerschaft.

Insgesamt sind mehr als 350 000 Mitarbeiter weltweit bei Unternehmen X beschäftigt, in Deutschland ca. 180 000. Die deutsche Hauptgesellschaft des Unternehmens X gehört dem Arbeitgeberverband Me-

tall an und ist an den Metall-Tarifvertrag gebunden. Teilweise wurden abweichende Ergänzungstarifverträge vereinbart, vor allem im Bereich des Facility-Managements. Hier konnten vom Metall-Tarifvertrag abweichende Regelungen im Bereich der Arbeitszeit bzw. bei den Arbeitsbedingungen erzielt werden. Es existieren sowohl Betriebsräte als auch Gesamt- und Konzernbetriebsräte. Hinzu kommt ein europäischer Betriebsrat sowie das so genannte World Employee Committee, eine weltweite Arbeitnehmervertretung. In diese Gremien werden Mitarbeiter aus unterschiedlichen Ländern entsendet. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad wird als hoch eingeschätzt. Dies trifft vor allem auf die Gruppe der Arbeiter in den Werken zu. In Ostdeutschland ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad geringer.

Verantwortlich für das zentrale Labour Relations-Management in der deutschen Hauptgesellschaft ist der Bereich Personal- und Arbeitspolitik. Die praktizierte Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern funktioniert grundsätzlich gut, ist jedoch stark durch die Macht der Betriebsräte geprägt. Zu betonen ist an dieser Stelle, dass in Unternehmen X mehr Betriebsräte freigestellt sind, als es das Gesetz vorschreibt. Die praktizierte, konstruktive Zusammenarbeit wird vor dem Hintergrund der bestehenden gesetzlichen Rahmenbedingungen als unerlässlich eingeschätzt, um eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens zu ermöglichen.

Diese Einschätzung wird durch verschiedene positive Ergebnisse und wichtige Beiträge zur erfolgreichen Unternehmensentwicklung gestützt. So wurde mit der Gewerkschaft für zwei Kantinenbetriebe ein Ergänzungstarifvertrag geschlossen, der flexiblere Regelungen zur Arbeitszeit zulässt. Die Bereitschaft der Gewerkschaft zum Abschluss eines solchen Vertrages wird damit begründet, dass bei einem Scheitern der Verhandlungen der Betrieb ausgelagert worden wäre. Als zusätzlichen Anreiz stellte man das Insourcing eines bereits ausgelagerten Betriebes bei erfolgreichem Abschluss in Aussicht. Für das Unternehmen handelt es sich um eine kostenneutrale Lösung, da die Profitmarge des externen Betreibers den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt wird. An die Grenzen der erfolgreichen Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern stößt das Unternehmen mit Bestrebungen, zuschlagsfreie Samstagarbeit

zu ermöglichen. Auch die Modifizierung bestehender tarifvertraglicher Regelungen wird als schwierig erachtet.

Auf kollektiv-betrieblicher Ebene stellt die Einführung eines neuen elektronischen Personalinformationssystems ein Beispiel für eine erfolgreiche Zusammenarbeit dar. Hier wurde der Betriebsrat von Anfang an in das Projekt eingebunden. Dies ermöglichte es, sich frühzeitig mit den Einwänden der Arbeitnehmervertreter auseinander zu setzen und ihre Interessen zu beachten. So konnten Bedenken, z.B. gegenüber Zugriffsberechtigungen oder elektronischen Stellungnahmen von Betriebsräten, ausgeräumt werden.

Allein die Anzahl der Betriebsvereinbarungen (im dreistelligen Bereich) wird als Hinweis auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat gewertet. Die Betriebsvereinbarungen haben einen positiven Einfluss auf den Betriebsfrieden, weil viele geregelte Sachverhalte immer wieder auftreten und nicht jedes Mal neu diskutiert und ausgehandelt werden müssen. Allerdings führen die vielen Betriebsvereinbarungen auch zu einem Verlust von Flexibilität. Es gibt auch eine Kehrseite der insgesamt zufriedenstellenden Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Es kommt vor, dass dieser seine gesetzlichen Mitbestimmungsrechte in einem Fall einsetzt, um die Durchführung bestimmter Maßnahmen in einem anderen Fall zu erzwingen. So wurden beispielsweise mit der Drohung, keine notwendigen Überstunden mehr zu genehmigen, immer wieder Forderungen verknüpft, die in keinem sachlichen Zusammenhang mit der Belastung durch Überstunden standen. Diese missbräuchliche Nutzung von Vetorechten zur Durchsetzung von anderen Sachverhalten wird als ein Hauptproblem in der Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern gesehen.

