

In schwierigen Situationen

Kommunikation mit dem Betriebsrat



Martin Troß

Geschäftsführender Gesellschafter bei Troß & Partner – Sozietät für Unternehmensberatung, Saarbrücken

Es ist ein uraltes Problem in der zwischenmenschlichen Kommunikation: Während gute Nachrichten mühelos übermittelt werden können, steht man bei schlechten Botschaften vor der Herausforderung: „Wie sag ich’s meinem Kinde?“ Im Berufsalltag können falsche oder missverständliche Aussagen bzw. zurückgehaltene Informationen fatale Auswirkungen haben.

1 Schlechte Nachrichten intelligent überbringen

Die Kommunikation guter Nachrichten ist leicht. Der Sender kann an sich nicht viel verkehrt machen und sich gewiss sein, dass seine Botschaft Freude, Wohlbefinden und Zufriedenheit beim Empfänger auslöst. „Gute Nachrichten“ im Geschäftsleben sind z. B. eine Beförderung, eine Gehaltserhöhung oder die Erteilung oder Ausweitung von Handlungskompetenzen. Der positive Gehalt heilt in aller Regel selbst grobe Fehler bei der Übermittlung oder überstrahlt diese zumindest.

Die „richtige“ Übermittlung weniger guter oder auch ausgesprochen schlechter Nachrichten gestaltet sich da schon etwas schwieriger. Sollen sie ohne große Umschweife direkt und „schonungslos“ vom Sender an den Empfänger übermittelt werden? Oder soll man sie nicht doch besser wohl dosiert und in mehreren Teilschritten mit möglichst wohlklingenden Attributen verziert an den Mann bringen? Eine pauschale Antwort fällt schwer, es kommt eben – wie so oft – darauf an. Was im privaten Bereich ggf. angebracht ist, kann im Geschäftsleben schädlich sein und umgekehrt. Und was im Geschäftsleben in der Situation A gut ist, kann in der Situation B schon deutlich destruktiv wirken.

Schlechte Neuigkeiten lösen beim Empfänger Unlustgefühle aus, manchmal zusätzlich auch Existenzängste, Trotz, Verweigerung, Ablehnung oder sogar offenen Widerstand. Deshalb kommt der Art und Weise der Übermittlung von „bad news“ im beruflichen Umfeld (z. B. Gehaltskürzung, Abmahnung, Kompetenzentzug, Kündigung) eine besondere Bedeutung zu. Aktuelle Untersuchungen zufolge nehmen Arbeitnehmer negative Mitteilungen immer häufiger zum Anlass, sich formal zu wehren. Sei es im Rahmen einer kritischen Stellungnahme zur Abmahnung, in einem anwaltlichen Schreiben, welches sich gegen eine vorgesehene Gehaltsreduzierung wendet oder in einer Klage vor dem ArbG gegen eine ausgesprochene Kündigung.

Wichtig

Es kommt bei der Kommunikation „schlechter“ Nachrichten nicht nur auf den Inhalt, sondern insbesondere auch auf die eine situationsadäquate „verbale Verpackung“ derselben an.

2 Typische Konfliktsituationen

Ein klassisches Konfliktfeld in der Praxis ist die Zusammenarbeit von Geschäfts- oder Personalführung mit dem Betriebs- bzw. Personalrat.

Beispiel

Der Betriebsrat soll über einen bevorstehenden Personalabbau informiert werden. Solche vom Arbeitgeber initiierte Personalanpassungen sind ebenso schmerzhaft wie unpopulär. Kein Unternehmen trennt sich gerne aktiv von Mitarbeitern, schon gar nicht, wenn neben den internen „Wellen“, die eine solche Maßnahme regelmäßig schlägt, eine negative Außenwirkung zu befürchten ist.

Die Geschäftsführung ist in einer solchen Situation oftmals der Meinung, dass die Arbeitnehmervertretung – die ja qua Gesetz zur vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber zum Wohle des Unternehmens verpflichtet ist – das betreffende Ansinnen mehr oder weniger vorbehaltlos zu unterstützen hat.

Das ist zwar zumindest vom Ansatz her nicht vollkommen falsch, jedoch sehr einseitig und auf jeden Fall unvollständig. Der Betriebsrat ist selbstredend zur vertrauensvollen Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung verpflichtet. Er hat jedoch gleichzeitig und insbesondere auch das Wohl und den Schutz der Belegschaft im Auge zu behalten und verfügt aus diesem Grund über umfassende gesetzlich kodifizierte Informations-, Beratungs- und Beteiligungsrechte.

