Dienstgeber Arbeitshilfe Mitarbeitervertretung

10 Schritte zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit

Die Mitarbeitervertretung ist Ihr Mitbestimmungspartner in der Einrichtung bzw. im Unternehmen. Deshalb sollten Sie von vornherein auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit ihr setzen. Als Dienstgebergeber werden Sie nämlich sehr schnell feststellen, dass Sie in vielen Bereichen ohne die Zustimmung Ihrer MAV Ihre Ziele nicht erreichen werden.

Wichtig ist also Ihre unternehmerische Einstellung gegenüber Ihrer MAV. Bedenken Sie, dass die MAV-Arbeit in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen hat. So sind beispielsweise

- die Möglichkeiten des Mitarbeitervertretungsordnung (MAVO) und der Rechtsprechung immer stärker genutzt und ausgebaut worden,
- die Aktivitäten der Mitarbeitervertretungen immer mehr auf eine noch stärkere Mitbestimmung in personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten ausgerichtet,
- die Mitarbeitervertretungen immer früher bereit, ihren Forderungen auch durch einen teuren Konflikt Nachdruck zu verleihen.

Als Konsequenz dieser Entwicklung kann für Sie als Dienstgeber nur eine gute Zusammenarbeit mit der MAV das Ziel sein. Voraussetzungen dafür ist, dass Sie sich über Ihre Ziele von vornherein Klarheit verschaffen. Setzen Sie sich selbst also „Meilensteine“, die Sie unbedingt erreichen sollten.

Meilenstein 1: MAV ins Unternehmen integrieren

Achten Sie darauf, dass die MAV Ihres Unternehmens nicht Außenseiter bleibt. Die MAV und ihre Funktion müssen in Ihrem Betrieb integraler Bestandteil der Unternehmenskultur sein. Die MAV ist als Arbeitnehmervertretung Sprachrohr Ihrer Mitarbeiter, und Sie sollten niemals ihren Einfluss auf Ihre Mitarbeiter unterschätzen.

- Ihre MAV ist ein wesentlicher Bestandteil Ihres Unternehmens.
- Ihr Einfluss ist mitbestimmend für den wirtschaftlichen Erfolg Ihres Betriebs.
- Ihre Einflussmöglichkeiten auf Engagement und Einstellung Ihrer Mitarbeiter sollten Sie für sich nutzen.

TIPP
Beziehen Sie alle Führungskräfte Ihres Unternehmens in die MAV-Arbeit ein. Es ist Aufgabe der gesamten Führungs-Crew, dafür zu sorgen, dass die MAV in Ihr Unternehmen integriert wird. Ziehen Sie deshalb bei Verhandlungen zu einzelnen Fachthemen auch immer die verantwortliche Fach- Führungskraft hinzu.

Meilenstein 2: Wirtschaftliches Denken fördern

Auch Ihre MAV sollte von Ihnen dahingehend „erzogen“ werden, dass sie in wirtschaftlichen Fragestellungen sensibilisiert ist. Wecken Sie deshalb das Interesse Ihrer MAV an wirtschaftlichen Fragen. Je mehr Ihre MAV Markt, Wettbewerb sowie innerbetriebliche Faktoren des wirtschaftlichen Erfolgs versteht, desto eher hat sie Verständnis für Ihre betriebswirtschaftlichen Entscheidungen.

Eine moderne Mitarbeitervertretung ist heutzutage „Mit-Managerin“ Ihrer Entscheidungen. Sie muss von Ihnen rechtzeitig über betriebliche und wirtschaftliche Gesamtzusammenhänge und langfristige Auswirkungen Ihrer Entscheidungen informiert werden. Kann sich Ihre MAV mit den wirtschaftlichen Problemen Ihres Unternehmens identifizieren, wird sie in der Regel wenig anfällig für radikale und fundamentalistische Positionen sein. Eine wirtschaftlich denkende MAV wird Ihre Entscheidungen als Unternehmer immer unterstützen und nicht bremsen.