Die Bedeutung grenzüberschreitender Labour Relations-Sachverhalte wird nach Meinung von Unternehmen X zunehmen. Das Labour Relations-Management wird durch die Internationalisierung komplizierter. Länderübergreifende Vereinbarungen bieten zwar Chancen, aber auch Risiken. Aktuell fordert z.B. eine Arbeitsgruppe des europäischen Betriebsrats, dass die Ausstattung der Service- und Werkstattorganisationen in der EU auf hohem Niveau vereinheitlicht wird.

Dies ist mit hohen Koordinations- und Abstimmungskosten verbunden, zudem wird durch die europaweite Standardisierung eine marktgerechte Ausgestaltung verhindert.

Ein ideales Labour Relations-Management müsste für Unternehmen X das Ziel haben, das gegenseitige Verständnis zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zu fördern und dabei die Interessen des gesamten Unternehmens und der gesamten Belegschaft über Individual- bzw. Partikularinteressen zu stellen. Die Erfolgsfaktoren eines Labour Relations-Managements sind dabei aus Sicht von Unternehmen X die frühzeitige Information und Einbindung aller Beteiligten in den Entscheidungsprozess. Weiterhin sind die Bedenken der Arbeitnehmer ernst zu nehmen und es sollte eine gegenseitige Wertschätzung erfolgen. Der Aufbau von Verständnis und Vertrauen spielt eine zentrale Rolle für ein effizientes und erfolgreiches Labour Relations-Management. Rechtzeitige Information sowie Diskussionen und Erörterungen der Probleme verbunden mit regelmäßiger Kommunikation tragen entscheidend zum Erfolg des Labour Relations-Managements bei.

5.2.2 Der Betriebsrat als Partner

Bei dem Unternehmen Y handelt es sich um eine Aktiengesellschaft im Bereich Maschinenbau. Weltweit sind für dieses Unternehmen 9 600 Mitarbeiter tätig, davon in Deutschland ca. 7 700. Das Unternehmen ist überwiegend an den Metall-Tarifvertrag gebunden. Es gibt einen Konzernbetriebsrat, zwei Gesamtbetriebsräte und mehrere lokale Betriebsratsgremien. Die Zusammenarbeit ist nicht primär von gewerkschaftspolitischen Interessen beeinflusst.

Für das Labour Relations-Management ist formal der Arbeitsdirektor verantwortlich. Im direkten Kontakt zum Betriebsrat liegt die Zuständigkeit bei dem jeweiligen Personalmanager vor Ort. Aus der Erfahrung heraus wird die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat als Chance wahrgenommen.

Diese Zusammenarbeit ist institutionalisiert, das heißt, es gibt regelmäßige Treffen mit festen Terminen, Regeln der Zusammenarbeit und Protokollen.

Ein weiteres Kennzeichen der Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern ist die Offenheit: Auch Themen, die nicht unmittelbar mitbestimmungspflichtig sind, werden frühzeitig angesprochen; der Betriebsrat ist in allen Verteilern und hat Zugang zum Intranet. Dahinter steht die Überzeugung, dass man durch offensive Kommunikation schon vorher „den Dampf“ aus schwierigen Themen nehmen kann. Denn ein schlecht informierter Betriebsrat gerät unter Druck, wenn er sich vor der Belegschaft rechtfertigen muss. Durch seine Informationspolitik tritt das Personalmanagement dem Betriebsrat gegenüber partnerschaftlich auf.

