

## **Der erfolgreiche Betriebsrat**

### **- Gute Grundsätze und sperrige Praxis -**

#### **Die vielfältigen Anforderungen...**

Als Betriebsratsmitglied sollte man eigentlich Jurist sein. Man braucht für die Alltagsarbeit und erst recht im Konfliktfall gute Kenntnisse des Arbeitsrechts. Wie kann ich mich wehren, wenn der Arbeitgeber einseitig Überstunden anordnet oder eine Videokamera installiert? Der Blick ins Gesetz bringt wenig Aufschluss, man muss mit einem Kommentar umgehen können und dort die nötigen Informationen finden. Nicht anders ist es im Kündigungsschutzrecht. Ab wann ist eine krankheitsbedingte Kündigung zulässig? Kann ich als Betriebsrat bei einer geplanten betriebsbedingten Kündigung darauf verweisen, im „Schwesterunternehmen“, das im gleichen Gebäude sitzt, sei ein Arbeitsplatz frei, auf den der Kollege gut passen würde? Der Blick in dicke Bücher oder der Anruf beim Rechtsanwalt ist auch hier unumgänglich.

Ein Betriebsratsmitglied sollte aber auch etwas von Betriebswirtschaft verstehen. Was sagt der Jahresabschluss zur wirtschaftlichen Situation des Unternehmens aus? Ist der Lagebericht schön gefärbt oder – was viel wahrscheinlicher ist – nichtssagend? Etwa nach dem Motto der Wetterfrösche: „Es kann regnen es kann die Sonne scheinen, etwas Bestimmtes weiß man nichts.“ Sind die Abschreibungen zu Recht erfolgt, was verbirgt sich hinter den außerordentlichen Erträgen? Was meint der Wirtschaftsprüfer genau, wenn er schreibt: „Mittelfristig lässt sich eine Konsolidierung des Marktes und der erzielbaren Preise erwarten“?

Ein Betriebsratsmitglied sollte auch Informatiker und Datenschützer sein. Man hat eine IT-Rahmenbetriebsvereinbarung geschlossen, wo die Zugriffsrechte einzelner Funktionsträger auf bestimmte Dateien im Anhang genau geregelt sind. Wie will man kontrollieren, ob das auch wirklich eingehalten wird? Ob sich nicht vielleicht der Produktionsleiter doch die Personalakte anschauen kann? Und was ist mit den einzelnen Modulen von SAP alles möglich? Kann man da als Betriebsrat eventuell selbst reinschauen? Das auch nur in Erwägung zu ziehen, setzt voraus, dass man auf diesem Sektor eine Menge Ahnung hat.

Doch damit nicht genug. Gibt es eine betriebliche Altersversorgung, sind Kenntnisse in Versicherungsmathematik und Steuerrecht höchst nützlich. Aber es können auch Kollegen in die Sprechstunde kommen, die „riestern“ wollen. Als die einschlägigen Gesetze erlassen wurden, verbreitete sich das Gerücht, es gebe nur einen einzigen Menschen, nämlich den Ministerialdirigenten S. aus dem Arbeitsministerium, der sich da wirklich auskenne. An ihn ran zu kommen, war aber so gut wie ausgeschlossen; schließlich konnte er ja nicht die ganze Republik beraten. Mittlerweile ist es zwar etwas besser, aber vor Überraschungen ist man immer noch nicht sicher.

Schließlich soll man als Betriebsrat so etwas Ähnliches wie Sozialarbeiter oder Seelsorger sein. Eine Kollegin kommt in die Sprechstunde und sucht Hilfe, weil sie gemobbt werde. Ihr Chef gebe ihr nur Arbeiten, die andere nicht machen wollten und wo man immer irgendjemandem auf die Zehen treten müsse. Was stimmt daran, wie könnte man es im Streitfall beweisen? Könnte man dem Konflikt die Grundlage entziehen, indem man eine Versetzung ins Auge fasst? Könnte ein Gespräch des Betriebsratsvorsitzenden mit dem Chef hilfreich sein? Manchmal kann es sich auch um eine übertriebene Klage handeln, die nur einen andern („den Feind“) schlecht machen will. Psychologisches Einfühlungsvermögen ist gefragt.

