

Betriebsrat – ein schweres Amt?

Im Betrieb hat jeder Beschäftigte eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Man ist z. B. Sachbearbeiterin, Fahrer- oder Abteilungsleiter. Mit dieser „Rolle“ verbinden die anderen bestimmte Erwartungen. In aller Regel werden diese auch nicht enttäuscht: Die Sachbearbeiterin erledigt ihr Pensum, der Fahrer fährt pünktlich und unfallfrei. Auch der Abteilungsleiter verhält sich im Prinzip so, wie dies eben ein Vorgesetzter „mit Verantwortung“ tut - gleichgültig, ob er früher mal gegen Kernkraft demonstriert oder mit Worten an den Grundfesten des Kapitalismus gerüttelt hat.

Wer in den Betriebsrat gewählt wird, hat plötzlich eine **zusätzliche Rolle**: Er muss nicht nur seine Arbeitsleistung erbringen, sondern auch die Interessen der Arbeitskollegen gegenüber der Betriebsleitung vertreten. Dies ist mehr als ein bloßer „Kompetenzzuwachs“: Man muss auch mal quer zu den Strukturen denken, die sich im Betrieb eingeschliffen haben. Besonders deutlich wird dieser Wandel vom normalen Arbeitnehmer zum „Auch-Betriebsratsmitglied“ dann, wenn im Betrieb bisher kein Betriebsrat existierte. Wie wird man sich in der neuen Funktion zu rechtfinden?

Superaktivisten und Leisetreter

Das dominierende Gefühl für den Einzelnen ist zunächst einmal Unsicherheit. Dies führt leicht dazu, dass man in die eine oder in die andere Richtung überzieht. Angehende Juristen, die beispielsweise als Gerichtsreferendare zum ersten Mal eine Strafverteidigung übernehmen müssen, bieten hier genügend Anschauungsmaterial. Die einen engagieren sich sehr stark, machen die Zeugen madig, entwickeln verfassungsrechtliche Bedenken gegen irgendeine Bestimmung aus der StPO und fallen damit dem Gericht gewaltig auf die Nerven. Auch als junger Verteidiger kann man sich dies leisten, da man gewissermaßen Narrenfreiheit genießt, und der Ausbilder wird möglicherweise gar nichts davon erfahren; überdies hat er keinen Einfluss auf das Ergebnis des Staatsexamens. Andere sind vorsichtiger („Man kann nie wissen“), bleiben in der Verhandlung recht wortkarg und bitten um ein gerechtes, aber mildes Urteil. Beides ist natürlich so nicht gewollt und liegt nicht im Interesse des Angeklagten.

Als **neu gewählter Betriebsrat** läuft man eher Gefahr, den zweiten Weg zu wählen. Zwar hat man nach § 103 BetrVG in Verbindung mit § 15 KSchG einen sehr weitgehenden Kündigungsschutz, doch nimmt dies nicht automatisch die Angst. Wird die gute Arbeitsbeziehung zwischen Sekretärin und Chef nicht leiden, wenn sie ihm in der Eigenschaft als Betriebsratsmitglied erklärt, er könne von nun an Überstunden wegen 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG nicht mehr einseitig anordnen? Wird es der sehr sparsame Kollege in der Materialbeschaffung nicht vielleicht als ein wenig „unverschämt“ betrachten, wenn er für den Betriebsrat einen Extra-PC und auch noch alle möglichen Bücher kaufen soll? Wie wird der Chef reagieren, wenn man Dienstagvormittag grundsätzlich nicht am Arbeitsplatz ist, weil da immer die Betriebsratssitzung stattfindet? Viele Betriebsräte werden unter solchen Umständen eher dazu neigen, sich zurückzunehmen, um **ja nicht zu sehr anzuecken**.

