

# **Der Betriebsrat als Produktionsfaktor**

## **Perspektiven der Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Betriebsrat**

Von Horst-Udo Niedenhoff

*Die rechtliche Stellung, die Erweiterung des Aufgabenbereichs vom Überwacher zum Mitgestalter (z.B. betriebliche Bündnisse für Arbeit), die Verquickung von Arbeitnehmerinteressen und Unternehmensbelangen (z.B. Betriebsratsmitglieder in den Aufsichtsräten), die Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes etc. machen den Betriebsrat in den Unternehmen Deutschlands zu einem Produktionsfaktor. Er ist in der Lage sowohl unternehmerisch Entscheidungen zu machen oder sie hinauszuzögern als auch zur Prosperität einer Firma beizutragen. Von einer fairen, kooperativen und qualifizierten Zusammenarbeit der Betriebspartner Arbeitgeber und Betriebsrat hängt der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens in hohem Maße ab. Die Perspektiven der betrieblichen Mitbestimmung sind daher Kernelemente der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Deutschland. Die Mitbestimmung ist Chefsache geworden.*

### **Inhalt:**

#### **Mitbestimmung in Deutschland**

#### **Betriebs- und Sozialpartnerschaft**

#### **Betriebsratswahlen im Wandel der Gesetzgebung**

#### **Die gesetzliche Erweiterung der Mitwirkung und Mitbestimmung des Betriebsrats**

#### **Entwicklung der Gewerkschaften als Teil der Sozialpartnerschaft**

#### **Auswirkungen der veränderten Sozialpartnerschaft auf die Betriebspartner**

#### **Die Entwicklung des Betriebsrats vom Überwacher zum Mitgestalter des Arbeitslebens**

#### **Die Verquickung von Arbeitnehmerinteressen und Unternehmensbelangen**

#### **Die Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes**

#### **Die Stellung des Betriebsrats im Bewusstsein der Arbeitnehmer und des Managements**

#### **Grundsätze der Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Betriebsrat**

**Betriebsratsbestechung-oder sollen Betriebsräte wie Manager bezahlt werden?**

**Konfliktlösung: Betriebliche Präventivmaßnahmen**

**Instrumente zur Beilegung von Konflikten unter Hinzuziehung Dritter**

**Zusammenfassung: Ansatzpunkte einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Betriebsrat**

**Abbildungen**

**Literatur**

**Checkliste: Thesen zur Zusammenarbeit von Betriebsrat und Management**

**Checkliste: Zusammenarbeit von Betriebsrat und Betriebsleitung**

**Checkliste: Verhandlungen mit dem Betriebsrat**

**Checkliste: Schwellenwerte der Mitbestimmung**

## **Mitbestimmung in Deutschland**

Deutschland ist im internationalen Vergleich das Land mit den **meisten Mitbestimmungsgesetzen**. Nirgendwo sonst sind die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der **Arbeitnehmer**, der **Betriebsräte** und der **Gewerkschaften** so weitgehend geregelt wie hier: In allen Betrieben mit mindestens fünf ständig Beschäftigten können Betriebsräte gewählt werden. Besteht das Unternehmen aus mehreren Betriebsratseinheiten, wird der Gesamtbetriebsrat gewählt und im Konzernverhältnis kann ein Konzernbetriebsrat bestellt werden. Ist das Unternehmen europaweit tätig, können europäische Betriebsräte gewählt werden. In einigen Firmen ist auf freiwilliger Basis schon ein Weltbetriebsrat gebildet worden.

Nach dem Betriebsverfassungsgesetz kann eine Jugend- und Auszubildendenvertretung vom Betriebsrat initiiert werden. Vergleichsweise zum Betriebsrat wird eine Gesamt-Jugend- und Auszubildenden- und Konzern-Jugend- und Auszubildendenvertretung bestellt.

Die leitenden Angestellten wählen **Sprecherausschüsse**, Unternehmenssprecherausschüsse, Gesamt- und Konzernsprecherausschüsse.

Ist das Unternehmen eine Kapitalgesellschaft mit mehr als 500 Arbeitnehmern, wird nach dem Drittelbeteiligungsgesetz der **Aufsichtsrat** zu einem Drittel aus Arbeitnehmervertretern bestellt. Hat das Unternehmen mehr als 2.000 Beschäftigte, sieht das Mitbestimmungsgesetz der Arbeitnehmer die paritätische Besetzung des Aufsichtsrats vor. Wird Kohle gefördert oder Stahl hergestellt, sieht das Montan-Mitbestimmungsgesetz ( ab 1.000 Arbeitnehmern) neben der paritätischen Besetzung des Aufsichtsrats auch den gewerkschaftlich abhängigen Arbeitsdirektor im **Vorstand** vor.

