

Betriebsrat

Die perfekte Organisation Ihrer Betriebsratsarbeit

INTERN

INHALT

3

Kündigungsschutz
Per Whistleblowing
Missstände melden

4

Kommunikation
Mehr Tempo in der
Videokonferenz

6

Strategie
„Das kommt gerade
recht!“

8

Kommunikation
Und es geht doch!

STRATEGIE

Perspektiven für gering Qualifizierte



© Fotolia - Shcock

Die Digitalisierung mit ihren vielfältigen Veränderungen betrifft alle Arbeitnehmer. Gering qualifizierte Beschäftigte sind besonders in Gefahr, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, denn einfache Tätigkeiten fallen weg oder werden automatisiert. Gleichzeitig fehlt es den betroffenen Kollegen häufig an Offenheit gegenüber Qualifizierungsmaßnahmen.

Die Digitalisierung war schon vor der Corona-Pandemie ein Megatrend in den Betrieben. Mit schnell umgesetzten Maßnahmen wie Home-Office und Videotelefonie zeigte sich den Beschäftigten dann erstmals mit aller Macht, wie die Zukunft der Arbeit aussehen wird, und dass das erst der Anfang eines kompletten Erneuerungsprozesses ist. Betriebsräte sind einerseits über die Mitbestimmungsrechte Mitgestalter dieser Transformation, auf der anderen Seite Ansprechpartner der Beschäftigten. Es gilt, nicht nur die Veränderungen als solche zu kommunizieren und zu begleiten, sondern sie auch den Kollegen zu erklären. Dabei sollte der Fokus darauf liegen, wie sich Betroffene auf die neuen Anforderungen einstellen können.

Einfache Arbeiten werden komplexer

Bei Umstrukturierungen gilt im Prinzip die Devise, dass die weniger qualifizierten Kollegen am meisten von Veränderungen betroffen sind, bis hin zum Arbeitsplatzverlust. Häufig wird dies als unvermeidlich hinzugenommen. Hier gilt es genauer hinzuschauen,

denn in dieser Entwicklung liegt auch eine Chance. Wer einfache Arbeiten wie Putzen, Beaufsichtigen und Kontrollieren verrichtet, wird diese weiterhin durchführen können – sofern er bereit ist, sich an Veränderungen anzupassen:

- Große Flächen werden immer häufiger von Wischrobotern gereinigt, während für die menschlichen Reinigungskräfte nur enge bzw. gefährliche Oberflächen bleiben. Hier werden künftig weniger Beschäftigte gebraucht. Diese kümmern sich um die Wischroboter und reinigen die speziellen Flächen. Dazu müssen sie entsprechend qualifiziert werden.
- Für das Beaufsichtigen von Räumen und Arealen sind heute schon meist Kameras im Einsatz. Das Wachpersonal, das über Monitore das Geschehen verfolgt, wird durch Software ersetzt. Diese erkennt und meldet Probleme vollautomatisch. Weniger Beschäftigte als bisher konzentrieren sich auf die Bewältigung von Problemsituationen wie etwa unbefugtes Betreten.
- Im Rahmen des Qualitätsmanagements brauchen Betriebe immer weniger Menschen, die Produkte begutachten und nach Fehlern suchen. Zunehmend



Liebe Leserin, lieber Leser,

jahrelang hatten wir das Gefühl, die Arbeitsplätze seien sicher. Doch jetzt greift in den deutschen Belegschaften die Angst

um sich. Nicht allein die Corona-Pandemie an sich wird Arbeitsplätze kosten. Viele Unternehmen nutzen trotz guter Gewinne und Umsätze die Gunst der Stunde und führen unter dem Deckmantel der Krise Umstrukturierungen durch. So unterschiedlich diese Unternehmen sein mögen, haben sie doch eines gemeinsam: Sie wollen Arbeitsplätze

abbauen. Betriebsräte werden diese Entwicklung meist nicht verhindern können. Aber sie können darauf hinweisen, dass es den Betrieben gut geht und es ihnen zuzumuten ist, Umstrukturierungen sozialverträglich durchzuführen.

Cordula Rölle

Dr. Cordula Rölle ist Betriebsratsvorsitzende eines großen Medienunternehmens



**KOSTENLOS
HEFTARCHIV
UND ARBEITS-
HILFEN!**

Nutzen Sie Ihren
Login unter

www.betriebsrat-intern.de

Benutzername:
betriebsrat
Passwort Januar:
recht21

übernehmen Spezialgeräte diese Aufgabe. Diese müssen allerdings eingerichtet und betreut werden.

Umgestalten statt verhindern

Häufig erwarten betroffene Arbeitnehmer vom Betriebsrat, dass er solche Entwicklungen verhindert. Das ist aber in der Regel mangels ausreichender Mitbestimmung nicht möglich und meist auch nicht sinnvoll, denn der Betrieb soll konkurrenzfähig bleiben. Der Betriebsrat kann aber andere Strategien vorschlagen.