Das gesetzliche Modell

Wer Betriebsratsmitglied ist, kann seine Unsicherheit insoweit ein Stück abbauen, als seine „Rolle“ im Gesetz genau umschrieben ist. Das BetrVG gibt ihm nicht nur bestimmte Kompetenzen; es verpflichtet ihn auch dazu, von diesen Gebrauch zu machen. **Wer seine Aufgaben**

brachliegen lässt, begeht eine schwere Pflichtverletzung nach § 23 Abs. 1 und 2 BetrVG und kann auf Antrag durch das Arbeitsgericht seines Amtes enthoben werden. Hierin liegt für eine beginnende Betriebsratspraxis ein nicht zu unterschätzender Vorteil Mitbestimmungsrechte auszuüben, Material zu verlangen und Zeit aufzuwenden. ist einem gesetzlichen Auftrag geschuldet - im Prinzip nicht anders, als wenn man ein Schöffenamts wahrnimmt oder als Wahlhelfer bei der Kommunalwahl eingesetzt wird. Die Gewerkschaft hat es hier schwerer. Verlangt sie etwa einen einheitlichen Tarifvertrag für Arbeiter und Angestellte, so kann die Arbeitgeberseite immer mit dem Argument kontern, dass dies nicht gerade jetzt sein müsse; schließlich habe man mit dem alten System ja viele Jahrzehnte lang gut gelebt. Anders hier: Überstunden, Telefonüberwachung, Einstellungen und Versetzungen unterliegen nun einmal der Mitbestimmung; sobald es einen Betriebsrat gibt, muss er sich deshalb von Amts wegen um diese Fragen kümmern. Dies zu tun ist alles andere als mangelnde Bescheidenheit; vielmehr geht es um die korrekte Erfüllung einer gesetzlichen Aufgabe. Konkurrenten des Arbeitgebers tragen die damit verbundenen „Lasten“ schon lange.

Voraussetzungen der Betriebsratsarbeit

Nach dem BetrVG hat der Betriebsrat zahlreiche Aufgaben, die er nur bewältigen kann, wenn ihm dafür die richtigen Mittel an die Hand gegeben werden. Wie kann er seine Arbeit organisieren?

- Nach § 40 BetrVG hat der Betriebsrat Anspruch insbesondere auf die nötigen **Sachmittel**, wozu ein Büro mit einem verschließbaren Schrank, ein Telefon und heute auch mindestens ein PC gehören. Alles Nähere ist unten in dem Beitrag von *Peter Wedde* ausgeführt.
- Die Tätigkeit im Betriebsrat ist ein Ehrenamt. Dies heißt, dass man damit kein Geld verdienen, dass Juan aber auch keine wirtschaftlichen Opfer erbringen soll. Die Betriebsratsarbeit findet deshalb nach § 37 Abs. 2 BetrVG während der Arbeitszeit statt. Nach vorheriger Abmeldung beim Vorgesetzten („Ich mache jetzt Betriebsratsarbeit“ - das reicht im Prinzip) kann man sich die **notwendige Zeit** nehmen. In Betrieben ab 200 Beschäftigten ist ein Betriebsratsmitglied voll von seiner sonstigen Tätigkeit freigestellt. Alles Nähere zu diesem Bereich in dem Beitrag von *Gaby' Peter*
- Das Betriebsratsbüro ist zunächst nur ein Raum mit Mobiliar und Geräten. Doch wie organisiert man den Alltag? Soll sich der Betriebsrat eine **Geschäftsordnung** geben, wie ist die Sprechstunde zu organisieren? Legt man zu bestimmten Fragen eine Akte an (oder einen „Ordner“ im PC)? Darf man eine E-Mail an alle Belegschaftsangehörigen schicken? Fragen dieser Art sind im Beitrag von *Inge Böttcher* abgehandelt.
- Der Betriebsrat handelt als Gremium. Dazu bedarf es eines **Beschlusses**, der dann vom Vorsitzenden ausgeführt wird. Wer wird zur Sitzung eingeladen? Wie oft kann eine solche stattfinden? Gibt es Voraussetzungen für die Beschlussfähigkeit? Näheres dazu in dem Beitrag von *Martin Renker*

Die ersten Schritte

Wer sich als neu gewählter Betriebsrat die Bestimmungen des BetrVG durchliest, wird einigermaßen beeindruckt sein. Eines ist klar: Man kann nicht alles auf einmal anpacken. Vielmehr muss man sinnvolle Prioritäten setzen.

Häufig gab es einen bestimmten **Anlass, weshalb ein Betriebsrat gewählt** wurde. In der Belegschaft geht beispielsweise die Angst vor Personalabbau um. hier wird der Betriebsrat als erstes eine Anfrage an die Geschäftsleitung richten, welche Pläne denn im Einzelnen bestehen.

