

Konfliktmanagement | 21.08.2023 | Lesezeit 3 Min.

Geschäftsführung und Betriebsrat sind sich oft einig

In Deutschland arbeiten Geschäftsführung und Vertretungsorgane der Mitarbeiter – wie der Betriebsrat – meist kooperativ zusammen. Manche Themen führen zwar immer wieder zu Konflikten, doch diese werden in vielen Fällen betriebsintern beigelegt. Eher selten landen Streitigkeiten vor Gericht.

In Unternehmen treffen Menschen aufeinander, die aufgrund ihrer beruflichen Positionen unterschiedliche Interessen verfolgen. Da bleiben Interessenkonflikte nicht aus. Eine gemeinsame Linie zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten ist jedoch essenziell für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens.

Wie gehen die Beteiligten also mit Streitpunkten um? Und welche Rolle spielen kollektive Interessenvertretungen – wie der Betriebsrat – beim Konfliktmanagement?

Um dies zu klären, hat das IW Daten seines Personalpanels ausgewertet. Es zeigt sich zunächst, dass Unternehmensleitung und Betriebsrat in vielen Fällen an einem Strang ziehen:

Rund zwei Drittel der vom IW befragten Personalverantwortlichen sind der Meinung, die Positionen von Geschäftsführung und Betriebsrat seien in ihrem Unternehmen homogen oder eher homogen.

Ein etwa ebenso großer Anteil hält auch die Kooperationsbereitschaft beider Seiten für

(eher) hoch.

Dort, wo es alternative Vertretungsorgane (AVO) gibt – das können von den Mitarbeitern gewählte Vertretungen sein oder auch temporäre Gremien, in denen Beschäftigte und Führungskräfte etwa die Einführung neuer Techniken im Betrieb begleiten –, sprechen sogar rund neun von zehn Befragten von weitgehender Einigkeit und einer (recht) hohen Kooperationsbereitschaft.

„Dicke Luft“ herrscht im Betrieb folglich nur selten:

In Unternehmen mit einem Betriebsrat stufen gut 55 Prozent der Personalverantwortlichen die Konfliktintensität als gering ein, in Unternehmen mit AVO sind es sogar 70 Prozent.

Blickt man näher auf die Unternehmen mit einem Betriebsrat, fällt auf: Dort, wo ihn die Personalverantwortlichen als „offensiv“ wahrnehmen, der Betriebsrat also seine Rechte weitgehend ausnutzt, spricht mehr als die Hälfte von einem mittleren oder hohen Konfliktniveau. In Betrieben mit einem als „defensiv“ empfundenen Betriebsrat beträgt dieser Anteil dagegen nur etwas mehr als ein Drittel.

Allerdings lassen die Daten nicht erkennen, ob ein offensiv auftretender Betriebsrat zu einem höheren Konfliktniveau führt oder ob mehr Streitigkeiten in einer Firma den Betriebsrat veranlassen, seine Rechte stärker wahrzunehmen.

Gehalt ist häufigster Streitpunkt

Am häufigsten geht es bei Konflikten ums liebe Geld (Grafik):

