

## „...dieses Terrain ist gepflastert mit Tretminen.“



**Dr. Franz-Ludwig Danko, Fachanwalt für Arbeitsrecht, im Gespräch mit Andreas Walter über Konflikte zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, das rechtzeitige Erkennen von Krisensignalen und das Befinden nach einem Interview.**

**Walter:** Herr Dr. Danko, Managerhaftung, Antidiskriminierungsgesetz, Kündigungsschutz: Wären Sie heute generell nicht lieber Arbeitnehmer statt Arbeitgeber?

**Danko:** Ich fühle mich eigentlich in meiner momentanen Rolle ganz wohl!

**Walter:** Nun, als Arbeitsrechtler kennen Sie ja auch sämtliche Fallstricke. In einer Ihrer Stern-Kolumnen schreiben Sie: „Die Fallhöhe für Manager steigt rasant. Zunehmende Insolvenzzahlen bringen immer mehr Führungskräfte in unübersichtliche, Existenz gefährdende Situationen.“ Das macht ja nicht gerade Mut, Verantwortung zu übernehmen!

**Danko:** Da verstehe ich den Terminus „Verantwortung übernehmen“ allerdings etwas anders, als Sie vermutlich unterstellen. Wenn ich als Manager verantwortlich handle reicht es nicht, verschiedene Aspekte nur zu bedenken. Vielmehr muss ich mich auch professionell aufstellen. Demgegenüber glauben leider immer noch viele Führungskräfte, ihre spezielle fachliche Expertise alleine reicht aus. Aber dafür sind die Sachverhalte heute zu komplex und vielschichtig, als dass man überall fit sein kann.

**Walter:** Also ein Plädoyer für die klassische Arbeitsteilung?

**Danko:** Es ist mehr als nur Arbeitsteilung. Es ist eher ein Plädoyer für eine integrierte Vorgehensweise. Nicht, dass ich falsch verstanden werde. Es geht mir nicht darum, dass jedes Unternehmen von Scharen an Beratern heimgesucht wird und horrenden Summen für externe Beratung ausgeben soll. Es geht vielmehr darum, genau dieses Szenario zu vermeiden. Ich habe in meiner arbeitsrechtlichen Praxis auch viele Mandate bei denen es um das Thema „Sanierungsberatung“ geht. Ohne zu übertreiben kann ich behaupten, dass eine Vielzahl der Krisen und kritischen Situationen hätte vermieden werden können, wenn offensichtliche Zeichen rechtzeitig erkannt worden wären.

**“Dieses Terrain ist gepflastert mit Tretminen. Wenn Sie hier beispielsweise bei geplanten Entlassungen nicht alle Nuancen des Betriebsverfassungsgesetz es kennen, kann Ihnen der Betriebsrat schnell den ganzen Laden lahm legen.“**

**Walter:** Zeichen welcher Art?

**Danko:** Betriebswirtschaftlicher, rechtlicher oder auch kommunikativer Art. Das greift heute viel stärker ineinander als in den Zeiten, in denen Stabilität, Planbarkeit und Kontinuität das Wirtschaftsleben geprägt haben. Nehmen Sie das Thema Konflikte zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung. Ein Thema, das Sie ja auch aus Ihrer Beratungspraxis gut kennen. Dieses Terrain ist gepflastert mit Tretminen. Wenn Sie hier beispielsweise bei geplanten Entlassungen nicht alle Nuancen des Betriebsverfassungsgesetzes kennen, kann Ihnen der Betriebsrat schnell den ganzen Laden lahm legen. Wenn sich der Konflikt personalisiert oder den Betriebsfrieden massiv stört, brauchen Sie einen erfahrenen Berater der nicht nur Artikel für die Mitarbeiterzeitung schreiben kann sondern weiß, wie man sich in solch einem Szenario strategisch und auch taktisch richtig verhält. Von der Notwendigkeit des betriebswirtschaftlichen Know-hows und der Kenntnis der Rechte und Pflichten der Gewerkschaften ganz zu schweigen. So etwas lässt sich heutzutage nicht mit dem Wissen einer einzigen Disziplin lösen.

**Walter:** Es gibt demnach zu wenig Unternehmenslenker, die integriert denken?

**„An den Hochschulen heißt die Zielvorgabe ja eher, Weltmeister im Controlling auszubilden als dass vermittelt wird, wie Sie ein Unternehmen lenken.“**

**Danko:** Die meisten denken und handeln in der Tat rein fachspezifisch, zahlengetrieben. Aber das liegt natürlich auch zu nicht unerheblichen Teilen an der Ausbildung. An den Hochschulen heißt die Zielvorgabe ja eher, Weltmeister im Controlling auszubilden als dass vermittelt wird, wie Sie ein Unternehmen lenken.

**Walter:** Und der Aufsichtsrat? So müssten doch die Unternehmen, die über einen Aufsichtsrat verfügen, rechtzeitig gegensteuern können?

**Danko:** Sollte man meinen. Bei vielen großen Konzernen ist der Aufsichtsrat ohne Frage auch professionell besetzt. Aber viele Aufsichtsräte verstehen das Mandat in erster Linie noch als eine Art Ehrenamt. Dabei ist es nach meiner Erfahrung einer der am meisten unterschätzten Jobs. Denn es ist eine knallharte Managementaufgabe, die betriebswirtschaftliches Know-how und vor allem Durchsetzungsvermögen verlangt.

**Walter:** Also doch lieber Arbeitnehmer! Da braucht man sich über so etwas keine Sorgen zu machen. Zudem geht es mit der Wirtschaft ja auch wieder bergauf...

**Danko:** Ich bleibe dabei. Ich fühle mich eigentlich in meiner momentanen Rolle sehr wohl! Auch nach diesem Interview...

## **ZUR PERSON**

Dr. Franz-Ludwig Danko (Jahrgang 1961) ist **Fachanwalt für Arbeits- und Insolvenzrecht**. Nach dem Studium der Rechtswissenschaften und der Volkswirtschaftslehre in Frankfurt promovierte er an der Universität Halle. Seit 1998 ist Danko **geschäftsführender Gesellschafter der Kübler GbR**. Diese zählt zu den führenden deutschen Kanzleien für Wirtschaftsrecht und Insolvenzverwaltung.

**KÜBLER GBR IM NETZ:** [www.kuebler-gbr.de](http://www.kuebler-gbr.de)