Nicht selten ist bei einer geplanten Personalabbaumaßnahme zu beobachten, dass der Arbeitgeber zunächst einmal „mauert“ und keine oder zumindest nicht alle notwendigen Informationen an den Betriebsrat übermittelt. Dies kann unterschiedliche Ursachen haben, kann gewollt oder ungewollt sein, führt jedoch de facto dazu, dass sich das Gremium nicht bzw. nicht rechtzeitig und/oder umfassend genug unterrichtet fühlt. Ist der Kommunikationskanal zur Geschäftsführung bzw. zur Personalleitung grundsätzlich intakt, können die aus Sicht der Personalvertretung fehlenden Auskünfte dann relativ problemlos nachträglich besorgt werden. Ist er jedoch nicht (mehr) intakt, entstehen meist starke Konflikte in kürzester Zeit. Nun sollte man meinen, dass dies kein unüberwindbares Hindernis darstellt, hat man es doch auf beiden Seiten mit zivilisierten Menschen zu tun, denen daran gelegen sein muss, auftretende Probleme konstruktiv und für alle Beteiligten vorteilhaft zu lösen.

Die Praxis zeigt jedoch, dass die Parteien nicht selten – z. B. aufgrund negativer Erfahrungen in der Vergangenheit – sehr schnell die konstruktive Linie verlassen und recht zeitnah „scharf schießen“. Manche Arbeitgeber lehnen das zusätzliche Informationsbedürfnis des Betriebsrats als unverhältnismäßig ab oder geben die erbetenen Informationen nur schiebchenweise und zeitverzögert weiter.

Manche Arbeitnehmervertretungen schalten wiederum unmittelbar einen Anwalt ein, der dann die eigene Position mehr oder weniger konsensorientiert schriftlich an die Geschäftsleitung heranträgt und bspw. mit der Androhung einer einstweiligen Verfügung zusätzlich dafür sorgt, dass die Kompromissbereitschaft auf der Gegenseite nicht wirklich gefördert wird.

3 Offener und respektvoller Umgang miteinander

In einer solchen Konfliktsituation heißt es dann – für beiden Seiten –, einen kühlen Kopf zu bewahren und den Sachverhalt so sachlich und emotionsfrei bzw. -arm wie möglich zu verhandeln.

Übersicht		
Do's and Dont's in schwierigen Situationen		
	Do's	Dont's
Arbeitgeber	<ul style="list-style-type: none"> – „offenes Visier“ – besser dem Betriebsrat auch einmal eine Information zu viel als eine zu wenig geben – respektvoller Umgang miteinander – Zusagen einhalten 	<ul style="list-style-type: none"> – wesentliche Informationen zurückhalten – den Betriebs- bzw. Personalrat als „Krawallmacher“ o. Ä. ansehen – „A“ sagen und „B“ tun
Arbeitnehmervertretung	<ul style="list-style-type: none"> – Argumente anhören – Verständnis für die betrieblichen Notwendigkeiten aufbringen – Mut zu schwierigen Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> – Fundamentalopposition – die Kosten- und Ertragslage interessiert nicht wirklich – aus Unsicherheit nicht handeln bzw. „Zeit schinden“

Wichtig

Die Geschäftsführung sollte sich vergegenwärtigen, dass der Betriebsrat grundsätzlich kooperationswillig ist, dass jedoch aufgrund einer Mischung aus Unsicherheit, nicht selten sogar Furcht und – je nach Sachlage/Vorgeschichte – auch einer gehörigen Portion Misstrauen ein gesteigertes Informationsbedürfnis besteht.

Der Gesetzgeber hat dem Gremium z. B. mit dem BetrVG durchaus verschiedene wirksame Handlungsalternativen eingeräumt, mit denen eine geplante Abbaumaßnahme – sei sie auch betriebswirtschaftlich noch so sinnvoll und notwendig – zeitlich hinausgezögert oder ggf. sogar vollständig bzw. weitgehend verhindert werden kann. Zudem befindet sich die Arbeitnehmervertretung in einer klassischen „Sandwichposition“: Die Belegschaft erwartet, dass der beabsichtigte Wegfall von Arbeitsplätzen verhindert oder zumindest die für die Mitarbeiter drohenden negativen Auswirkungen spürbar abgemildert werden. Schon allein aus diesem Grund wird sich die Gegenseite hüten, einen „Kuschelkurs“ gegenüber der Geschäftsführung einzuschlagen. Zudem kann sie so „Kollaborationsvorwürfen“ o. Ä. leichter entgegentreten.