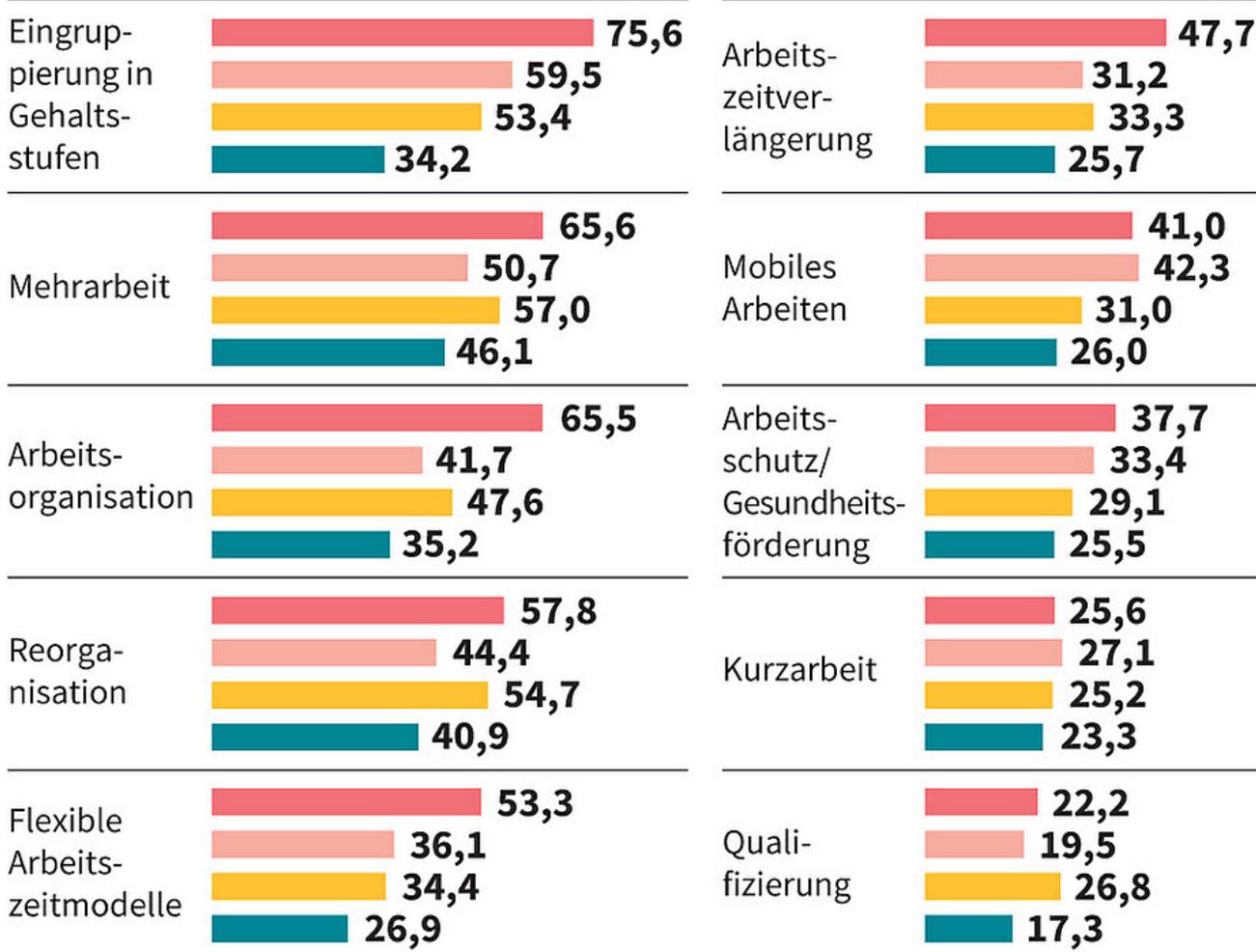
Mehr als drei Viertel der Personalverantwortlichen in Unternehmen mit einem offensiven Betriebsrat sagen, die Eingruppierung der Beschäftigten in die verschiedenen Gehaltsstufen führe gelegentlich, regelmäßig oder sogar dauernd zu Konflikten.