### **...die kein Mensch erfüllen kann**

Es gibt keine Stellenbeschreibung für Betriebsratsmitglieder. Das Gesetz sieht einen umfangreichen Aufgabenkatalog vor, dessen Erscheinungsformen hier skizziert wurden. Niemand ist in der Lage, in eigener Person allen diesen Anforderungen gerecht zu werden. Ein solches Universalgenie existiert nicht. Darüber muss man sich von vorne herein im Klaren sein. Es wäre ein schlimmer Fehler, wollte man alles selbst machen und im Detail verstehen wollen. Dies wäre geradezu ein Paradebeispiel für die „Anleitung zum Unglücklichsein“ (Watzlawick): Man hat keine Erfolgserlebnisse, weil man so hohe Anforderungen an sich selbst stellt, dass man ihnen nie gerecht wird. Konsequenterweise empfindet man sich als Verlierer-Typ („loser“ würden die Jüngeren sagen). Statt ein vergnügtes Lied zu pfeifen oder sich über einen Witz zu freuen, kämpft man gegen Depressionen.

## **Bewältigungsstrategien**

Wie kann man sich dagegen schützen? Zunächst ist entscheidend, dass man die Grenzen der eigenen Möglichkeiten auch emotional akzeptiert. Jeder Mensch hat seine Stärken und Schwächen; eine gewisse Nachsicht, ein pfleglicher Umgang mit der eigenen Person ist deshalb höchst sinnvoll. Damit ist allerdings noch keine der beschriebenen Anforderungen erfüllt. Hier bieten sich – grob gesprochen – zwei Möglichkeiten an.

Die eine ist eine vernünftige Arbeitsteilung im Betriebsrat. Hat man einen „Fachmann“, z. B. einen Informatiker, so wird er sich natürlich um die IT-Rahmenbetriebsvereinbarung und ihre Folgen kümmern. Hat man einen verhinderten Mathematiker, der die betriebliche Altersversorgung als Hobby betreibt, fällt die Auswahl auch nicht schwer. Manche Leute haben außerdem die Fähigkeit, durch ihr ruhiges und gleichwohl bestimmtes Auftreten Konflikte zu deeskalieren; gibt es einen davon im Betriebsrat, müsste man ihn bitten, sich um die Mobbing-Fälle zu kümmern. Bedingungen dieser Art sind allerdings nicht immer gegeben. Auch ist die „Arbeitsteilung“ nur möglich, wenn man im Betriebsrat wirklich an einem Strang zieht und nicht etwa zwei oder drei Fraktionen hat, von denen jede die andere mit Misstrauen beäugt.

Der zweite - wichtigere – Ausweg ist die Heranziehung von Sachverstand. Manchmal findet man ihn im Betrieb; in der Regel kommt er von außen. Man fragt also einen Juristen, ob das Seminar über Gefährdungsanalyse eigentlich unter 37 Abs.6 BetrVG fällt oder was man gegen die einseitigen Maßnahmen des Arbeitgebers tun kann. Ein Betriebswirt kann Auskunft geben, wie die Zahlen in der Bilanz zu verstehen sind und ob der „cashflow“ für ein gutes Ergebnis spricht. IT-Spezialisten kennen sich mit SAP aus, und es gibt spezielle Beratungsbüros für betriebliche Altersversorgung. Wie man an dieses Expertenwissen rankommt, soll unten unter „Vernetzung“ skizziert werden. Entscheidend ist, dass die „Auslagerung“ auf Experten zwar Erleichterung schafft, doch bleibt die Aufgabe, den Sachverhalt zu erfassen und den fachkundigen Menschen sinnvolle Fragen zu stellen. Der Betriebsrat braucht als Gremium ein Minimum an Wissen, um erkennen zu können, um was es konkret geht, wo Gefahren lauern und wo man getrost in die Zukunft schauen kann. Dies soll uns unter den Stichworten „Beschaffung von Informationen“ und „Erwerb von Sachkunde“ zuerst beschäftigen.