Dies macht man am besten schriftlich, weil man sich dann den Wortlaut gut überlegen kann und auch die Gegenseite schriftlich reagieren muss: Dies schafft mehr Verbindlichkeit.

Gibt es ein solches besonders aktuelles Problem ausnahmsweise nicht oder hat man es im Griff, so wird man sich auf solche **Fragen** konzentrieren, **bei denen man sehr gute Chancen hat**. Zwei Kolleginnen würden ihrer Kinder wegen gerne später mit der Arbeit beginnen: ihre unmittelbaren Vorgesetzten hätten auch gar nichts dagegen, weil sich die Arbeit auch so un schwer erledigen lässt. Ein in den oberen Rängen der Hierarchie angesiedelter Mensch legt sich gleichwohl quer - hier kann der Betriebsrat von seinem Initiativrecht über Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG Gebrauch machen und eine Änderung der Arbeitszeit verlangen. Oder: Im Speiseplan der Kantine fehlt bisher ein vegetarisches Essen, das keine höheren Kosten bereiten würde. Hier greift das Mitbestimmungsrecht über die Verwaltung der Sozialeinrichtung „Kantine“ ein, das in § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG niedergelegt ist. Ein wenig „sensibler“, aber gleichfalls höchst aussichtsreich wäre es, gegen die betriebliche Praxis vorzugehen, dass der Inhaber oder die Abteilungsleiter alle ein- und ausgehenden E-Mails lesen können.

Hat man die relativ einfach gelagerten Probleme in Angriff genommen und einigermaßen bewältigt, kann man sich an **schwierigere Bereiche** wagen. Da wird beispielsweise eine „Zulage nach Art des Hauses“ gewährt, von der bestimmte Personen besonders profitieren, die sich über ein gutes Ansehen bei der Geschäftsleitung freuen können. Hier hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG, dessen genaue Tragweite in solchen Fällen zweifelhaft sein kann. Verlangt man eine „Umverteilung“ des Zulagenvolumens nach bestimmten, rationalen Kriterien, so wird man vermutlich auf ziemlich große Schwierigkeiten stoßen (Den „Lieblingen“ soll doch nichts weggenommen werden??). Man muss sich deshalb auf eine längere Auseinandersetzung gefasst machen. Ähnliches gilt, wenn der Arbeitgeber den Wunsch hat, eine IT-Rahmenvereinbarung zu schließen, die alle betrieblichen EDV-Anwendungen einschl. der Internetnutzung erfassen soll. Hier muss man erstmal durchsteigen und sich ein eigenes Konzept erarbeiten. Dies muss nicht der gesamte Betriebsrat tun: insbesondere größere Gremien haben das Recht, für bestimmte Angelegenheiten Ausschüsse zu bilden, die sich vertieft mit bestimmten Angelegenheiten befassen. Dabei können sie auch nach dem neuen § 80 Abs. 2 Satz 3 BetrVG sachkundige Auskunftspersonen aus dem Betrieb hinzuziehen. Einzelheiten hierzu finden sie in dem Beitrag von *Rolf Geffken*.

Im Einzelfall kann es sich empfehlen, ein förmliches „Arbeitsprogramm“ zu beschließen und dabei die zeitliche Reihenfolge der einzelnen Vorhaben festzulegen.

Was tun im Konfliktfall?

Nur unter besonders glücklichen Umständen wird es keine Konflikte mit dem Arbeitgeber geben. Schließlich muss er ja ein (kleineres) Stück seiner Macht abgeben. Welche Rechte der Betriebsrat ihm gegenüber hat, welche Auskünfte der Arbeitgeber zu erteilen, wann er zur Beratung verpflichtet und wann er die Zustimmung des Betriebsrats einholen muss - dies alles ist im Einzelnen in dem Beitrag von *Achim Thannheiser* dargelegt.

Wie man mit Konflikten umgehen soll, lässt sich nicht mit einer griffigen Formel umschreiben. Ganz wesentlich ist, ob es um eine Frage geht, die vielen oder allen Kollegen im Betrieb wichtig ist oder die mehr am Rande des Interesses steht. Je nach dem wird man sich ins Zeug legen oder aber sich eher anderen Themen zuwenden.