Ein anderes Mittel, das dem Betriebsrat die Anerkennung durch die Unternehmensleitung demonstriert, ist eine eigene Kostenstelle, die er eigenverantwortlich plant, steuert und im Controllergespräch verteidigen muss. Zudem werden dem Betriebsrat neue Instrumente rechtzeitig vorgestellt, um Vorbehalten entgegenzuwirken. Beispielsweise wurde er zu einer Potenzialanalyse eingeladen.

Durch ein erfolgreiches Labour Relations-Management wird im Unternehmen Y eine – durch Geben und Nehmen geprägte – ausgeglichene Beziehung etabliert, die Kompromissfähigkeit und die Diskussion auch unangenehmer Themen ermöglicht. Der Erfolg des Labour Relations-Managements zeigt sich nicht zuletzt in einer reibungslosen Implementierung neuer Personalmanagementmaßnahmen und -instrumente. Beispiele für Personalprozesse, die in Unternehmen Y durch die konstruktive Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat erfolgreich eingeführt werden konnten, sind ein Altersversorgungsmodell mit Erfolgsbezug und eine Skills-Datenbank als Instrument des Wissensmanagements (die Mitarbeiter hinterlegen im Intranet ihr persönliches Fähigkeitsprofil).

Der Betriebsrat war letzterem Projekt gegenüber zunächst defensiv eingestellt. Durch eine offene Informationspolitik und dadurch, dass der Betriebsrat von Beginn an in das Projektteam eingebunden wurde,

konnte er überzeugt und als Multiplikator gewonnen werden. Das Wissensmanagement-Instrument wird im Unternehmen Y zunehmend akzeptiert und von den Mitarbeitern genutzt, um sich und ihre Fähigkeiten zu positionieren.

Das Personalmanagement in Unternehmen Y ist überzeugt, dass durch ein zu defensives Informationsverhalten zukünftige Lösungen verteuert werden. Diese Einschätzung betont den nachhaltigen Charakter eines erfolgreichen Labour Relations-Managements.

5.2.3 Der Mitarbeiterbeirat als innovatives Substitut für einen Betriebsrat

Auslöser für die Einführung des Mitarbeiterbeirats-Modells bei der Ingram Micro Distribution GmbH war die Einsicht innerhalb der Geschäftsleitung, dass Unternehmen ab einer bestimmten Größenordnung eine wirkungsvolle Mitarbeitervertretung brauchen. Wobei von vornherein allen bewusst war, dass dies nicht ein Betriebsrat sein sollte. Dieser wurde als zu starr, unflexibel und zu sehr mit sich selbst befasst angesehen.

Daraufhin entwickelten das Personalmanagement und die Geschäftsleitung mit Beratung durch einen juristischen Experten das Modell des Mitarbeiterbeirats, um eine breite demokratische Vertretung der Mitarbeiterinteressen zu ermöglichen. Dabei sind an vielen Stellen Parallelen zum Betriebsverfassungsgesetz zu erkennen. So ähnelt das Wahlverfahren für den Mitarbeiterbeirat dem für den Betriebsrat, jedoch wird in jedem Bereich ein Vertreter für diesen Bereich gewählt. Dabei sollte jeder Bereich mit mindestens einer Person im Mitarbeiterbeirat vertreten sein. Gemeinsam mit den Arbeitnehmervertretern wurde zudem eine Satzung aufgestellt. Die Satzung regelt die Zusammenarbeit des Mitarbeiterbeirates mit der Geschäftsleitung und ist einzelvertraglich von jedem Mitarbeiter anzuerkennen. Laut Satzung löst sich der Mitarbeiterbeirat auf, sobald ein Betriebsrat etabliert wird. Für die Mitglieder des Beirats besteht ein ebenfalls einzelvertraglich geregelter, abgestufter Kündigungsschutz: Bis zum Abschluss der Wahl gilt er für alle

Mitarbeiter auf der Wahlliste; die gewählten Vertreter sind während der 5-jährigen Wahlperiode und ein weiteres Jahr unkündbar. Es gibt eine Nachfolgeplanung, die sich am BetrVG orientiert. Die Amtszeit ist auf zwei Wahlperioden beschränkt. Die freigestellten Arbeitnehmervertreter haben im Anschluss an ihre Freistellung ein Anrecht auf ein einjähriges Traineeprogramm, das ihnen die Wiedereingliederung in ihr reguläres Tätigkeitsfeld erleichtern soll. Der freigestellte Arbeitnehmervertreter erhält eine fixe Zulage als Aufwandsentschädigung.