Damit allein ist noch keine erfolgreiche Betriebsratsarbeit gesichert. Auch der gut informierte und sachkundige Betriebsrat muss glaubwürdig sein und darf nicht im Verdacht stehen, eigene Interessen zu verfolgen oder nur von der Hand in den Mund zu leben. Weiter muss er sich „vernetzen“ – nicht nur im Betrieb, sondern auch in der lokalen Umgebung und mit der Gewerkschaft. Er darf kein Krawallmacher sein, aber er muss auch mal Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber riskieren und notfalls vor Gericht ziehen oder die Einigungsstelle anrufen. Diese Konfliktbereitschaft ist insbesondere dann gefragt, wenn eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen ansteht oder wenn es darum geht, eigene Konzepte (wenigstens teilweise) zu verwirklichen. Diese stehen am Ende – was nicht bedeuten soll, dass ihnen geringere Bedeutung als den anderen Punkten zukommt.

## **Informationen**

Nur wer informiert ist, kann mitreden. Der Gesetzgeber hat dies durchaus erkannt und dem Betriebsrat deshalb nach § 80 Abs.2 BetrVG ein umfassendes Mitbestimmungsrecht in praktisch allen betrieblichen Angelegenheiten eingeräumt. Genauer: Der Betriebsrat muss alle Informationen bekommen, die er benötigt, um beurteilen zu können, ob er eine Zuständigkeit besitzt.<sup>1</sup> Dabei sind insbesondere die allgemeinen Aufgaben nach § 80 Abs.1 BetrVG von Nutzen: Es reicht z. B., wenn er überprüfen will, ob ein Tarifvertrag oder eine Betriebsvereinbarung eingehalten wird. Auch kann er in betrieblichen Angelegenheiten „Anregungen“ geben (§ 80 Abs.1 Nr. 2 BetrVG), die sich durch die erbetenen Informationen vorbereiten lassen.

Nur den Arbeitgeber als Informationsquelle zu benutzen, ist nicht zu empfehlen. Die Betriebsleitung wird – wie andere Menschen auch – dazu neigen, lediglich Dinge preiszugeben, die sie in positivem Licht erscheinen lassen. Auch gibt es einen Trend, Planungen als bloße „Sandkastenspiele“, als völlig unverbindliche Vorüberlegungen abzutun, bei denen der Betriebsrat in keiner Weise zu beteiligen ist. Auch eine Auskunft „Die IT-Rahmenvereinbarung wird teilweise nicht angewandt“, ist schwerlich zu erwarten. Man muss sich deshalb darauf konzentrieren, Auskünfte auch von anderen Personen zu erhalten.

---

<sup>1</sup> BAG Beschluss v. 8. 6. 1999 – 1 ABR 28/97 – NZA 1999, 1345 = AuR 2000, 267; BAG Beschluss v. 19. 10. 1999 – 1 ABR 75/98 – NZA 2000, 837 = AuR 2000, 268

Der Betriebsrat kann eine Umfrage unter der Belegschaft durchführen.<sup>2</sup> Seinen Mitgliedern steht deshalb auch das unbestrittene Recht zu, mit einzelnen Beschäftigten Gespräche zu führen, um mehr über die Probleme in deren Tätigkeitsbereich zu erfahren. Dabei kann er sich auch des Telefons oder einer E-Mail bedienen.<sup>3</sup> Bei eher brisanten Fragen steht selbstredend das persönliche Gespräch im Vordergrund. Ob man eine ehrliche Antwort oder gar spontane Hinweise aus der Belegschaft bekommt, hängt sehr stark auch von der Wertschätzung ab, die man als Betriebsratsmitglied genießt. Nicht zu verallgemeinern ist ein Fall aus Bremen, in dem die Betriebsratsvorsitzende mit der Sekretärin des obersten Chefs heimlich befreundet war; da dieser zwei Tage vor der Betriebsversammlung immer seinen „Bericht“ schreiben ließ, war die Vorsitzende regelmäßig gut auf dem Laufenden und konnte sich umfassend vorbereiten.