- **Das gleiche woanders:** Da weniger Kollegen für einfache Aufgaben benötigt werden, sollten diese offen für Versetzungen in Bereiche mit derzeit noch stabilem Bedarf sein. Gerade zu Beginn eines Digitalisierungsprozesses kann diese Strategie sinnvoll sein, weil da noch in anderen Unternehmensbereichen einfache Tätigkeiten verrichtet werden müssen. Je weiter sich ein Unternehmen digitalisiert, desto schwieriger wird das. Langfristig wird diese Strategie nicht funktionieren, die Beschäftigten werden aus dem Unternehmen gedrängt.
- **Das gleiche, aber qualifizierter:** Ein anderer Weg ist, sich um Qualifizierung zu bemühen, damit die Kollegen veränderte Aufgaben übernehmen können. Auf diese Weise bleibt der Arbeitsplatz erhalten, wird aber aufgewertet. Empfehlen Sie den Beschäftigten, sich frühzeitig über neue Anforderungen zu informieren. Umgekehrt kann der Betriebsrat Druck machen, dass passende Qualifizierungen angeboten werden.
- **Woanders mit mehr Anspruch:** Eine Dritte Strategie könnte sein, sich für anspruchsvollere Tätigkeiten in einem anderen Betriebsbereich zu bewerben. Ein Qualifizierungsprogramm einer Abteilung sollte deshalb immer Kollegen aus anderen Bereichen offenstehen.

Betonen Sie bei der Beratung der Kollegen, dass es bei der Qualifizierung um den grundsätzlichen Erhalt des Arbeitsplatzes geht. Vermitteln Sie ihnen gleichzeitig, dass sie sich aktiv um Weiterbildung bemühen müssen – wer auf Angebote des Arbeitgebers wartet, kann oft lange warten.

Mitten im Verdrängungswettbewerb

Stellen Sie dar, dass der Betriebsrat alles versuchen wird, um Arbeitsplatzverluste zu vermeiden. Die Realität in vielen Betrieben zeigt aber, dass diese nicht zu vermeiden sind. Gering qualifizierte Arbeitnehmer geraten in einen Verdrängungswettbewerb: Wer sich nicht auf die neuen Bedingungen umstellt, riskiert seinen Arbeitsplatz.

Anschaulicher durch praktische Ansätze

Beschäftigte mit geringer Qualifikation haben häufig wenig Neigung, sich mit abstrakten Strategien zu beschäftigen. Wenn Sie also die Folgen einer Di-

gitalisierungsstrategie skizzieren, ziehen Sie praktische Beispiele heran:

- Arbeitsschritte werden automatisiert, manuell durchgeführte Arbeitsschritte werden weniger. **Beispiel:** Statt Arbeitsmaterial im Betrieb mit einem Hubwagen von A nach B zu bringen, werden in Zukunft autonom fahrende kleine Lastfahrzeuge eingesetzt.
- Neue bzw. veränderte Hilfsmittel ermöglichen schnelleres Arbeiten. **Beispiel:** In der Qualitätssicherung werden Teile nicht mehr per Sichtkontrolle, sondern mit einem Scanner geprüft.
- Aufgaben werden nicht mehr von Menschen durchgeführt, sondern nur noch überwacht. **Beispiel:** Am Fließband bauen Roboter Teile zusammen, während das Personal dies über Monitore beobachtet.
- Die körperliche Belastung sinkt, während mehr kognitive Tätigkeiten verlangt werden. **Beispiel:** Statt Lasten selbst zu heben und zu tragen, erledigen das Automaten und Roboter, die ggf. über einen Joystick gesteuert werden.

Erworbene Fähigkeiten wertschätzen

Der Blick auf gering qualifizierte Beschäftigte ist häufig defizitorientiert: Gesehen wird, was sie nicht können, und weniger, was sie können. Darüber hinaus werden sie häufig auf Basis der formal vorhandenen Abschlüsse beurteilt. Auf diese Weise wird jemand, der sich über die Jahre in der Arbeit sehr viel wertvolles Spezialwissen angeeignet hat, zu einem „Angelernten ohne Schulabschluss“. Drängen Sie deshalb als Betriebsrat darauf, dass bei Auswahlverfahren für Qualifizierungsmaßnahmen die tatsächliche und nicht nur die formale Qualifikation beachtet wird.

Eine wertvolle Ressource

Der Betriebsrat stößt oft offene Türen auf, wenn er gegenüber der Personalabteilung anregt, gering qualifizierte Beschäftigte als wertvolle Ressource zu betrachten. Denn diese Kollegen kennen den Betrieb, die Ansprechpartner und die Abläufe gut. Sie können deshalb mit weniger Aufwand für neue Aufgaben eingearbeitet werden als Neulinge im Betrieb.

Vorgesetzte sind gefragt

Studien und Untersuchungen zeigen immer wieder, dass geringer Qualifizierte durchaus für Weiterbildung zu motivieren sind. Von ihren direkten Vorgesetzten werden sie aber häufig nicht für solche Maßnahmen vorgeschlagen. Dabei ist genau das besonders wichtig, denn viele Beschäftigte trauen sich eine Schulung nicht zu und haben Ängste, nicht zu bestehen. Entsprechend soll die Personalabteilung bzw. die Geschäftsleitung Führungskräfte auffordern, auf gering qualifizierte Beschäftigte zuzugehen und ihnen geeignete Qualifizierungsmaßnahmen vorzuschlagen. ■



HINWEIS

Nicht alle Kollegen werden von sich aus bereit sein, Anstrengungen zum Erhalt ihres Arbeitsplatzes zu unternehmen. Hier gilt es, Widerstände mit klaren Ansagen zu überwinden: Wer sich qualifiziert, hat höhere Chancen, den Arbeitsplatz zu behalten. Wer nichts tut, riskiert ihn.