Der Mitarbeiterbeirat versteht sich selbst als Partner und Multiplikator aller Mitarbeiter und Führungskräfte sowie als Vermittler zwischen den Interessen der Mitarbeiter und der Geschäftsleitung. Die wesentlichen Aufgaben des Mitarbeiterbeirates umfassen dabei die sozialen Angelegenheiten im Unternehmen, den humanen Umgang miteinander auf Grundlage der Unternehmenswerte und des unternehmensinternen Führungsleitbildes sowie die interne Kommunikation. Der Mitarbeiterbeirat ist aktiv in die Mitarbeiterkommunikation involviert. Eine weitere Aufgabe des Mitarbeiterbeirates besteht in der Mitwirkung bei der Entscheidungsfindung. Weiterhin erarbeitet er in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung spezifische Lösungen. Der Mitarbeiterbeirat ist berechtigt, sowohl an Bereichs- und Abteilungs- als auch an Geschäftsleitungsmeetings teilzunehmen. Dies wird durch eigene Vertreter in den Meetings umgesetzt. Weiterhin ist er an HR-Produktentstehung beteiligt und in alle Personalmaßnahmen eingebunden. Ein Grundprinzip des Modells ist die offene und ehrliche Kommunikation, die durch die Teilnahmeberechtigung an den Bereichs-, Abteilungs- und Geschäftsleitungsmeetings unterstützt wird. Zudem finden regelmäßige Treffen (auch in ungezwungener Atmosphäre, z.B. gemeinsames Essen) mit dem Mitarbeiterbeirat statt.

Mit Blick auf die Evaluation des Modells als Best-Practice-Beispiel für ein effizientes Labour Relations-Management ist festzuhalten, dass sich die Satzung des Mitarbeiterbeirates zwar am BetrVG anlehnt, aber der Mitarbeiterbeirat kann sich in Vereinbarung mit der Geschäftsleitung eigene Bestimmungen geben, sofern diese nicht gegen bestehende rechtliche Regelungen verstoßen oder die Mitarbeiter zweifelsfrei benachteiligen. Dies führt im Vergleich zu den starren Regelun-

gen des Betriebsverfassungsgesetzes zu mehr Handlungsoptionen und erweiterter Flexibilität. Hiervon profitieren in Zeiten sich schnell ändernder Umweltbedingungen nicht nur die Unternehmensleitung, sondern auch die Mitarbeiter des Unternehmens. Allerdings ist auch bei diesem Modell der Erfolg stark personenabhängig. Zudem ist es zwingend erforderlich, dass die Geschäftsleitung die Prinzipien Offenheit und Ehrlichkeit vertritt. Eine weitere Erfolgsvoraussetzung ist das Commitment der gesamten Geschäftsleitung. Zudem ist die – insbesondere betriebswirtschaftliche – Ausbildung der Beiratsmitglieder entscheidend. Hinzu kommt, dass Vertrauen als wesentlicher Erfolgsfaktor dieses Modells gesehen wird. Beispielsweise berät der Mitarbeiterbeirat die Geschäftsleitung bei der Formulierung von Nachrichten an die Mitarbeiter. Weiterhin wird der Beirat über jede individuelle Trennungsmaßnahme (auch Aufhebungen) informiert und kann den geplanten Maßnahmen begründet widersprechen. Die konstruktive Zusammenarbeit wird im Unternehmen als produktivitätsfördernd wahrgenommen. Das Mitarbeiterbeiratsmodell stellt einen Wettbewerbsvorteil für die Ingram Micro Distribution GmbH dar.

Diese Beispiele zeigen, dass ein effizientes und flexibles Labour Relations-Management zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann. Auch innerhalb des bestehenden rechtlichen Regelungsrahmens sind innovative Modelle möglich, wenn die Beteiligten gemeinsam an einer unternehmensspezifischen Lösung interessiert sind.