Vieles erfährt man auch über das Internet. Nach der neuesten Rechtsprechung des BAG<sup>4</sup> hat jedes Betriebsratsmitglied Zugang zum Internet und Anspruch auf eine eigene E-Mail-Adresse; die Nutzung dieser Art von Technik ist mittlerweile genauso selbstverständlich wie das Recht auf einen Schrank oder einen Sitzungsraum. Man kann so die Presse auswerten, mittlerweile in einigen Bundesländern auch ins Handelsregister schauen. Soweit die Digitalisierung noch nicht so weit fortgeschritten ist, freuen sich meist die das Handelsregister führenden Personen beim Amtsgericht, wenn sich andere für ihre Arbeit interessieren und wissen wollen, was da so über die Arbeitgeberfirma drinsteht.

Einmal erlangte Informationen sollte der Betriebsrat nicht einfach für sich behalten; eine Ausnahme gilt nur, wenn es sich um ein Betriebs- oder Geschäftsgeheimnis handelt. Soweit Kolleginnen und Kollegen betroffen sind, muss man sie informieren; der Betriebsrat ist – wie ein alter Spruch besagt - kein „Geheimrat“.

## **Sachkunde**

Wie kann der Betriebsrat die Sachkunde erwerben, die er braucht, um an Experten die richtigen Fragen zu stellen? Im Wesentlichen gibt es zwei Wege.

---

<sup>2</sup> Dieses Recht hat das BAG schon früh sogar der damaligen Jugendvertretung eingeräumt (BAG DB 1977, 914); für den Betriebsrat gilt nach allgemeiner Ansicht nichts Anderes.

<sup>3</sup> Zur Benutzung des Telefons bejahend BAG, Beschluss v. 9. 6. 1999, NZA 1999, 1292 – 7 ABR 66/97 – NZA 1999, 1292 = AiB 1999, 702 mit Anm. Stather. Anlass war eine in der Fa. Schlecker vorhandene Schaltung, wonach der Betriebsrat immer nur den Filialleiter anrufen konnte, um sich dann durchstellen zu lassen. Schlecker hat sich so ganz gegen seinen Willen für den Fortschritt im Arbeitsrecht verdient gemacht.

<sup>4</sup> Beschluss v. 20. 1. 2010 – 7 AZR 79/08 – AiB 2010, 687

Man kann zum einen Seminare besuchen, die einem das nötige Grundwissen vermitteln. In fast allen (aber eben nicht in allen) Fällen hilft § 37 Abs.6 BetrVG. Soweit es sich um ein Thema handelt, das nicht wie „Betriebsverfassungsrecht“ und „Organisation der Betriebsratsarbeit“ zum Grundstock für alle Betriebsratsmitglieder gehört, muss ein konkreter betrieblicher Anlass vorliegen; dieser kann auch durch eine Initiative des Betriebsrats entstehen („wir wollen uns um betriebliches Vorschlagswesen kümmern“). Etwas schwieriger als bei juristischen ist es mit betriebswirtschaftlichen Themen, doch können hier zumindest die Wirtschaftsausschussmitglieder nicht ausgeschlossen bleiben.<sup>5</sup> In vielen Fällen, insbesondere bei größeren Betriebsräten kann es sinnvoll sein, ein Inhouse-Seminar zu buchen, weil man dann detaillierter als sonst auf die betrieblichen Probleme und die Handlungsmöglichkeiten der Interessenvertretung eingehen kann: Bei normalen Seminaren lassen sich „cholerischer Chef“ oder „Unbekannte Entscheidungsträger in den USA“ normalerweise nicht ins Programm integrieren.