Zeit für Betriebsratsaufgaben: Muss das jetzt sein?

Der Arbeitgeber ist grundsätzlich verpflichtet, Betriebsratsmitglieder von der Arbeit zu befreien, sofern die Betriebsratsaufgabe „erforderlich“ ist. Doch was tun, wenn Führungskräfte von Betriebsratsmitgliedern immer wieder verlangen, betrieblichen Erfordernissen den Vorrang zu geben?

Betriebsratsmitglieder sollen ihre Aufgaben innerhalb ihrer regulären Arbeitszeit erledigen. Die Geschäftsleitung kennt diese Regel und respektiert sie meist auch. Anders sieht es jedoch bei den Führungskräften in den Abteilungen aus. „Muss das denn jetzt sein?“ heißt es häufig, wenn ein Betriebsratsmitglied Tätigkeiten für den Betriebsrat ankündigt. Dabei ist die Arbeitsbefreiung nach § 37 Abs. 2 BetrVG auf jeden Fall zu gewähren.



© Fotolia - Picture-Factory

Voraussetzungen für eine Befreiung

Unwillige Führungskräfte setzen den Hebel an den konkreten Formulierungen der Regel an. Sie besagt, dass eine Befreiung dann zu gewähren ist, wenn diese zur ordnungsgemäßen Durchführung der Betriebsratsaufgaben erforderlich ist. Das Betriebsratsmitglied sollte also auf Nachfrage darlegen können, dass es für eine dieser erforderlichen Betriebsratsaufgaben freigestellt werden will. Unstrittig sind in der Regel Aufgaben wie die Teilnahme an der Betriebsratssitzung.

Betriebsrat geht vor

Häufig versuchen es Führungskräfte mit dem Hinweis auf die viele Arbeit in der Abteilung: „Hier ist gerade so viel zu tun, das geht jetzt nicht.“ Doch das BAG hat schon vor langer Zeit festgelegt, dass Betriebsratsaufgaben Vorrang vor der vertraglich geschuldeten Arbeitsleistung haben (BAG, Urteil v. 27.06.1990, Az. 7 ABR 43/89). Allerdings ergibt sich für das Betriebsratsmitglied aus diesem Recht auch eine Pflicht. Es muss prüfen, ob eine Verschiebung der Betriebsratsaktivität möglich ist, sofern die Führungskraft darlegen kann, dass es in der Abteilung unabkömmlich ist. Wichtig: Es muss sich um eine betriebliche Notsituation handeln. Allgemeine Begründungen wie „Ist gerade viel los“ oder der Verweis auf kranke Kollege gelten hier nicht (BAG, Urteil v. 15.03.1995, Az. 7 AZR 643/94).

Im Zweifel zur Geschäftsführung

Kein Betriebsrat wird ein Problem damit haben, wenn einmal im Jahr eine betriebliche Notwendigkeit ein Betriebsratsmitglied von seinen Betriebsratsaufgaben abhält. Legen Sie aber Ihr Augen-

merk darauf, dass das Prinzip des Vorrangs der Betriebsratsaufgaben nicht verletzt wird. Kommt es aus Ihrer Sicht zu unberechtigten Verhinderungen, verfassen Sie einen Brief an die Geschäftsleitung. Darin stellen Sie einen Einzelfall mit Namen und Daten dar und fordern, dass sich dies nicht wiederholt. Das ist insbesondere eine Hilfe für Betriebsratsmitglieder, die ihre Arbeitsbefreiung gegenüber der Führungskraft nur schwer durchsetzen können: Sofern die Geschäftsleitung an einer vernünftigen Arbeitsbeziehung zum Betriebsrat interessiert ist, wird sie die Führungskraft auffordern, ihr Verhalten zu ändern.

Beispiel: Abwägung vornehmen

Ein sehr wichtiger Lieferant hat sich zum Firmenbesuch angekündigt. Am Morgen des Besuchs meldet sich der Kollege aus dem Einkauf, der die Besucher betreuen soll, krank. Sein im Betriebsrat tätiger Kollege hat als einziger das nötige spezifische Wissen, um die Aufgabe zu übernehmen. In der gleichzeitig terminierten Betriebsratssitzung stehen keine wichtigen Themen an, außerdem steht ein Ersatzmitglied zur Verfügung. In diesem Fall könnte wegen der großen Bedeutung des Lieferantenbesuchs die Abwägung dazu führen, dass der Betriebsratstermin zurückstehen muss. In den meisten Fällen werden die Betriebsratsaufgaben Vorrang haben:

- War der Kollege schon länger krank, hätte sich das Unternehmen auf die Situation vorbereiten können.
- Es gibt keine nachvollziehbaren Gründe, warum der Besuch nicht verschoben werden kann.
- Die Bedeutung des Besuchs ist nicht so groß, wie es die Führungskraft darstellt.