Ein weiterer Faktor kann darin liegen, dass **der Arbeitgeber „Spielregeln“ etablieren will**, die für ihn günstig sind. Obwohl beispielsweise die vom Betriebsrat gewünschte Information leicht verfügbar ist und dem Arbeitgeber keine Nachteile drohen, hält er erstmal die Fakten zurück. Dahinter kann die Überlegung stehen, die Energien des Betriebsrats auf relativ sekundäre Fra-

gen zu konzentrieren: Dieser schreibt drei oder vier Briefe, fasst eine Menge Beschlüsse und hält schließlich ein Briefchen der Geschäftsleitung in der Hand, das überhaupt nichts Sensationelles enthält. Hier wäre es sinnvoll, das Informationersuchen (das amtlich klingende Wort deutet den Konflikt an) auf andere, wichtigere Fragen zu erstrecken, um so von vorneherein klarzumachen, dass man sich nicht auf Nebenkriegsschauplätze abdrängen lässt. Ein weiterer Faktor besteht in den persönlichen Beziehungen: Stimmt zwischen zwei Personen „die Chemie“ und will man einen Kompromiss, wird man möglichst ein Gespräch zwischen ihnen zustande bringen. Dabei dürfen Wünsche der anderen Seite aber keine Rolle spielen: Man verliert jeden Kredit, wenn man sich den Gesprächspartner vom Arbeitgeber vorschreiben lässt („Ich rede nicht mit dem Betriebsratsvorsitzenden, aber sein Stellvertreter ist ein netter Mensch“). Im Umgang mit der Arbeitgeberseite wie mit den Kollegen benötigt man Einfühlungsvermögen und Geschick, was man üblicherweise als „soziale Kompetenz“ bezeichnet. Näheres dazu im Beitrag von *Annette Rehbock*.

Besondere Bedeutung hat gerade bei „konflikthanfälligen“ Problemen die **Betriebsversammlung**. Auf der einen Seite können hier die Kolleginnen und Kollegen ihre Auffassungen frei darlegen und dem Arbeitgeber so ein gutes Bild über die Stimmung im Betrieb vermitteln. Auf der anderen Seite gibt es bisweilen Geschäftsführer, Personalleiter und andere Manager, die über eine hervorragende Form der Selbstdarstellung verfügen. In größeren Firmen haben sie oft Zuarbeiter, die ihnen eine entsprechend geschickt formulierte Rede entwerfen. Auf der einen Seite ist es durchaus richtig, dass sie als Repräsentanten des Arbeitgebers auf der Betriebsversammlung ihre Position darlegen können. Auf der anderen Seite darf diese nicht zu einer Arbeitgeberveranstaltung werden; dies lässt sich u. a. dadurch vermeiden, dass man für alle Beteiligten eine Redezeitbegrenzung einführt. Auch ist es gut, wenn bei heiklen Gegenständen von vornherein feststeht, wer aus der Belegschaft eine bestimmte Frage stellt oder einen Diskussionsbeitrag leistet. Kolleginnen und Kollegen, die nicht mehr an einen innerbetrieblichen Aufstieg denken, können den Chef durch eine gezielte Frage eher in Verlegenheit bringen als ein Berufsanfänger, der dies zwar genauso zustande brächte, der aber an seine weiteren beruflichen Chancen denkt. Zu den rechtlichen Rahmenbedingungen der Betriebsversammlung ist Näheres im Beitrag von *Rainer Fuchs* ausgeführt.

Einigungsstelle statt Streik

In vielen ausländischen Rechtsordnungen führen Meinungsverschiedenheiten zwischen betrieblicher Interessenvertretung und Arbeitgeber zum Streik, wenn sie sich nicht vorher durch einen Kompromiss überbrücken lassen. Das BetrVG ist diesen Weg nicht gegangen, sondern sieht in solchen Fällen eine sog. Zwangsschlichtung durch die Einigungsstelle vor. In Zeiten des „Aufbruchs“ wie Ende der 60er/Anfang der 70er Jahre war dies eine „Bremse“, die meist zu bescheideneren Kompromissen als bei einer Lösung durch Arbeitskampf geführt hat. Unter den heutigen Bedingungen wäre es dagegen in vielen Fällen schwierig, Belegschaften zu einer Arbeitsniederlegung zu motivieren. Hier hat die Zwangsschlichtung Vorteile, weil sie generell zu einer Lösung führt, die irgendwo zwischen der Position des Arbeitgebers und der des Betriebsrats liegt. Da der Arbeitgeber die (oft nicht ganz geringen) Kosten des Einigungsstellenverfahrens trägt, kommt es häufig schon im Vorfeld zu einer Einigung. Ist dies jedoch nicht möglich, so treten bei der Bildung einer Einigungsstelle und bei der Durchführung ihres Verfahrens zahlreiche Probleme auf, die in dem Beitrag von *Rudi Rupp* abgehandelt sind.