Zweiter Weg ist das Halten (und Lesen!) einer arbeitsrechtlichen Praktikerzeitschrift wie AiB und die Anschaffung von Büchern, die sich mit der Praxis von Betriebsräten befassen. Wer vielleicht sogar leichter durch Lesen als durch Zuhören lernt, sollte unbedingt vom Arbeitgeber die Anschaffung von Einführungsliteratur verlangen; auch für andere ist das von Nutzen.<sup>6</sup> Was man auf alle Fälle braucht, sind Kommentare, um bei Rechtsfragen schnell den neuesten Stand der Erkenntnis zu haben; der Rechtsanwalt möge einem dann die noch unklaren Punkte näher erläutern. Während das Angebot im Arbeitsrecht sehr reichhaltig ist, ist die Situation in der Betriebswirtschaft und in der Informationstechnik sehr viel schwieriger. Hier hilft nur das Halten von Zeitschriften, wobei „Computer und Arbeit“ (aber auch eine Reihe von Beiträgen in AiB und dbr) für diese nicht-juristischen Bereiche von großem praktischen Nutzen sind.<sup>7</sup>

Aus eigenem Recht und ohne Zustimmung des Arbeitgebers Experten heranzuziehen, ist für den Betriebsrat schwierig. Nach dem Gesetz besteht ein Anspruch auf einen „Berater“ nur, wenn eine Betriebsänderung geplant ist und das Unternehmen mehr als 300 Beschäftigte hat (§ 111 Satz 2 BetrVG). Weiter kann man einen Rechtsanwalt hinzuziehen, um ein

---

<sup>5</sup> Weitere Einzelheiten bei Däubler, Schulung und Fortbildung. § 37 Abs.6 und 7 BetrVG und vergleichbare Vorschriften. Gesamtdarstellung für betriebliche Interessenvertreter, 5. Aufl., Frankfurt/Main 2004, Rn 148 ff.; DKKW-Wedde, BetrVG, 12. Aufl., Frankfurt/Main 2010, § 37 Rn 92 ff.

<sup>6</sup> DKKW-Wedde, § 40 Rn 113. Dort genanntes Beispiel: Däubler, Arbeitsrecht. Ratgeber für Beruf, Praxis und Studium, 8. Aufl., Frankfurt/Main 2010.

<sup>7</sup> S. etwa Rothkegel-Eisbach-Schneider, Sind die Bilanzen ab 2010 informativer als in den Vorjahren? AiB 2010, 373 ff.; Krieger, Das Unternehmen in der Wirtschaftskrise, AiB 2010, 101 ff.

arbeitsgerichtliches Beschlussverfahren vorzubereiten oder zu vermeiden.<sup>8</sup> Sonst gibt es nur den Rückgriff auf § 80 Abs.3 BetrVG, wonach man im Einvernehmen mit dem Arbeitgeber einen Sachverständigen heranziehen kann. Dies wird oft nur gelingen, wenn der Arbeitgeber seinerseits auf externe Hilfe wie z. B. auf einen Unternehmensberater zurückgegriffen hat und dem Betriebsrat deshalb beim besten Willen keine eigene Sachkunde unterstellen kann. Natürlich lässt sich ein „Nein“ des Arbeitgebers in allen Fällen gerichtlich überprüfen, doch kommt eine rechtskräftige Entscheidung meist zu spät, da das fragliche Sachproblem dann schon entschieden ist; eine einstweilige Verfügung wird eher selten erlassen.<sup>9</sup> Was tun? Der Betriebsrat kann sich an die Gewerkschaft wenden und von dort Hilfe anfordern; jedenfalls die Landesbezirke der größeren (und die Bundesvorstände der kleineren) Gewerkschaften verfügen auch über Ökonomen und EDV-Spezialisten, die man um Rat und Unterstützung fragen kann. Bisweilen muss man dabei allerdings „Dampf“ machen, da die Ressourcen knapp sind; dass manchmal auch andere Gründe einer zusätzlichen Arbeit entgegenstehen, soll hier nicht vertieft werden.