Meilenstein 3: Schulung der MAV tut Not

Schulungen von Mitarbeitervertretern sind für viele Dienstgeber oft ein Ärgernis. Nicht selten wird die Ansicht vertreten, dass diese Schulungen nur Verschwendung von Unternehmensgeldern seien. Trotzdem sollten Sie die Bedeutung einer gut geschulten MAV nicht unterschätzen. Schlecht informierte und unkundige Mitarbeitervertreter werden Ihnen mit ideologischen Argumenten begegnen und eine sachliche Auseinandersetzung scheuen.

Vernachlässigen Sie also die Schulung Ihrer Mitarbeitervertreter, schaden Sie sich im Endeffekt selbst. Spätestens dann, wenn Sie eine wichtige Entscheidung der MAV für eine Maßnahme dringend brauchen, werden Sie Ihre Retourkutsche erhalten.

Es lohnt sich für Sie, ein innerbetriebliches Schulungsprogramm für Ihrer MAV zu erstellen. Gemeinsame Schulungen und Unterweisungen fördern das Verständnis füreinander und die wechselseitigen Interessen.

Meilenstein 4: Verbindliche Spielregeln schaffen

Vereinbaren Sie mit Ihrer MAV Spielregeln für den Umgang miteinander. Umgangston und Verhandlungsstil sind immer ein wichtiger Gradmesser für die tatsächlich praktizierte vertrauensvolle Zusammenarbeit. Vermeiden Sie deshalb tiefgehende Störungen wie zum Beispiel

- personelle Ausgrenzungen,
- harsche Kritik,
- persönliche Angriffe oder
- die Androhung von Konsequenzen.

Nicht selten sind dies Mittel, um Führungskräfte einzuschüchtern. Als Dienstgeber sollten Sie möglichst vorurteilsfrei die Ursachen für diese Störungen analysieren. Zeigen Sie gerade in diesen Situationen Ihre Souveränität, auch wenn es Ihnen nicht leicht fällt.

Wichtiger Hinweis!
Lassen Sie es nicht zu, dass die MAV Funktionen der Unternehmensführung übernimmt oder daran teilhat. Die MAV hat nämlich nicht das Recht, in die Leitung Ihres Betriebs einzugreifen. Nur Sie als Dienstgeber haben das Exekutivrecht. Die Aufgabe Ihrer MAV beschränkt sich auf die Wahrung der Interessen Ihrer Belegschaft.

Meilenstein 5: Organisieren Sie die Zusammenarbeit mit der MAV

Organisation ist alles. Auch die Zusammenarbeit mit Ihrer MAV sollten Sie deshalb unbedingt organisieren. Die Erfahrungen aus der betrieblichen Zusammenarbeit zeigen, dass diese Organisation immer wieder neu überarbeitet werden muss. Es ist Ihre Aufgabe als Dienstgeber, hierauf besonders zu achten.

Immer wieder ist der Abstimmungsprozess innerhalb der MAV ein Bremsklotz für Verhandlungsergebnisse. Die Ursachen hierfür können vielfältig sein, zum Beispiel:

- neue Probleme werden von der MAV entdeckt,
- unterschiedliche Interessengruppen innerhalb der MAV,
- formale „Fehler“ werden entdeckt,
- die MAV fühlt sich nicht oder nicht ausreichend oder zu spät informiert.

Natürlich müssen Sie der MAV ausreichend Zeit für die Lösung aktueller Probleme und die Behandlung anstehender Maßnahmen geben. Trotzdem sollten Sie erkennbaren Verzögerungstaktiken rechtzeitig entgegentreten.

Wichtiger Hinweis!
Viele Dienstgeber leiden unter langwierigen Verhandlungen mit der MAV. Oft genug werden immer wieder dieselben Probleme diskutiert, ohne dass eine Lösung in Sicht ist. Entwickeln Sie selbst eine wirksame Gegenstrategie. Verständigen Sie sich zu Beginn der Verhandlungen mit der MAV über einen verbindlichen Projekt- und Zeitplan. Zumindest sollten Sie gegenüber der MAV Ihre realistische Erwartungshaltung formulieren.

Meilenstein 6: Legen Sie die Kommunikations- und Informationswege fest

Die wichtigste Grundlage für eine echte vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Ihrer MAV ist eine frühzeitige und umfassende Information Ihrer MAV. Legen Sie deshalb einen festen Ansprechpartner für Ihrer MAV fest. Diese Koordinationsstelle - in den meisten Fällen die Personalabteilung - ist für die

- Informationen,
- Verhandlungen und
- Stellungnahmen gegenüber der MAV zuständig.