Der Betriebsrat wiederum sollte bei aller verständlichen grundsätzlichen Abneigung gegen die Maßnahmen bedenken, dass es letztendlich (fast) immer betriebswirtschaftlich zwingende Gründe sind (z. B. zu hohe Kosten, zu geringe Erträge, mangelhafte Wettbewerbsfähigkeit etc.), welche die Unternehmensleitung zu einem Personalabbau veranlassen.

Der Abbau fällt geringer aus oder kann evtl. sogar ganz vermieden werden, wenn im Gegenzug bspw. strukturelle Kosten- und/oder Ertragsprobleme, die zumindest teilweise für die aktuelle Situation verantwortlich sind und über die bisher keine Einigung erzielt werden konnte, gemeinsam gelöst werden (etwa der Wegfall oder die Reduzierung übertariflicher Zulagen, Ausweitung von Öffnungszeiten, Flexibilisierung von Arbeitszeiten etc.).

4 Praktische Erfahrungen

Die betriebliche Praxis zeigt es deutlich: Immer dann, wenn die Parteien in einer schwierigen Phase sachlich und konstruktiv miteinander reden können, gelingt es (meistens), gemeinsam eine für beide Seiten ausgewogene Lösung zu finden.

Die „Salamitaktik“ hilft nicht weiter. Zielführend ist eher eine Politik des „offenen Visiers“, bei der man der Arbeitnehmervertretung im Zweifel sogar die eine oder andere Zusatzinformation gibt, selbst wenn diese nicht immer zwingend vom BetrVG vorgeschrieben sein sollte. Solche Maßnahmen fördern das gegenseitige Vertrauen – und was ist bei der Planung und Umsetzung einer Personalreduzierungsmaßnahme wichtiger als der gegenseitige respektvolle und vertrauensvolle Umgang miteinander?

Gelingt es nicht, diese schwierige Thematik in einem von gegenseitigem Respekt und konstruktiver Konsensbereitschaft getragenen Klima lösungsorientiert zu erörtern, besteht die Gefahr, dass sich die Fronten verhärten und der Betriebsrat in einer Art „gefühlter Notwehr“ mit anwaltlicher Unterstützung die an anderer Stelle bereits beschriebenen „schweren Geschütze“ auffährt.

Praxistipp

Ist die Situation komplett verfahren oder bspw. aus der Vergangenheit stark belastet, sollte sich der Arbeitgeber bei der Planung und Umsetzung einer Abbaumaßnahme von einem (externen) Moderator unterstützen lassen.

Ein Moderator behält insbesondere auch die Kommunikation mit dem Betriebsrat im Auge. Er kann erfahrungsgemäß deutlich einfacher etwaige kommunikationsbezogene „Altlasten“ beseitigen und die Parteien dazu bewegen, gemeinsam nach vorne zu schauen und die aktuellen Herausforderungen im Konsens zu lösen. Der Betriebs- bzw. Personalrat steht einem Moderator erfahrungsgemäß zumindest neutral gegenüber. Die der Situation geschuldete anfängliche Neutralität wandelt sich dann im Verlauf der Maßnahme nicht selten in eine stark konstruktiv geprägte Handlungsorientierung, sobald sich zeigt, dass der externe Kommunikationsexperte nicht nur einseitig die Ziele des Unternehmens durchsetzen will, sondern dass die berechtigten Interessen der Belegschaft in den weiteren Aktivitäten angemessen Berücksichtigung finden.

5 Fazit

Nicht nur das „Was“, sondern vor allem auch das „Wie“ bei der Übermittlung von Informationen entscheidet über den weiteren Verlauf der Zusammenarbeit. Eine gute Kommunikation aller Beteiligten, die insbesondere einen offenen und respektvollen Umgang miteinander erfordert, ist wichtig. Scheitert dieses Anliegen, kann notfalls ein externer Moderator helfen. Er ist objektiv und löst eine etwaige Blockadehaltung, die sonst auf Seiten des Betriebsrats möglicherweise zur Ausschöpfung aller Rechtsmittel führt. Das wiederum würde Zeitverlust bei dringend notwendigen Maßnahmen bedeuten, Geld verschlingen und Ressourcen binden.