## **Glaubwürdigkeit**

Die Betriebsratsmitglieder müssen unbestechlich sein; nur dann wird sie die Belegschaft als wirkliche Interessenvertretung sehen. Dies ist leicht gesagt, aber in der Praxis manchmal schwierig: Gerade wenn man die eingangs gegebene „Tätigkeitsbeschreibung“ für Betriebsratsmitglieder ernst nimmt, haben sie der Sache nach eine Manager-Tätigkeit und müssen – so sollte man meinen – auch dementsprechend bezahlt werden.<sup>10</sup> Das Gesetz ist hier allerdings anderer Meinung und sieht in § 37 Abs.1 BetrVG vor, dass die Tätigkeit im Betriebsrat ein Ehrenamt ist. Dieses darf finanziell weder zu einer Besser- noch zu einer Schlechterstellung führen. Das ist eine sinnvolle Vorschrift, weil andernfalls vorwiegend solche Leute für den Betriebsrat kandidieren würden, die sich auf diesem Wege einen finanziellen Aufstieg zur „Führungskraft“ versprechen. Soweit mit Rücksicht auf tatsächlich entstehende Aufwendungen eine Pauschale bezahlt wird, ist den Betroffenen anzuraten, nichts zu verheimlichen und die Dinge von vorne herein auf den Tisch zu legen.

---

<sup>8</sup> Nachweise bei Däubler, Das Arbeitsrecht 1, 16. Aufl., Reinbek 2006, Rn 875. Dass auch die „Vermeidung“ eines Beschlussverfahrens als Beratungsziel genügt, hat das LAG Schleswig-Holstein (Beschluss v. 20.7.1999 – 3 TaBV 16/99, AiB 2000, 162) ausdrücklich betont.

<sup>9</sup> Positive Beispiele aber bei DKKW-Buschmann § 80 Rn 145.

<sup>10</sup> So etwa ein Vorschlag von Farthmann in der Festschrift Stahlhacke, 1995

Nicht nach dem eigenen Vorteil zu schießen ist das eine. Zur Glaubwürdigkeit gehört jedoch weiter, dass man Positionen, die den Interessen der Belegschaft dienen, konsequent vertritt und sich nicht wie ein „Rohr im Wind“ mal in die eine, mal in die andere Richtung neigt. Dabei schließt eine konsequente Haltung Kompromisse keineswegs aus; ohne sie ist in aller Regel sowieso keine wirkliche Betriebsratsarbeit zu machen. Nur müssen die Kompromisse akzeptabel sein, von der eigenen Position muss noch was übrig bleiben. Würde etwa der Betriebsrat in einem Call Center sein Einverständnis damit erklären, dass alle Gespräche aufgezeichnet und dass an den Arbeitsplätzen die webcams aktiviert werden, die jede Einzelheit des Arbeitsverhaltens bis hin zum Gesichtsausdruck aufzeichnet, wäre diese Grenze bei weitem überschritten.<sup>11</sup> Oder: Man spricht sich zwar auf der Betriebsversammlung mit höchst deutlichen Worten gegen Leiharbeit aus, stimmt aber im Rahmen des § 99 BetrVG allen entsprechenden Vorhaben des Arbeitgebers zu.

## **Vernetzung**

Dass der Betriebsrat im Betrieb gut vernetzt sein muss, um die nötigen Informationen zu bekommen, ist schon betont worden. Doch die Welt endet nicht am Werkstor oder am Eingang des Bürohauses. Kontakte muss man auch – im Rahmen des Möglichen – zu Journalisten haben, damit im Notfall für eine objektive Berichterstattung gesorgt ist. Die Gefahr, dass in der Presse die Unternehmerperspektive besonders viel Resonanz bekommt, ist nicht von der Hand zu weisen – schließlich sind auch Journalisten abhängig Beschäftigte und deshalb oft darum bemüht, das zu schreiben, was ihre Oberen sich wünschen. Auch in den Redaktionen gibt es allerdings Betriebsräte oder ältere Personen, die keine Karriere mehr machen (wollen) – bei ihnen ist am ehesten mit einer objektiven, vielleicht sogar mit einer solidarischen Haltung zu rechnen. Daneben ist es gut, auch zu anderen Entscheidungsträgern Kontakte zu haben – von Gemeinde- und Stadträten bis hin zu Richtern und zu Angestellten der AOK. In einzelnen Bereichen der IG Metall werden die Lehrgänge für neu gewählte Betriebsratsmitglieder nur noch vor Ort durchgeführt, wobei solche Personen nicht selten als Referenten auftreten.