Als verlängerter Arm der Geschäftsleitung werden von dieser Stelle die unternehmerischen Entscheidungen vorbereitet und später mit der MAV verhandelt. Dabei vertritt diese Stelle ausnahmslos Ihre Interessen als Dienstgeber. Als Dienstgeber müssen Sie immer daran denken, dass alle mitarbeitervertretungsrelevanten Maßnahmen über diese Stelle laufen. Achten Sie also darauf, dass diese Stelle rechtzeitig in Ihre Planungsvorhaben eingebunden und informiert wird. Nur so können Sie in der täglichen MAV-Arbeit sicherstellen, dass die gesetzlichen Vorschriften und innerbetrieblichen Regelungen eingehalten werden.

Wichtiger Hinweis!
Jeder Dienstgeber hat bestimmt schon einmal von seiner MAV den Vorwurf gehört: „Die Geschäftsleitung informiert zu spät und dann auch noch unvollständig.“ Selbst wenn dieser Vorwurf objektiv unzutreffend ist, ist er Ausdruck eines Identitätsproblems Ihrer MAV. In diesem Fall ist es für Sie als Dienstgeber ratsam, schnellstmöglich das Gespräch mit dem MAV-Vorsitzenden zu suchen. Probleme „auszusitzen“ hat sich für viele Dienstgeber als fataler Trugschluss erwiesen.

Meilenstein 7: Regelmäßige Treffen mit Ihrer MAV

Regelmäßige Treffen mit Ihrer MAV schaffen Vertrauen. Als Dienstgeber sollten Sie immer wieder den Kontakt mit der MAV suchen, und zwar auch dann, wenn keine aktuellen Maßnahmen oder Verhandlungsthemen anstehen.
Durch aktive Kontakte schaffen Sie der MAV Orientierung. Zugleich signalisieren Sie der MAV auch Wertschätzung. Als Dienstgeber haben Sie so auch die Chance, frühzeitig Stimmungen und Widerstände in Ihrer Belegschaft zu erkennen. Solche Treffen können als

- monatliches Round-Table-Gespräch mit der Geschäftsleitung,
- wöchentliches Austauschgespräch,
- Arbeitskreise, etwa bei anstehenden oder bestehenden Projekten stattfinden.

Wichtiger Hinweis!
Schießen Sie bei Ihrer Informationspolitik nicht über das Ziel hinaus. Ihr Informationsverhalten sollte sich an den Vorgaben der Mitarbeitervertretungsordnung orientieren. Wollen Sie mit Informationen darüber hinausgehen, sollten Sie die MAV über diese Ausnahme ausdrücklich in Kenntnis setzen.

TIPP
Die Erfahrungen aus der unternehmerischen Praxis zeigen, dass es sich für Sie als Dienstgeber lohnt, kritische Themen zunächst mit dem MAV-Vorsitzenden allein zu besprechen. Auch im Rahmen informeller Vorgespräche können Sie als Dienstgeber einiges bewegen. Solche Gesprächsrunden in kleinem Rahmen können helfen, die Politisierung oder Emotionalisierung gewisser brisanter Themen zu verhindern oder doch zumindest abzuschwächen. Bewährt hat sich in der Praxis auch, betriebsinterne „Streithähne“ vor Beginn von Verhandlungen gemeinsam an einen Tisch zu bringen.

Meilenstein 8: Führungskräfte in die Zusammenarbeit einbeziehen

Die beste MAV-Arbeit taugt nichts, wenn es Ihnen nicht gelingt, auch Ihre Führungskräfte in die Zusammenarbeit mit der MAV einzubinden. Die Basis der Zusammenarbeit wird nämlich von den konkreten Umständen vor Ort bestimmt.

Wenn Ihre Führungskräfte die Bedeutung der betriebsverfassungsrechtlichen Zusammenarbeit nicht kennen oder ignorieren beziehungsweise eklatante Führungsfehler begehen, ist der Ärger mit der MAV vorprogrammiert. Bedenken Sie auch, dass die MAV solche Fehler Ihrer Führungskräfte gern im Sinne eigener Interessen ausnutzt.