Darum sollte das Thema Labour Relations-Management auch in Zukunft auf der Agenda im Personalbereich platziert werden.

6 Fazit

Die eingangs gestellte Frage lautet:

„Wie kann in Deutschland unter den gegebenen Bedingungen durch die Gestaltung der Labour Relations die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhöht werden?“

Aus den Experteninterviews, den Diskussionen im Arbeitskreis und der Literaturrecherche wurden Gestaltungsempfehlungen für ein systematisches Labour Relations-Management entwickelt. Diese Empfehlungen zeigen auf, welche strategischen, instrumentellen und organisatorischen Erfordernisse für eine planvolle und erfolgsorientierte Gestaltung der Arbeitnehmer-Arbeitgeberbeziehungen im Unternehmen bestehen.

Wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen ist die grundsätzliche gegenseitige Akzeptanz der betrieblichen Sozialpartner. Diese Akzeptanz hängt einerseits vom Vorbildverhalten Einzelner, andererseits aber auch von den geschaffenen Rahmenbedingungen ab. Auch wenn diese Feststellung nicht neu ist, so zeigt sie doch, dass Labour Relations bis zu einem gewissen Grad gestaltbar sind.

Bahnbrechend Neues ist angesichts der derzeitigen rechtlichen Rahmenbedingungen nicht zu erwarten. Wie die Überlegungen zu Grundzügen eines flexibilitätsorientierten Arbeitsrechts zeigen, gibt es hier einen großen politisch-rechtlichen Gestaltungsbedarf.

Bis diese Innovationsaufgabe bewältigt ist, bleibt das Beziehungsmanagement der zentrale Inhalt eines systematischen Labour Relations-Managements.

7 Anhang

7.1 Leitfaden zum Mitbestimmungsmanagement: Version für Personalmanager

- Welche Kontextfaktoren sind für Ihr Unternehmen und für Ihre Unternehmensstrategie besonders relevant?
- Wie ist der Personalbereich in Ihrem Unternehmen organisiert? Findet eine zentrale oder eine dezentrale Betreuung der Mitarbeiter statt? Sind Personalreferenten die Ansprechpartner des Personalmanagements / der Führungskräfte vor Ort? Ist ein Referenten-System innerhalb der Betreuung eingeführt? Gibt es einen gesonderten Geschäftsführer für den Personalbereich in Ihrem Unternehmen?
- Welches Selbstverständnis hat das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen?
- Welchen Stellenwert hat das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen?
- Gibt es im Hinblick auf die folgenden Hauptaufgaben des Personalmanagements in Ihrem Unternehmen markante Besonderheiten?
- Gibt es Personalfunktionen, die in Zukunft einen höheren/niedrigeren Stellenwert haben werden?
- Gibt es innerhalb Ihres Personalbereichs einen Rechtsbereich? Wenn nicht, wer betreut Sie bei Fragestellungen des Arbeitsrechts?
- Gibt es Personalfunktionen, die bereits durch Externe erbracht werden? Gibt es Personalfunktionen, die Sie in Zukunft outsourcen lassen werden?
- Welchen Einfluss hat das Personalmanagement auf strategische Entscheidungen im Unternehmen?