PRAXISTIPP

Unterscheiden Sie bei der Auseinandersetzung mit Führungskräften zwischen situativer und systemischer Behinderung. Sucht die Führungskraft nach einer Lösung für eine problematische Situation? Dann spricht nichts dagegen, diese kooperativ zu lösen und gelegentlich auch Kompromisse einzugehen. Anders dagegen, wenn es sich um eine systematische und grundlose Behinderung der Betriebsratsarbeit handelt: Setzen Sie hier über den Betriebsratsvorsitzenden und die Geschäftsleitung den Grundsatz durch, dass im Zweifel die Betriebsratsarbeit Vorrang hat.

Mehr Einfluss auf die eigene Zeit

Betriebsratsmitglieder klagen oft darüber, dass ihre Arbeitstage zwischen den vielen und oft unkalkulierbaren Anforderungen zerrissen sind. Die Lösung ist eine Arbeitsplanung auf Basis der Zeitsouveränität. Machen Sie aus einer Vielzahl von Aufgaben eine große Gesamtaufgabe, die sich planbar abarbeiten lässt.

Überlegen Sie schon zu Beginn des Arbeitstages, mit welchem Gefühl Sie ihn beenden möchten. Unter anderem stehen zur Auswahl „Ich habe den Tag einigermaßen rumgebracht“ oder „Ich habe etwas geschafft“. In der Regel gehen Sie mit dem zweiten Gefühl besser in den Feierabend.

Ein Meilenstein muss sein

Überlassen Sie das Gefühl am Ende Ihres Arbeitstages nicht dem Zufall: Starten Sie mit dem Ziel, mindestens eine bestimmte Aufgabe zu erledigen oder einen Meilenstein zu erreichen. Das Arbeitsvolumen, das für das Erreichen dieses Ziels nötig ist, sollte maximal 10 % ihrer verfügbaren Arbeitszeit ausmachen. Anderenfalls ist die Gefahr groß, dass Sie es nicht schaffen. Setzen Sie sich auch dann ein Ziel, wenn ein Tag stressig zu werden droht. Und wenn es nur ein wichtiger Telefonanruf oder eine E-Mail ist.

Der Arbeitstag als Gesamtaufgabe

Auch wenn wir faktisch viele Arbeitsgänge parallel durchführen, ist unser Denken meist noch davon geprägt, Aufgaben nacheinander zu erledigen. Die gleichzeitig ablaufenden Arbeitsgänge stören sich in der Regel gegenseitig, z.B. wenn ein Arbeitsgang durch Anrufe oder akute Anforderungen unterbrochen und später neu aufgenommen werden muss. So haben wir einerseits das Gefühl, nie etwas konzentriert zu Ende machen zu können; auf der anderen Seite geht viel Zeit verloren, weil wir uns ständig neu einarbeiten müssen. Fassen Sie stattdessen alles zu einer einzigen großen Aufgabe zusammen: „Ich bediene Telefon und E-Mail, mache die Planung für den nächsten Monat, erstelle einen Vorschlag für die nächste Betriebsversammlung und versuche nebenher, ein Mitglied der Geschäftsleitung ans Telefon zu bekommen.“

Kategorie I: Alles unter Kontrolle

Definieren Sie im ersten Schritt alle Aufgaben, die Sie hinsichtlich der zeitlichen Lage vollständig unter Kontrolle haben und für deren Erledigung Sie keine andere Person benötigen. So eine Teilaufgabe könnte der Vorschlag für die nächste Betriebsversammlung sein, aber auch Erstellen von Listen, Erfassung der Arbeitszeit und ähnliches.



© Fotolia – fotomek

Kategorie II: Zeitpunkt unter Kontrolle

Im zweiten Schritt planen Sie die Aufgaben, die Sie zwar unter Kontrolle haben, die aber teilweise von anderen abhängen. Dazu könnte der Versuch gehören, ein Mitglied der Geschäftsleitung zu erreichen. Diese Aufgaben legen Sie sich auf den Zeitpunkt, wenn Sie eine Aufgabe der ersten Kategorie erledigt haben und bevor Sie eine zweite beginnen. Können Sie die Aufgabe beim ersten Versuch nicht erledigen, starten Sie später einen weiteren Versuch.

Zeitfreiheit verschaffen

Gewinnen Sie Souveränität über ihre eigene Zeit, indem Sie die Benachrichtigungsfunktion des Messengers ausschalten und das Telefon zeitweise auf die Zentrale umstellen. Auch bei den Aufgaben, die an Sie herangetragen werden, können Sie die Zeitvariable nutzen: „Hat das bis morgen Zeit?“

Kategorie III: Aufgaben mit Zeitfreiheit

Legen Sie sich ebenfalls zwischen zwei Aufgaben der Kategorie I Erledigungen, bei denen Sie zwar von anderen abhängen, aber Zeitfreiheit haben. Dazu gehört z.B. das Lesen von E-Mails, was meist nicht sofort nach Eingang geschehen muss.

Kategorie IV: Aufgaben ohne Zeitfreiheit

Es bleiben Aufgaben, bei denen Sie nicht wissen, ob Sie überhaupt kommen und wie dringend und aufwändig die Erledigung ist. Für diese Aufgaben legen Sie Puffer in Ihre Arbeitsplanung, die ca. 40 % Ihrer Arbeitszeit ausmachen. ■



PRAXISTIPP

Starten Sie den Tag mit einer kurzen Arbeitsplanung. Arbeiten Sie die absehbaren Aufgaben der Kategorie I nacheinander ab und legen Sie die Aufgaben der Kategorien II und III in der im Text beschriebenen Reihenfolge in die Schnittstellen. Arbeiten Sie bei allen Aufgaben stets an Ihrer Zeitsouveränität. Dazu gehört auch, dass Sie Aufgaben nicht stets auf dem letzten Drücker, sondern gut geplant und rechtzeitig fertigstellen.