Konflikte im Betrieb: Die häufigsten Streitthemen

So viel Prozent der Personalverantwortlichen in Unternehmen mit diesem Vertretungsorgan gaben an, dass die folgenden Themen in den vorangegangenen zwei Jahren zumindest gelegentlich Anlass für Konflikte waren



■ Offensiver Betriebsrat
 ■ Defensiver Betriebsrat
 ■ Andere Vertretungsorgane
■ Kein kollektives Organ



Offensiver Betriebsrat: nutzt laut Einschätzung der befragten Personalverantwortlichen seine institutionell verankerten Rechte in hohem Maß aus;

Andere Vertretungsorgane: z. B. von den Beschäftigten gewählte Vertretungen, teils auch nur temporäre Gremien; Befragung von Personalverantwortlichen in 744 Unternehmen mit mindestens fünf Mitarbeitern im Frühjahr 2022 im Rahmen des IW-Personalpanels

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft
© 2023 IW Medien / iwd

iwd

Auch in Unternehmen mit defensivem Betriebsrat oder einer alternativen Interessenvertretung ist dieses Thema ein zentrales Konfliktfeld. In allen Betrieben lösen zudem das Arbeitspensum – beispielsweise, wenn es um Mehrarbeit geht – sowie organisatorische Veränderungen relativ oft Streitigkeiten aus.

Die genannten Konfliktthemen spielen ebenso in den Unternehmen ohne kollektives Vertretungsorgan die größte Rolle - allerdings auf einem deutlich niedrigeren Niveau.

Maßnahmen zur Konfliktprävention

Dass all diese Themen nicht häufiger zu Auseinandersetzungen führen, dürfte unter anderem an präventiven Maßnahmen liegen. So geben in den Unternehmen mit offensivem Betriebsrat sowie in jenen mit AVO gut 70 Prozent der Personalverantwortlichen an, mit frühzeitigen Sondierungen, Arbeitskreisen oder runden Tischen würden Probleme bei betrieblichen Vorhaben oft von vornherein vermieden. Von den Befragten in Unternehmen mit defensivem Betriebsrat sagen zudem mehr als 80 Prozent, Unstimmigkeiten ließen sich in Vier-Augen-Gesprächen ausräumen.

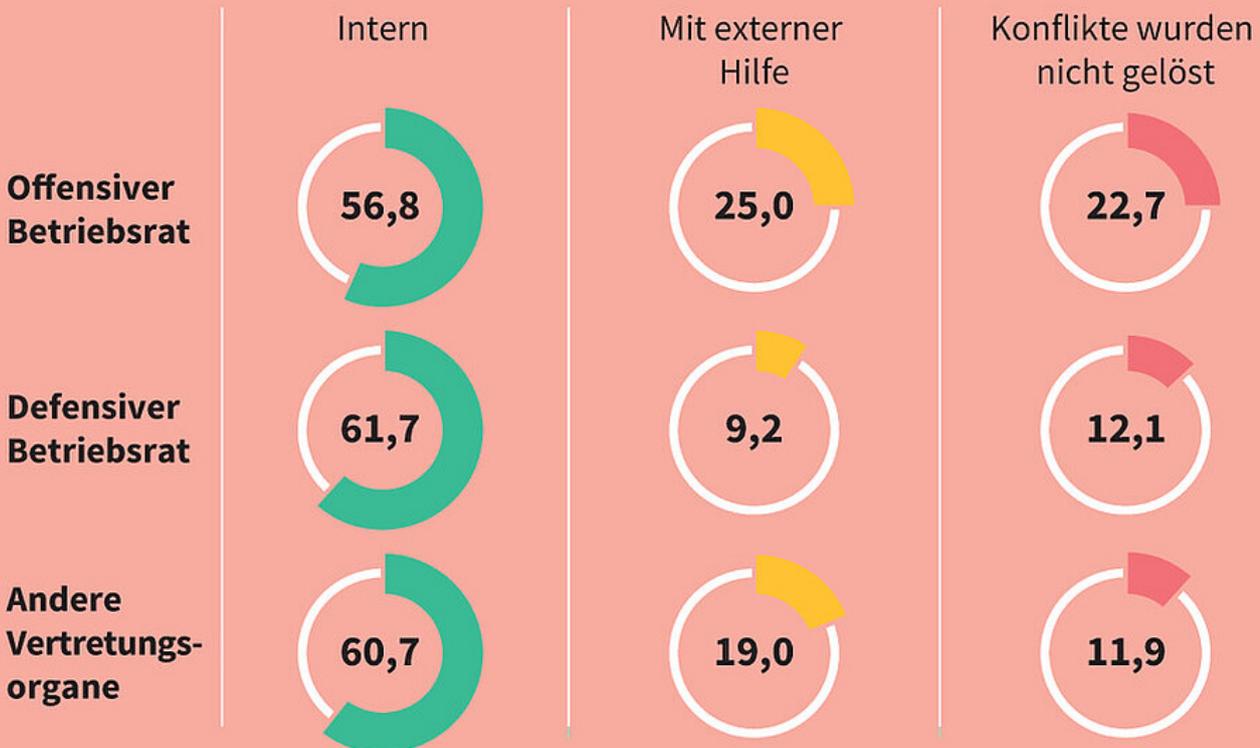
In Unternehmen mit einem Betriebsrat stufen gut 55 Prozent der Personalverantwortlichen die Konfliktintensität als gering ein, in Unternehmen mit alternativen Vertretungsorganen sind es sogar 70 Prozent.