- Welche Interessengruppen sind für Ihr Unternehmen und die Personalarbeit in Ihrem Unternehmen relevant?
- Wer ist im Personalbereich Ihres Unternehmens für Labour Relations-Management verantwortlich?
- Wie würden Sie für Ihr Unternehmen die praktizierte Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern kennzeichnen? Sehen Sie die bei Ihnen praktizierte Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern eher als Hemmnis oder eher als Chance für die erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens an?
- Welche relevanten Abschlüsse / Vereinbarungen innerhalb des Personalbereichs wurden in letzter Zeit mit wem abgeschlossen?
- Gab es eine Situation erfolgreicher Zusammenarbeit auf tariflicher Ebene? Wenn ja: Worin bestand die Aufgabenstellung? Welche Vereinbarungen haben Sie in diesem Zusammenhang getroffen? Dazu Ihre Eindrücke, welcher Verhandlungsteilnehmer war kooperativ, welcher nicht? Waren alle Beteiligten mit den Ergebnissen einverstanden? Welche Folgen hatte Ihr Handeln?
- Gab es eine Situation misslungener Zusammenarbeit auf tariflicher Ebene? Wenn ja: Worin bestand das Problem? Welche Vereinbarungen haben Sie in diesem Zusammenhang getroffen? Wie häufig mussten Einigungsstellen einberufen werden? Nennen Sie die Themen und die Ergebnisse der Verhandlungen. Auf welche Ursachen führen Sie den Misserfolg zurück?
- Welche Erfolgsfaktoren identifizieren Sie im Nachhinein auf der tariflichen Ebene?
- Gab es eine Situation erfolgreicher Zusammenarbeit auf kollektivbetrieblicher Ebene? Wenn ja: Worin bestand die Aufgabenstellung? Welche Vereinbarungen haben Sie in diesem Zusammenhang getroffen? Dazu Ihre Eindrücke, welcher Verhandlungsteilnehmer war

kooperativ, welcher nicht? Waren alle Beteiligten mit den Ergebnissen einverstanden? Welche Folgen hatte Ihr Handeln?

- Gab es eine Situation misslungener Zusammenarbeit auf kollektiv-betrieblicher Ebene? Wenn ja: Worin bestand das Problem? Welche Vereinbarungen haben Sie in diesem Zusammenhang getroffen? Wie häufig mussten Einigungsstellen einberufen werden? Nennen Sie die Themen und die Ergebnisse der Verhandlungen. Auf welche Ursachen führen Sie den Misserfolg zurück?
- Welche Erfolgsfaktoren identifizieren Sie im Nachhinein auf kollektiv-betrieblicher Ebene?
- Gab es eine Situation erfolgreicher Zusammenarbeit auf individuell-betrieblicher Ebene? Wenn ja: Worin bestand die Aufgabenstellung? Welche Vereinbarungen haben Sie in diesem Zusammenhang getroffen? Dazu Ihre Eindrücke, welcher Verhandlungsteilnehmer war kooperativ, welcher nicht? Waren alle Beteiligten mit den Ergebnissen einverstanden? Welche Folgen hatte Ihr Handeln?
- Gab es eine Situation misslungener Zusammenarbeit auf individuell-betrieblicher Ebene? Wenn ja: Worin bestand das Problem? Welche Vereinbarungen haben Sie in diesem Zusammenhang getroffen? Wie häufig mussten Einigungsstellen einberufen werden? Nennen Sie die Themen und die Ergebnisse der Verhandlungen. Auf welche Ursachen führen Sie den Misserfolg zurück?
- Welche Erfolgsfaktoren identifizieren Sie im Nachhinein auf der individuell-betrieblichen Ebene?
- Inwieweit berücksichtigen Sie die Ziele der relevanten Interessengruppen bei der Formulierung Ihrer Personalstrategie? Finden sich Ziele des Labour Relations-Management in Ihrer Personalstrategie? Wenn ja: Welche Aspekte werden dort angesprochen? Wenn nein: Welche Ziele des Labour Relations-Management verfolgen Sie, ohne dass diese schriftlich fixiert sind?

- Woran lässt sich Ihrer Meinung nach der Erfolg von Labour Relations-Management-Maßnahmen messen?

- Wie wirkt sich die zunehmende Internationalisierung bzw. Globalisierung auf Ihr Labour Relations-Management aus? Haben Sie schon konkrete Erfahrungen mit grenzüberschreitenden Arbeitnehmervertreterfragen gemacht? Erwarten Sie konkret für Ihr Unternehmen, dass grenzüberschreitende Labor Relations-Sachverhalte künftig eine größere Bedeutung bekommen? Wenn ja: Wie wird sich das Ihrer Meinung nach auf die deutsche Mitbestimmung auswirken?

- Wie sähe das ideale Mitbestimmungsmanagement in Ihrem Unternehmen unter den bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen aus?