Rechtssichere Protokolle mit Beweiskraft

Für viele Betriebsratsmitglieder sind die Sitzungsprotokolle eine lästige Pflichtübung. Dabei sind Protokolle jeder Art wichtig: In einem Streitfall, der durchaus unvermutet auftreten kann, können sie Beweiskraft haben – vorausgesetzt, die wesentlichen gesetzlichen Bestimmungen sind erfüllt.

Das BetrVG (§ 34 Abs. 1 S.1) spricht eine klare Sprache: Bei einem Betriebsratsprotokoll („Sitzungsniederschriften“) soll mindestens der Wortlaut der Beschlüsse sowie die Stimmenmehrheit niedergeschrieben werden.

Alles sauber dokumentieren

Beigefügt werden muss die Tagesordnung sowie eine Anwesenheitsliste, die von den Teilnehmern handschriftlich unterzeichnet ist. Sollten Personen teilnehmen, die nicht Mitglied des Betriebsrats sind, müssen auch sie sich handschriftlich eintragen. Dokumentiert werden muss, wenn Teilnehmer für einige Minuten aus dem Raum gehen, zu spät kommen oder die Sitzung vorzeitig verlassen. Zwar bleiben Betriebsratsbeschlüsse auch gültig, wenn vorgeschriebene Protokollierungselemente fehlen. Bestreitet der Arbeitgeber aber die Rechtmäßigkeit der Beschlüsse, wird es unter Umständen schwierig, den Nachweis führen.

Nicht zu lange warten

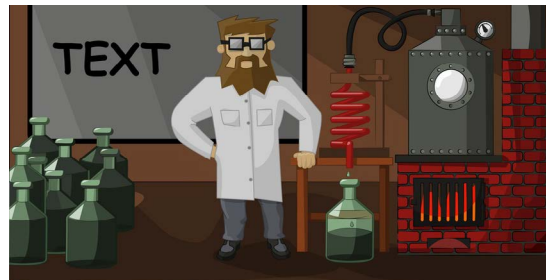
Das Gesetz kennt keine Frist, innerhalb der ein Betriebsratsprotokoll erstellt werden muss. Es empfiehlt sich aber, dies zu tun, solange die Beschlüsse und die Sitzung noch gut im Gedächtnis sind. Ebenso gibt es keine gesetzliche Vorschrift darüber, wie lange Protokolle aufbewahrt werden müssen. Es empfiehlt sich, ein Protokoll so lange aufzubewahren, wie ein Beschluss Rechtskraft entfaltet.

Keine nachträglichen Korrekturen

Wurde vergessen, über ein Thema abzustimmen? Dann ist es keine gute Idee, eine Sitzungsniederschrift nachträglich abzuändern. Es handelt sich bei dem Sitzungsprotokoll um eine Urkunde mit Beweiskraft, die darlegt, welche Erklärungen abgegeben wurden. Wer sie verändert, riskiert nach § 267 StGB Freiheitsentzug.

Schriftführer benennen

Er ist nicht vorgeschrieben, aber eine nützliche Institution: der Schriftführer. Sie können durch Beschluss oder durch die Geschäftsordnung des



© Fotolia - fogsen

Betriebsrats festlegen, wer diese Funktion übernimmt. Zweckmäßig ist es, auch einen Ersatzschriftführer zu benennen. Dann gilt es nur noch festzulegen, mit welchem Prozedere der Schriftführer bestimmt wird (z.B. durch einfache Abstimmung der Anwesenden).

Verstehen es Nichtteilnehmer?

Protokolle werden nicht nur von den tatsächlich Teilnehmenden gelesen, sondern insbesondere von jenen, die verhindert waren. Diese wissen nicht, wie ein Beschluss zustande kam und warum seine Formulierung in der letztendlichen Fassung so und nicht anders gewählt wurde. Entsprechend ist es sinnvoll, das Protokoll etwas ausführlicher zu verfassen, z.B. unter Einbeziehung der vorherigen Diskussion. Wird ein Protokoll zum Beweismittel vor Gericht, sind auch die Richter eine wichtige Zielgruppe: Wenn Beschlüsse unklar sind, versuchen sie zu ergründen, welche Absicht des Betriebsrats dahinter liegt. Auch aus diesem Grund sind erläuternde Hinweise sinnvoll.