Nicht weniger wichtig ist es, Betriebsräte aus anderen Betrieben kennen zu lernen. Dies ist meist im Rahmen von Veranstaltungen nach § 37 Abs.6 BetrVG möglich, aber selbstredend auch in anderen Zusammenhängen. Was habt Ihr mit Rechtsanwalt X für Erfahrungen

---

<sup>11</sup> Der Fall ist der Praxis entnommen.



gemacht? Ist er ein „Gebührensneider“ oder zeigt er auch dann Engagement, wenn es sich im Einzelfall für ihn wirtschaftlich nicht lohnt? Kennt Ihr einen guten Suchtberater? Wie hat sich Richter A bei Euch als Einigungsstellenvorsitzender verhalten? Wo schlägt sein Herz? Kennt Ihr einen Unternehmensberater, der nicht nur die Arbeitgeberperspektive teilt (auch so was gibt´s!)? Dies alles kann man an sich auch von der Gewerkschaft erfahren, doch hängt es sehr vom jeweiligen hauptamtlichen Sekretär ab, ob sich bei ihm die Informationen und Erfahrungen „bündeln“ oder ob er hinter der Entwicklung einher tragt, weil er von seinem Job gründlich frustriert ist. Beides gibt es in der Praxis; wer gut in seinem Umfeld verankert ist, weiß sehr schnell, wie viel er von seiner zuständigen Gewerkschaft erwarten kann.

### **Konfliktbereitschaft**

Anders als in Frankreich scheut man in Deutschland die Konfrontation mit der Arbeitgeberseite. Die „vertrauensvolle Zusammenarbeit“ nach § 2 Abs.1 BetrVG wird nicht als Zwang, sondern als gutes Prinzip empfunden.<sup>12</sup> An Arbeitsniederlegungen oder verdeckte Kampfformen denken die allermeisten sowieso nicht. Schon die „Verstimmung“ auf Arbeitgeberseite wird als Übel empfunden, das man nach Möglichkeit vermeiden sollte. In die Einigungsstelle gehen und Kosten verursachen? Oder sich gar vor Gericht begegnen, wo ja der Arbeitgeber meist auch die Kosten trägt? „Nein“ sagen mindestens 50 % aller Betriebsräte. Sie würden solche Schritte nur erwägen, wenn sich die Arbeitgeberseite wie die Axt im Walde benehmen sollte.

Wie ist diese Zurückhaltung zu erklären? Viele befürchten, der „Unwille“ auf Arbeitgeberseite habe negative Folgen für sie wie für die Belegschaft. Wird nicht vielleicht in Zukunft bei jedem Seminar akribisch die „Erforderlichkeit“ geprüft und allenfalls ein Betriebsratsmitglied freigestellt? Besteht nicht die Gefahr, dass die Weihnachtsfeier gestrichen wird oder Sozialleistungen geringer ausfallen? In der Tat, solche Fälle gibt es. Aber wenn man nicht auch mal „nein“ sagt, wird es über kurz oder lang sowieso dazu kommen, dass der Arbeitgeber die „unnötigen“ Schulungskosten einspart und sonstige rechtlich nicht abgesicherte Leistungen abbaut. Wer keinen aufrechten Gang praktiziert, wird sowieso nicht ernst genommen. Deshalb ist es der bessere Weg, den Unwillen (so er denn wirklich droht) in Kauf zu nehmen; nur wer nicht gleich „ja“ sagt, wird eine vernünftige Lösung erreichen. Dabei sollte man immer sachlich argumentieren, aber auch in der Lage

---

<sup>12</sup> Ein klassenkämpferisches Gegenmodell ist geschildert bei Kotthoff, Betriebsräte und Bürgerstatus, München und Mering 1994, S. 227 ff.

sein, bei Bedarf eine härtere Tonart anzuschlagen.<sup>13</sup> Als Betriebsrat muss man kleinere oder größere Konflikte durchstehen. Wer kämpft kann verlieren, wer nicht kämpft, hat schon verloren – dieser Grundsatz gilt noch immer, nicht anders als vor 30 oder 40 Jahren.