- Welche innovativen oder unkonventionellen Wege in der Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern können Sie sich vorstellen oder haben Sie eventuell schon probiert? Haben Sie von anderen Unternehmen gehört, die solche Versuche gemacht haben?

- Welche Hauptprobleme und Problemträger stehen der Implementierung eines innovativen Mitbestimmungsmanagements im Weg? Auf welchen Ebenen (strategisch, tariflich, kollektiv-betrieblich, individuell-betrieblich) sehen Sie die größten Probleme?

- Welche allgemeine Empfehlung für das Labour Relations-Management würden Sie einem anderen Unternehmen geben? Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine konstruktive Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern?

7.2 Leitfaden zum Mitbestimmungsmanagement: Version für Betriebsräte

- Welches Selbstverständnis hat der Betriebsrat in Ihrem Unternehmen („Bewahrer“ vs. „Co-Manager“)?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Gesamt- und/oder Konzernbetriebsrat? Falls ja, wie gelingt es ihm, aus der Distanz zur betrieblichen Ebene Labour Relations zu gestalten?
- Wie würden Sie für Ihr Unternehmen die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Personalmanagement beschreiben?
- Wird der Betriebsrat in Ihrem Unternehmen eher als Hemmnis oder eher als Chance für die Unternehmensentwicklung wahrgenommen? Worin liegen die Gründe für diese Wahrnehmung?
- Wie viele Einigungsstellenverfahren gab es in Ihrem Unternehmen ungefähr in den letzten fünf Jahren?
- Welche relevanten Vereinbarungen wurden in letzter Zeit getroffen?
- Gab es eine Situation erfolgreicher Zusammenarbeit auf tariflicher Ebene? Falls ja, beschreiben Sie bitte die Situation. Handelte es sich bei dieser Situation um eine für Ihr Unternehmen typische Verhandlungssituation? Falls ja, inwiefern?
- Gab es eine Situation misslungener Zusammenarbeit auf tariflicher Ebene? Falls ja, beschreiben Sie bitte die Situation. Handelte es sich bei dieser Situation um eine für Ihr Unternehmen typische Verhandlungssituation? Falls ja, inwiefern?
- Welche Erfolgsfaktoren gibt es Ihrer Meinung nach für die Zusammenarbeit auf der tariflichen Ebene?
- Gab es eine Situation erfolgreicher Zusammenarbeit auf kollektivbetrieblicher Ebene? Falls ja, beschreiben Sie bitte die Situation.

Handelte es sich bei dieser Situation um eine für Ihr Unternehmen typische Verhandlungssituation? Falls ja, inwiefern?

- Gab es eine Situation misslungener Zusammenarbeit auf kollektiv-betrieblicher Ebene? Falls ja, beschreiben Sie bitte die Situation. Handelte es sich bei dieser Situation um eine für Ihr Unternehmen typische Verhandlungssituation? Falls ja, inwiefern?
- Welche Erfolgsfaktoren gibt es Ihrer Meinung nach für die Zusammenarbeit auf der betrieblich-kollektiven Ebene?
- Gab es eine Situation erfolgreicher Zusammenarbeit auf individuell-betrieblicher Ebene? Falls ja, beschreiben Sie bitte die Situation. Handelte es sich bei dieser Situation um eine für Ihr Unternehmen typische Verhandlungssituation? Falls ja, inwiefern?
- Gab es eine Situation misslungener Zusammenarbeit auf individuell-betrieblicher Ebene? Falls ja, beschreiben Sie bitte die Situation. Handelte es sich bei dieser Situation um eine für Ihr Unternehmen typische Verhandlungssituation? Falls ja, inwiefern?
- Welche Erfolgsfaktoren gibt es Ihrer Meinung nach für die Zusammenarbeit auf der individuell-betrieblichen Ebene?
- Woran lässt sich Ihrer Meinung nach ein erfolgreiches Labour Relations-Management erkennen?
- Wie wirkt sich die zunehmende Internationalisierung bzw. Globalisierung auf die Labour Relations in Ihrem Unternehmen aus?
- Haben Sie konkrete Erfahrungen mit grenzüberschreitenden Labour Relations?
- Wie wird sich eine zunehmende Internationalisierung bzw. Globalisierung Ihrer Meinung nach künftig auf die deutsche Mitbestimmung auswirken?