Teilweise Einsicht gewähren

Der Arbeitgeber hat grundsätzlich keinen Anspruch darauf, das komplette Protokoll einzusehen. Ebenso wenig kann er verlangen, dass er die Tagesordnung oder die Anwesenheitsliste zur Verfügung gestellt bekommt. Von diesem Prinzip gibt es Abweichungen: Hat der Arbeitgeber an einem Teil der Betriebsratssitzung teilgenommen, ist ihm der Teil des Protokolls auszuhändigen, der die entsprechende Zeitspanne betrifft. Dieser Teil muss unverändert in das Gesamtprotokoll aufgenommen werden. ■

! HINWEIS

Auch Ersatzmitglieder, die ein ordentliches Betriebsratsmitglied vertreten, haben das Recht auf Einsicht der Protokolle

Sitzungen moderieren: Das Ende zählt

Ob Betriebsrats- oder Ausschusssitzung – die Moderation von Gruppen ist oft eine Herausforderung. Eine Vielzahl von Meinungen trifft auf die Notwendigkeit, ein Ergebnis zu erzielen. Gute Vorbereitung und geschickte Diskussionsführung sind natürlich wichtig. Aber für ein gutes Arbeitsergebnis sind noch andere Dinge von entscheidender Bedeutung.



PRAXISTIPP

Als Moderator dürfen Sie die Diskussion auch ein Stück weit lenken. Dies tun Sie am besten mit Vorschlägen: „Ich würde sagen, dass wir uns zunächst den Aussagen des Anwalts zuwenden.“ Damit holen Sie formal die Zustimmung der Beteiligten ein und nehmen sie ins Boot. Gleichzeitig bestimmen Sie wesentlich die Richtung der Diskussion.



HINWEIS

Manchmal ist es notwendig, aus der Rolle zu fallen und sich als Betroffener oder Beteiligter zu äußern. Damit sich die Rollen nicht mischen, kündigen Sie den Rollenwechsel an: „Ich schlüpfe jetzt mal kurz in die Rolle des betroffenen Betriebsrats, weil es auch um meine Abteilung geht.“

Erfahrene Moderatoren planen jede Sitzung vom gewünschtem Ende her. Ihr Motto: „Es zählt, was hinten rauskommt. Selbst wenn nur Informationen weitergegeben werden oder eine offene Diskussion stattfindet, bleibt der letzte Eindruck den Teilnehmern oft lange im Gedächtnis. Stellen Sie sich deshalb stets die Frage, was die Teilnehmer mitnehmen sollen. Auf dieses Ziel hin planen Sie die Sitzung.

Demonstrieren Sie gute Vorbereitung

Als Moderator haben Sie gegenüber den anderen Teilnehmern einen entscheidenden Vorteil: Sie wissen schon vorher sehr genau, um welche Themen es gehen wird. Alle anderen haben in der Regel nur Stichpunkte und meist wenig Zeit, sich vorzubereiten. Verschaffen Sie sich deshalb vor wichtigen Sitzungen mit guter Vorbereitung einen Vorteil:

- Korrigieren Sie selbst Kleinigkeiten („Das war nicht im September, sondern im Oktober“).
- Nennen Sie einige tiefgehende Fakten, mit denen Sie Ihr fundiertes Wissen zeigen.
- Erwähnen Sie, dass Sie viel Zeit investiert haben („Das Thema, das ich in den letzten Wochen vorbereitet habe...“).
- Nehmen Sie Bezug auf frühere Beschlüsse und Diskussionen.

Benennen Sie Grenzen

Immer wieder gerät in Sitzungen die Realität aus dem Blick. Das kann z.B. dann passieren, wenn unhaltbare Annahmen getroffen werden – beispielsweise die Unterstützung des Arbeitgebers, obwohl dieser sich bereits dagegen positioniert hat. Oder es werden wesentliche gesetzliche bzw. tarifliche Bestimmungen oder gültige Betriebsvereinbarungen missachtet. Oft geschieht das unabsichtlich, manchmal führen Teilnehmer die Diskussion auch bewusst in eine solche Richtung, um ein Scheinergebnis herbeizuführen, das nichts bringt. Nennen Sie schon zu Beginn einer Diskussion die Grenzen, die nicht überschritten werden dürfen: „Wir haben nur den Spielraum, den uns die Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten lässt“.



© Fotolia – Syda Produktions

Den Nebel lichten

Lassen Sie nicht zu, dass Äußerungen im Ungefähren bleiben. „Wenn uns nur nicht das gleiche passiert wie letztes Jahr bei der Betriebsvereinbarung.“ Viele Teilnehmer wissen nur noch, dass diese gescheitert ist und verbinden das Ereignis automatisch mit der aktuellen Diskussion, obwohl der inhaltliche Zusammenhang völlig unklar ist. Klären Sie solche Aussagen ganz genau: „Was hat die Betriebsvereinbarung von letztem Jahr mit der heutigen Diskussion zu tun?“ Je genauer Sie im Einzelfall nachfragen, desto mehr schrecken Sie Nachahmer davon ab, ebenfalls „Nebelkerzen“ zu zünden.

Argumente von Meinungen trennen

Natürlich dürfen in Sitzungen Meinungen geäußert werden. Problematisch ist das nur, wenn diese das gleiche Gewicht wie Sachargumente haben, und zum Schluss einseitige oder unrealistische Beschlüsse oder Arbeitsergebnisse herauskommen. Hinterfragen Sie deshalb beides:

- **Argument:** „Du sagst, dass das rechtlich nicht geht. Wie kommst du darauf?“
- **Meinung:** „Du meinst, dass wir das Anliegen schon beim nächsten Arbeitgebergespräch einbringen sollen. Warum?“

Fassen Sie vor Abstimmungen oder vor dem Ende einer Sitzung noch einmal zusammen und trennen Sie dabei in Argumente („Folgende Punkte sprechen dafür bzw. dagegen“) und in Meinungen („Wenn ich richtig notiert habe, haben wir zwei wesentliche Meinungsgruppen“). ■

Blockadehaltung bei Arbeitgebern

Immer wieder behindern Arbeitgeber Betriebsräte bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben. Warum und mit welchen Mitteln tun sie das? Dieser Frage gingen Forscher der Technischen Universität Chemnitz nach und kamen auf zum Teil erstaunliche Ergebnisse. Ihre Empfehlung für Betriebsräte: Setzen Sie auf die Solidarität der Belegschaft und vermeiden Sie auszehrende Gerichtsverfahren.