Als Dienstgeber sollten Sie deshalb unbedingt darauf achten, dass auch Ihre Führungskräfte die MAV und ihre Arbeit akzeptieren. Ohne Unterstützung durch Ihre Führungskräfte wird es Ihnen kaum gelingen, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Ihrer MAV aufzubauen. Auf der anderen Seite sind Sie als Dienstgeber auch verpflichtet, Ihre Führungskräfte rechtzeitig zu informieren und einzubinden. Zwingend notwendig ist also ein Informationsgleichstand zwischen der Führungsebene Ihres Unternehmens und Ihrer MAV.

Meilenstein 9: Streitpunkte mit der MAV innerbetrieblich lösen

Jede Auseinandersetzung mit der MAV kostet Sie Zeit und Nerven. Besonders teuer und aufwändig wird es, wenn Sie mit der MAV vor dem Kirchlichen Arbeitsgericht oder vor der Einigungsstelle landen.

Jeder Konflikt lässt sich auch innerbetrieblich lösen. Der Weg zum Kirchlichen Arbeitsgericht oder zur Einigungsstelle ist für Sie als Dienstgeber oftmals schon der erste Schritt in eine Niederlage. Die Praxis zeigt auch hier, dass häufig gewerkschaftlich orientierte MAVen eher zum Gang vor das Kirchliche Arbeitsgericht drängen, als eine partnerschaftlich denkende und handelnde MAV. Je partnerschaftlicher Sie mit Ihrer MAV zusammenarbeiten, umso eher wird es Ihnen gelingen, den Einfluss von außen zu minimieren.

Wichtiger Hinweis!
Achten Sie darauf, dass Ihre MAV nicht zu häufig externe Ratgeber beauftragt. Schnell hat sich hier eine Arbeitsweise eingeschliffen, die immer öfter eingesetzt wird. Sie sollten deshalb die Voraussetzungen zur Einschaltung solcher externer Unterstützung immer sehr genau juristisch prüfen.

Meilenstein 10: Verzicht auf guten Mitarbeiter = Gewinn eines loyalen MAV-Mitglieds

Fortschrittlich denkende und arbeitende Dienstgeber sorgen dafür, dass das MAV-Amt nicht zu einem „Makel“ für die Mitarbeiter wird. Auch viele motivierte und leistungsorientierte Mitarbeiter scheuen oft davor zurück, ein MAV-Amt zu übernehmen. Sie fürchten um einen „Karriere-Knick“ und Nachteile für ihre berufliche Entwicklung.

Natürlich dürfen Sie in keinem Fall die MAV-Tätigkeit beeinflussen oder behindern. Auch eine Wahlbeeinflussung oder die Begünstigung und Förderung bestimmter „handverlesener“ Kandidaten wäre in jedem Fall für Sie als Dienstgeber rechtsmissbräuchlich. Als Dienstgeber müssen Sie das Neutralitätsgebot in jedem Fall einhalten. Trotzdem ist es auch Ihnen als Dienstgeber nicht verwehrt, die Wichtigkeit der MAV-Tätigkeit hervorzuheben. Gleichzeitig können Sie auch die generelle Bereitschaft unter Ihren Mitarbeitern wecken, ein MAV-Amt zu übernehmen.

TIPP
Ein wichtiges Erfolgsrezept für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit der MAV ist Ihre eigene Einstellung. Stehen Sie der MAV grundsätzlich positiv gegenüber, kann dies auch einen motivierten und unternehmensloyalen Mitarbeiter ermuntern, ein MAV-Amt zu übernehmen. Je konfliktträchtiger Ihre Zusammenarbeit mit der MAV ist, desto geringer wird die Wahrscheinlichkeit sein, dass ein unternehmensloyaler und motivierter Mitarbeiter sich für ein Amt in der MAV interessiert. Ist Ihre Zusammenarbeit mit der MAV gestört, wird auch das Image der Mitarbeitervertreter bei den Führungskräften sehr negativ sein. Die Übernahme eines MAV-Amtes durch einen guten, unternehmensloyalen Mitarbeiter ist für Sie also kein Verlust, sondern ein Gewinn. Dieser Wechsel kann für Sie als Dienstgeber sehr hilfreich sein, Ihre unternehmerischen Interessen durchzusetzen.