Kommt es außerhalb oder innerhalb der Einigungsstelle zu einem Konsens mit dem Arbeitgeber, so wird meist eine sog. **Betriebsvereinbarung** abgeschlossen. Sie ist eine Art „Tarifvertrag im Kleinformat“ und muss sorgfältig redigiert werden; die juristischen Rahmenbedingungen sind im Beitrag von *Heinz Joseph Eichhorn* und *Helmut Hickler* dargelegt.

Muss ein Betriebsrat alles wissen?

Niemand kann erwarten, dass man als Betriebsratsmitglied ein Universalgenie ist und sowohl Bilanzen lesen wie auch Rechtsfragen beurteilen und die Gedanken der Geschäftsleitung lesen kann. Man kann seine Arbeit aber intelligenter oder weniger intelligent organisieren.

Zunächst ist wichtig, dass der Informationsfluss innerhalb des Gremiums stimmt, dass niemand seine Informationen aus dem Betrieb oder seine Fachkenntnis als „Herrschaftswissen“ missbraucht. Je offener man miteinander umgeht, umso besser werden die Ergebnisse sein. In der Betriebswirtschaft hat man seit neuestem den Begriff des „**Wissensmanagements**“ entwickelt, das allerdings nicht die Betriebsratsarbeit verbessern, sondern den Unternehmenserfolg erhöhen soll. Ob es sich immer empfiehlt, sein gesamtes Wissen den Vorgesetzten zur Verfügung zu stellen, ist hier nicht unser Thema. Wenn - wie in einem guten Betriebsrat - alle an einem Strang ziehen, ist der umfassende Informationsaustausch jedenfalls von großem Nutzen.

Auch die versammelte Sachkunde wird manchen Phänomenen gegenüber hilflos sein. Es gibt moderne Finanzoperationen, die so kompliziert sind, dass selbst ein eingefleischter Banker sie erst nach zweistündiger komprimierter Information versteht. Auch das Unternehmensrating, das in Zukunft immer größere Bedeutung gewinnen wird, lässt sich nicht wie eine Bewertung von Prüfungsleistungen nachvollziehen. Gleichwohl ist es für die Beschäftigten von ganz zentraler Bedeutung, denn ein schlecht „geratetes“ Unternehmen bekommt keine oder nur sehr hoch verzinsliche Kredite.

Entgegen einer verbreiteten Praxis darf man hier nicht einfach bei der Feststellung stehenbleiben, dass man diese Dinge doch nicht verstehe. Geschäftsleiter pflegen in solchen Fällen Spezialisten heranzuziehen, zu denen insbesondere die sog. Unternehmensberater gehören. Dasselbe moralische Recht kann der Betriebsrat für sich in Anspruch nehmen: Wo er nicht weiter weiß, muss auch er die **Experten fragen**, weil man schließlich nicht über Dinge mitbestimmen kann, die man inhaltlich nicht oder nicht ganz verstanden hat. Allerdings gibt das BetrVG in erster Linie nur das Recht, auf innerbetrieblichen Sachverstand zurückzugreifen (§§ 80 Abs. 2 Satz 3 BetrVG), der oft „voreingenommen“ sein wird: Ein leitender Mitarbeiter der Finanzabteilung wird den Betriebsrat kaum darauf hinweisen, dass die Bilanz in einem bestimmten Punkt unkorrekt ist oder dass in ihr irgendwo eine „geheime Kriegskasse“ verborgen ist. Externe Sachverständige kann der Betriebsrat nach § 111 Satz 2 BetrVG lediglich dann heranziehen, wenn der Arbeitgeber eine Betriebsänderung (wie z. B. ein nicht ganz geringfügiges Outsourcing) plant. In allen anderen Fällen bestehen drei Möglichkeiten, um sich sachkundig zu machen.