Die Forscher der TU Chemnitz untersuchten in 28 Fallstudien, wie Arbeitgeber die Betriebsräte genau behinderten und wie sich die Betriebsräte dagegen zur Wehr setzten. Die Ergebnisse zeigen, dass Behinderung des Betriebsrats grundsätzlich in allen Arten von Unternehmen vorkommt. Die Forscher fanden Fälle in großen Konzernen, in kleinen Betrieben und auch in Startups. Am wahrscheinlichsten sei Betriebsratsbehinderung dort, wo es keine langjährige Unternehmenskultur unter Einbeziehung eines Betriebsrats gibt. Aber warum tun Arbeitgeber das eigentlich?

„Sand im Getriebe“

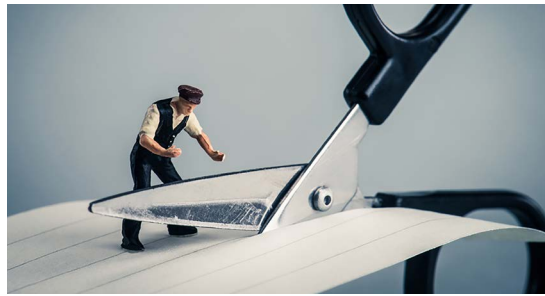
Nach Angaben der Forscher gibt es nicht den einen Grund, warum Arbeitgeber den Betriebsrat behindern. Viele von ihnen finden Betriebsräte zwar grundsätzlich legitim, aber „nervig“ und „zeitraubend“. Sie wollen den Betriebsrat nicht als solchen bekämpfen, sondern „Sand ins Getriebe“ streuen und allzu großen Erfolg behindern. Auf der anderen Seite des Spektrums stehen Totalverweigerer, die der Idee eines Betriebsrats und einer Mitbestimmung ablehnend bis feindlich gegenüber stehen. Hier geht es oft unter Zuhilfenahme von Anwaltskanzleien hart zur Sache. Das kostet mitunter deutlich mehr Geld als eine kooperative Zusammenarbeit – aber hier geht es ums Prinzip.

Der ignorierte Betriebsrat

Manche Betriebe behindern die Betriebsratsarbeit damit, dass sie den Betriebsrat und seine Mitbestimmungsrechte schlicht und einfach ignorieren. Sie geben Informationen zu spät und unvollständig heraus, halten Fristen nicht ein, bleiben Terminen unentschuldig fern und ignorieren Anfragen. Ihr Ziel ist klar: Ein Betriebsrat, der nicht einbezogen wird, kann nicht erfolgreich sein und genießt in der Belegschaft kein Ansehen.

Spaltung der Belegschaft

Eine andere Strategie, die die Forscher entdeckten: Die Spaltung der Belegschaft bzw. Abspaltung des Betriebsrats. So versuchen manche Arbeitgeber, bevorzugte Kandidaten durchzusetzen. Andere Arbeitgeber initiieren alternative Vertretungsor-



© Fotolia – beeboys

gane (Personalräte), mit denen sie am Betriebsrat vorbei zusammenarbeiten. Gegenüber der Belegschaft benennen sie dann nur diese Personen und Vertretungsorgane als relevant und stempeln dadurch den Betriebsrat als unwichtig ab.

Solidarität als Gegenstrategie

Die Forscher haben auch geprüft, welche Strategien von Betriebsräten gegen die Behinderung wirksam sind. Sie raten Betriebsräten, sich in diesen Fällen juristisch zu wehren, in denen sie klar im Recht sind und die Auseinandersetzungen schnell zu ihren Gunsten beendet sein werden. Ansonsten drohen lange und auszehrende Gerichtsverfahren. Als Wesentlich sehen die Forscher die Solidarität der Belegschaft: Die Betriebsräte sollten ihre Situation und ihre Strategien offensiv vertreten und zeigen, dass sie für die Kollegen kämpfen. Die Repressalien der Arbeitgeber könnten dann zu einem Solidarisierungseffekt führen und den Betriebsrat stärken.