Treten Konflikte dennoch auf, werden sie mehrheitlich ohne Hilfe von außen gelöst (Grafik):

Sowohl in den Unternehmen mit Betriebsrat als auch in jenen mit AVO geben sechs von zehn Befragten an, dass Konflikte in den vergangenen zwei Jahren betriebsintern beigelegt worden seien.

Konflikte meist betriebsintern beigelegt

So viel Prozent der Personalverantwortlichen in Unternehmen mit diesem kollektiven Vertretungsorgan gaben an, dass Konflikte in den vorangegangenen zwei Jahren auf diese Weise gelöst wurden oder ungelöst blieben



Mehrfachauswahl war möglich;

Offensiver Betriebsrat: nutzt laut Einschätzung der befragten Personalverantwortlichen seine institutionell verankerten Rechte in hohem Maß aus;

Andere Vertretungsorgane: z. B. von den Beschäftigten gewählte Vertretungen, teils auch nur temporäre Gremien; Befragung von Personalverantwortlichen in 321 Unternehmen mit mindestens fünf Mitarbeitern und einem kollektiven Vertretungsorgan im Frühjahr 2022 im Rahmen des IW-Personalpanels

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

© 2023 IW Medien / iwd

iwd

Meist gelingt dies in beiderseitigem Einvernehmen. Ist dies nicht der Fall, kann eine Einigungsstelle – ein temporäres innerbetriebliches Schiedsgericht – einberufen werden. Je nach Streitthema können Arbeitgeber oder Betriebsrat ein solches Verfahren entweder erzwingen oder sich freiwillig darauf einlassen. Genutzt wird es vornehmlich in Unternehmen mit einem offensiven Betriebsrat – laut 16 Prozent der dort tätigen Personalverantwortlichen ließen sich in letzter Zeit Konflikte mithilfe einer Einigungsstelle beilegen.

In Unternehmen mit offensivem Betriebsrat ist auch häufiger als anderswo eine externe Lösung – bis hin zum Gang vor ein Arbeitsgericht – erforderlich, um Meinungsverschiedenheiten aus dem Weg zu räumen. Und dort berichtet auch ein mit knapp 23 Prozent relativ hoher Anteil der Befragten von letztlich ungelösten

Konflikten.

Kernaussagen in Kürze:

- In den Unternehmen in Deutschland überwiegt das gute Miteinander – eine deutliche Mehrheit der vom IW befragten Personalverantwortlichen stuft die Konfliktintensität im Betrieb als gering ein.
- Streits zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung drehen sich am häufigsten um die Eingruppierung der Beschäftigten in die verschiedenen Gehaltsstufen.
- Auch dank verschiedener Maßnahmen zur Konfliktprävention werden Auseinandersetzungen meist betriebsintern beigelegt.