- Angenommen, Sie könnten ein Labour Relations-Management am grünen Tisch für Ihr Unternehmen entwerfen. Wie sähe die ideale Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern in Ihrem Unternehmen unter den bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen aus?
- Welche innovativen oder unkonventionellen Wege in der Zusammenarbeit mit dem Personalmanagement können Sie sich vorstellen oder haben Sie eventuell schon probiert?
- Welche allgemeine Empfehlung für das Labour Relations-Management würden Sie einem anderen Unternehmen geben? Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine konstruktive Zusammenarbeit?

8 Literaturverzeichnis

- Bessell, F. (1990):** Führung in Zusammenarbeit mit den Betriebsräten. In: Niedenhoff, H.-U. (Hrsg.): Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Köln. S. 42-52.
- DGFP-Arbeitskreis „Arbeitsrecht“ (2003):** Gestaltungsprinzipien eines flexibilitätsorientierten Arbeitsrechts. In: Personalführung, 04/2003, S. 74-75.
- Fiedler-Winter, R. (2004):** Ein fähiger Betriebsrat nutzt jedem Unternehmen. In: PERSONAL, 03/2004, S. 10-11.
- Förster, W. (1990):** Praktische Erfahrungen der Zusammenarbeit mit den Betriebsräten. In: Niedenhoff, H.-U. (Hrsg.): Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Köln. S. 166-172.
- Girndt, C. (1997):** Anwälte, Problemlöser, Modernisierer – Betriebsratsreportagen. Gütersloh.
- Götzen, U.; Hoppe, M. (2001):** Die Marktöffnung bei den Bodenverkehrsdiensten der Flughafen Frankfurt Main AG – Ertragseinbruch oder Kulturschock? In: Bertelsmann Stiftung/Hans Böckler Stiftung (Hrsg.): Praxis Unternehmenskultur, Gütersloh 2001, Band 2, S. 73-95.
- Hoitz, H. (1990):** Zusammenarbeit mit Betriebsräten – Lernfeld für Unternehmer. In: Niedenhoff, H.-U. (Hrsg.): Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Köln. S. 103-121.
- Keim, R.; Unger, H. (1986):** Kooperation statt Konfrontation – Vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. Köln.
- Kochan, T.A.; Katz, H.C.; McKersie, R.B. (1994):** The Transformation of American Industrial Relations. New York.
- Liebel, H.J.; Oechsler, W. A. (1991):** Handbuch Human Resource Management. Wiesbaden.

- Lompe, K.; Blöcker, A.; Marquardt, B.; Rölke, P.; Weis, H. (2003):** Bilanz und Perspektiven der Montanmitbestimmung. Entwicklungen, Erfahrungen, Herausforderungen. Berlin
- Lurse, K. (1990):** Betriebsratszusammenarbeit: Notwendiges Übel oder strategischer Erfolgsfaktor? In: Niedenhoff, H.-U. (Hrsg.): Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Köln. S. 21-40.
- Niedenhoff, H.-U. (1990):** Der Betriebsrat als Produktionsfaktor. In: Niedenhoff, H.-U. (Hrsg.): Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Köln. S. 11-20.
- Oechsler, W.A. (2000):** Personal und Arbeit - Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. München/Wien.
- Ostermann, C.-D. (1990):** Erfahrungen mit dem Betriebsrat – Anforderungen an Unternehmen und Betriebsrat. In: Niedenhoff, H.-U. (Hrsg.): Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Köln. S. 97-101.
- Vetter, W. (1990):** Die Güte der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung. In: Niedenhoff, H.-U. (Hrsg.): Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Köln. S. 81-87.
- Weis, P. (1990):** Über den Umgang mit Betriebsräten. In: Niedenhoff, H.-U. (Hrsg.): Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Köln. S. 53-65.
- Windhoff, B. (1990):** Die Glaubwürdigkeit des Top-Managements als Parameter für die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. In: Niedenhoff, H.-U. (Hrsg.): Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Köln. S. 153-157.