Repressalien gegen Einzelne

Andere Arbeitgeber nehmen wichtige Betriebsratsmitglieder aufs Korn, die sie unter Druck setzen. Das kann der Betriebsratsvorsitzende sein, mitunter suchen sie sich auch schwächere Betriebsratsmitglieder als Zielscheibe, um Angst zu verbreiten. Zum Einsatz kommen verbale Drohungen und willkürliche Versetzungen, aber auch (meist rechtswidrige) Abmahnungen, Kündigungen und Amtsenthebungsverfahren. In anderen Fällen drohen sie ganzen Abteilungen mit Nachteilen (Restrukturierung, Outsourcing), um die Kollegen dazu zu bringen, ein Betriebsratsmitglied unter Druck zu setzen. ■



HINWEIS

Weitere Informationen zur Studie finden Sie unter <https://tinyurl.com/br-behinderung>

Die bedingungslose Betriebsvereinbarung

Was tun, wenn nicht sicher ist, dass die Kollegen eine Betriebsvereinbarung befürworten? Arbeitgeber und Betriebsrat eines Unternehmens bewiesen Kreativität und stellten die Betriebsvereinbarung unter den Vorbehalt der Zustimmung der Belegschaft – zu Unrecht, wie die Richter des BAG nun feststellten.



HINWEIS

Urteil des BAG v. 28.07.2020, Az. 1 ABR 4/19. Die Erfurter Richter hoben die Urteile der Vorinstanzen, die den Sachverhalt anders beurteilten, wieder auf: LAG München, Urteil v. 15.06.2018, Az. 3 TaBV 6/18 und AG München, Urteil v. 05.11.2017, Az. 37 BV 49/17.

Wenn Betriebsräte und Arbeitgeber verhandeln und einen Kompromiss finden, können sie oft nicht sicher sein, ob die Belegschaft mitzieht. Statt eine Befragung durchzuführen, fanden die Betriebsparteien eines Unternehmens eine andere Lösung. Sie beschlossen die Betriebsvereinbarung, stellten deren Gültigkeit aber unter den Vorbehalt der Zustimmung einer großen Mehrheit der Beschäftigten.

Der Fall vor Gericht

Der Fall gründete sich auf eine Betriebsvereinbarung aus dem Jahr 2007. Dort war eine Vergütung der Beschäftigten vereinbart worden, deren Höhe an variable Kriterien geknüpft war. Allerdings wurde damit die Bedingung verbunden, dass mindestens 80 % der Beschäftigten dieser Regelung schriftlich zustimmten. Diese Bedingung wurde erfüllt, die Regelung trat in Kraft. Allerdings überlegte es sich der Betriebsrat später anders. Er wollte die Regelung kippen und klagte auf die Feststellung der Unwirksamkeit der Betriebsvereinbarung.

So urteilten die Richter

Die Richter des BAG stellten sich auf die Seite des Betriebsrats und betonten die normative Wirkung einer Betriebsvereinbarung. Diese zeigt sich darin, dass sie unmittelbar und zwingend gilt und die Gültigkeit nicht unter den Vorbehalt eintretender Ereignisse (in diesem Fall 80 % schriftliche Zustimmung) gestellt werden kann. Die Betriebsvereinbarung wirke, so die Richter, „ohne weiteren Zwischenakt“ auf die Arbeitsverhältnisse ein, so wie dies Gesetze auch tun.



© Fotolia - veg

Belegschaft mitnehmen

Wenn ein Betriebsrat aus Sicht der Belegschaft gegen deren Interessen agiert, besteht meist ein Kommunikationsproblem. Begründen Sie gegenüber den Kollegen Ihr Verhalten offensiv und werben Sie für Ihre Haltung.

Das bedeutet für Sie

Wenn Sie eine Betriebsvereinbarung aushandeln, sollten Sie sicher sein, dass diese von der Belegschaft gewünscht ist. Oder Sie sind sich dessen bewusst, dass sie gegen die herrschende Stimmung vereinbaren. Grundsätzlich ist es vor allem positiv zu sehen, dass der Betriebsrat auch unabhängig von der Stimmung der Belegschaft handeln kann (§ 77 Abs. 4 Satz 1 BetrVG). Das kann immer dann nützlich sein, wenn er durch Kompromisse Schlimmeres verhindert und dabei z.B. einem Arbeitsplatzabbau zustimmt. Der Betriebsrat ist nicht durch die Belegschaft weisungsgebunden, sondern ein eigenes Organ der Betriebsverfassung und handelt autonom. ■



POST

Schreiben Sie uns. Haben Sie noch Fragen oder möchten Sie aus Ihrer Erfahrung berichten? Mailen Sie uns unter bri-redaktion@weka.de. Wir freuen uns.



VORSCHAU

Der untragbare Betriebsratskollege

Wann gibt es wieder analoge Treffen?

Corona: Wer soll und muss sich impfen lassen?

IMPRESSUM

WEKA MEDIA GmbH & Co. KG
Römerstraße 4, 86438 Kissing
Tel.: 08233 23-4000, Fax: 08233 23-7400
E-Mail: bri-redaktion@weka.de
Internet: www.betriebsrat-mitbestimmung.de
Persönlich haftende Gesellschafterin:
WEKA MEDIA Beteiligungs-GmbH, Sitz in Kissing
Geschäftsführung:
Stephan Behrens, Michael Bruns, Kurt Skupin
Chefredaktion und Realisierung:
Diplom-Volkswirt Martin Buttenmüller, München (V.i.S.d.P.) Anschrift wie Verlag
Objektleitung: Petra Rubner

Druck: WIRmachenDRUCK GmbH, Mühlbachstr. 7, 71522 Backnang, wir-machen-druck.de
Satz: Streifenschnitt, Andreas Pietsch, Berlin
Erscheinungsweise: monatlich
Alle Angaben im „Betriebsrat-intern“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.
ISSN: 1861-6852