- Nach § 80 Abs. 3 BetrVG kann man mit Zustimmung des Arbeitgebers einen **externen Sachverständigen** hinzuziehen, soweit dies für die Erfüllung der Aufgaben des Betriebsrats erforderlich ist. In vielen Betrieben wird davon dann Gebrauch gemacht, wenn der Arbeitgeber sich selbst - z. B. im Bereich der betrieblichen Altersversorgung - fremde Hilfe holt. In solchen Fällen könnte man notfalls auch über ein gerichtliches Verfahren die Zuziehung eines Sachverständigen erzwingen.
- Der Betriebsrat kann **Schulungs- und Bildungsveranstaltungen** nach § 37 Abs. 6 BetrVG besuchen. Sie müssen für die Betriebsratsstätigkeit „erforderliche“ Kenntnisse vermitteln; ist dies der Fall, trägt der Arbeitgeber die gesamten Kosten einschl. Teilnehmergebühren. Je nach betrieblichem Anlass kann man sich die Schwerpunkte aussuchen, also Kurse über „Kündigungsschutzrecht“, „Bilanzen lesen“, „soziale Kompetenz“ oder „Internet und Arbeitsrecht“ besuchen. Die Angebote sind zahlreich. Die grundlegenden Informationen werden meist von den Gewerkschaften angeboten, während Spezialseminare vorwiegend bei sonstigen Anbietern (wie z. B. AiB) zu finden sind. Da der Schulungsbesuch für den Arbeitgeber oft aufwendig ist, kann man sich den Referenten auch ins Haus holen oder von vorne herein auf einen Sachverständigen ausweichen.

- Als nützlich hat es sich auch erwiesen, dass sich **Betriebsräte aus Betrieben mit ähnlicher Struktur und Interessenlage** immer wieder **treffen**, um Erfahrungen und Informationen auszutauschen. Beispiele sind etwa Betriebsräte aus Energieversorgungsunternehmen, aus Messegesellschaften und aus Zulieferfirmen ein- und desselben Automobilkonzerns. Trifft man sich zwei bis dreimal im Jahr (was auch im Rahmen einer Schulung nach § 37 Abs. 6 BetrVG möglich ist), so entwickelt sich in der Regel ein Vertrauensverhältnis, das zur Entstehung eines Frühwarnsystems" führt: Wenn in einem der beteiligten Unternehmen eine bestimmte Managementstrategie diskutiert wird oder wenn bestimmte wirtschaftliche Probleme auftauchen, können die anderen häufig mit ähnlichen Entwicklungen rechnen. Dies gibt Zeit, sich Gegenstrategien zu überlegen. Manchmal finden sich auch Beispiele, wie ein Betriebsrat erfolgreich die Belegschaftsinteressen vertreten hat. An einer solchen „best practice" (also am positiven Beispiel, wie man immer noch auf deutsch sagen darf) kann man sich dann orientieren.

Ein schweres Amt?

Die im Titel gestellte Frage lässt sich - hoffentlich! - angesichts des Gesagten nicht mehr mit einem uneingeschränkten Ja beantworten. Sicherlich: Eine ordentliche Betriebsratsarbeit ist kein Spaziergang und verlangt vom Einzelnen nicht nur Wissen, sondern auch die Fähigkeit, zu bestimmten Positionen zu stehen. Auf der anderen Seite lässt sich aber durchaus einiges erreichen. Gerade als neu gewählter Betriebsrat kann man dafür sorgen, dass sich die Spielregeln im Betrieb zugunsten der Arbeitnehmer verändern. Vor einem muss man sich allerdings hüten: Man darf **keine Erwartungen wecken, die man dann nicht einlösen kann**. Betriebsräte vermögen weder Arbeitsplätze noch ein bestimmtes Vergütungsniveau zu garantieren, da sie nicht über die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verfügen. Aber sie können für faire Umgangsformen im Betrieb sorgen. Im Übrigen können sie den Sozialabbau verlangsamen und sich in der

Aufschwungphase dafür einsetzen, dass auch die Belegschaft ihren Anteil erhält. Mehr sollte man sich nicht vornehmen. Bleibt man auf dem Boden der Tatsachen, wird man eine ganze Reihe von Erfolgserlebnissen haben.

Prof. Dr. Wolfgang Däubler, Bremen