## **Eigene Konzepte**

Viele wollen, dass der Betriebsrat zu einer Innovationsinstanz wird, insbesondere dann, wenn es dem Unternehmen schlecht geht. Soweit ersichtlich, sind bisher alle Versuche gescheitert, mit Hilfe der Interessenvertretung alternative Produkte herzustellen oder zu einer günstigeren Marktposition zu gelangen. Der Betriebsrat hat in aller Regel nicht das Zeug zu einem besseren Unternehmer. Er ist gewählt, um die Interessen der Beschäftigten zu vertreten und für „gute Arbeit“ zu sorgen. In diesem Bereich kann und soll er sich auf die wichtigsten Gebiete konzentrieren und innovativ sein. Abschließend dazu ein paar Überlegungen.

In vielen Betrieben nimmt die Kontrolle über die Beschäftigten zu, weil die Arbeitgeberseite die „teuren Arbeitskräfte“ möglichst umfassend nutzen will. Leerzeiten wie in der früheren industriellen Produktion soll es nicht mehr geben, ebenso wenig inoffizielle Pausen, die sich der Einzelne selbst genehmigt. Bei allen technischen Kontrolleinrichtungen hat der Betriebsrat ein umfassendes Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs.1 Nr. 6 BetrVG; es reicht von der Videokamera bis zum SAP-System. Oft kommen gute Betriebsvereinbarungen zustande, die aber so schwierig formuliert sind, dass man sie kaum versteht und deshalb besser in der Schublade liegen lässt. Kluge Betriebsräte vermeiden dies, weil sie sich sachkundig gemacht haben und/oder gut beraten sind. Weiter sorgen sie dafür, dass eine effektive Kontrolle möglich ist. Sie können selbst bestimmte Dateien anschauen oder die Zugriffsrechte überprüfen, indem sie an einzelne Arbeitsplätze gehen und sich von dem dort tätigen Beschäftigten zeigen lassen, ob bestimmte Bereiche des Systems für diesen tatsächlich nicht zugänglich sind. Bei technischen Veränderungen, die mit Informationsveranstaltungen, Kursen und Lehrgängen verbunden sind, müssen immer auch zwei Betriebsratsmitglieder teilnehmen können; andernfalls hätten sie Schwierigkeiten, in Zukunft voll mitreden zu können.

Ein weiterer Schwerpunkt ist die Stressabwehr. Das Gesetz kommt auch hier zu Hilfe. Das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs.1 Nr. 7 BetrVG erstreckt sich auf das „Frageprogramm“

---

<sup>13</sup> Formulierungsvorschläge bei Däubler-Kittner-Klebe-Wedde/Däubler, Arbeitshilfen für den Betriebsrat, 2. Aufl., Frankfurt/Main 2010, §§ 106 – 109a BetrVG Rn. 14 ff.

einer Gefährdungsbeurteilung.<sup>14</sup> Der Betriebsrat kann also verlangen, dass nach Faktoren gesucht wird, die Stress auslösen (und die bei vielen Beschäftigten zu Erkrankungen führen). Natürlich gibt es immer auch „stressresistente“ Menschen, denen das alles nichts ausmacht, doch muss man sich bewusst sein, dass jede Krankheit eine zuviel ist. Konkret kann eine so angelegte Gefährdungsanalyse dazu führen, dass die Anforderungen etwas gesenkt und dafür neue Mitarbeiter eingestellt werden. Dies verursacht Kosten. Im Durchschnitt der Fälle sind diese angesichts der höchst bescheidenen Lohnentwicklung seit dem Jahr 2000 durchaus verkraftbar – ganz abgesehen davon, dass man Gesundheit und Geld nicht einfach gegeneinander abwägen kann. Erfolgreich ist der Betriebsrat, der für die Belegschaft ein solches Stück „gute Arbeit“ erreicht. Warum soll man damit nicht schon morgen beginnen?

Prof. Dr. Wolfgang Däubler, Bremen

---

<sup>14</sup> BAG Beschluss v. 8. 6. 2004 – 1 ABR 13/03 – NZA 2004, 1175; BAG, Beschluss v. 8. 6. 2004 – 1 ABR 4/03 - NZA 2005, 227