Für die Beschäftigten im Öffentlichen Dienst gilt das Personalvertretungsgesetz.

## Mitbestimmung in Deutschland

<b>Internationale Mitbestimmung</b>	<b>Gesetz über Europäische Betriebsräte</b>	<b>Europäischer Betriebsrat</b>
<b>Unternehmensmitbestimmung</b>	<b>Montanmitbestimmungsgesetz</b> <b>Mitbestimmungsgesetz</b> <b>Drittelbeteiligungsgesetz</b>	<b>Vorstand</b> <b>Aufsichtsrat</b>
<b>Betriebliche Mitbestimmung</b>	<b>Sprecherausschussgesetz</b> <b>Personalvertretungsgesetz</b> <b>Betriebsverfassungsgesetz</b>	<b>Sprecherausschuss</b> <b>Betriebsrat</b> <b>Jugend-u. Auszubildendenvertretung</b>

## Betriebs-und Sozialpartnerschaft

Die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer und der Gewerkschaften sind in Deutschland gesetzlich geregelt (Abb.1). Jeder Arbeitnehmer kann demnach feststellen, welche **individuellen Rechte** er hat und welche Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte sein Betriebsrat und die anderen Mitbestimmungsorgane in seinem Unternehmen ausüben. Seine individuellen Rechte sind sowohl in Gesetzen (z.B. Betriebsverfassungsgesetz, Kündigungsschutzgesetz etc.) als auch in seinem Arbeitsvertrag fixiert. Alles, was Betriebsrat oder Gesamtbetriebsrat kollektiv für ihn im Unternehmen regeln, kann in einer **Betriebsvereinbarung** oder in einer Gesamtbetriebsvereinbarung nachgelesen werden.

Artikel 9 des **Grundgesetzes** räumt in Deutschland jedem das Recht ein, Vereine und Gesellschaften (Vereinigungen, Interessengruppen, Verbände usw.) zu bilden. Diese sind freie Zusammenschlüsse von Interessenten innerhalb demokratischer Staaten, die Einfluss auf das politische Geschehen nehmen, ohne jedoch selbst Regierungsverantwortung zu tragen.

Innerhalb dieser Interessengruppen bezeichnet man die Vereinigungen der Arbeitnehmer (**Gewerkschaften**) und die Vereinigungen der Arbeitgeber (**Arbeitgeberverbände**) als **Sozialpartner** oder Tarifvertragsparteien. Wesensmerkmal ihrer Arbeitsweise ist dabei, dass der Ausgleich der Interessensgegensätze zwischen Kapital und Arbeit nicht vom Staat wahrgenommen wird, sondern den Sozialpartnern überlassen bleibt (**Tarifautonomie**)

Das Grundgesetz schützt nicht nur das Recht des Einzelnen, sich mit anderen zu einer Vereinigung zusammenzuschließen oder einer bestimmten Vereinigung beizutreten, sondern garantiert auch den **Schutz solcher Koalitionen**, die sich zur Wahrung und Förderung gemeinsamer Interessen zusammengeschlossen haben. So sind beispielsweise Arbeitnehmervereinigungen (Gewerkschaften) in ihrer Existenz, ihrer organisatorischen

Autonomie und ihrer vereinsmäßigen Betätigung dem Staat, Dritten und den Mitgliedern gegenüber geschützt.

Das Ergebnis der Verhandlungen der Tarifvertragsparteien ist der **Tarifvertrag**. Daneben kann allerdings auch jeder nicht verbandlich organisierte Arbeitgeber Vertragspartner einer Gewerkschaft sein. Das Ergebnis dieser Verhandlungen ist dann der **Firmen- oder Haustarifvertrag**.

Der Tarifvertrag „regelt die Rechte und Pflichten der Tarifvertragsparteien und enthält Rechtsnormen, die den Inhalt, den Abschluss und die Beendigung von Arbeitsverhältnissen sowie betriebliche und betriebsverfassungsrechtliche Fragen regeln können“ (§1 TVG). Er gilt für die Arbeitnehmer, die den tarifschließenden Gewerkschaften angehören und bei einem Arbeitgeber beschäftigt sind, der selbst Mitglied des tarifschließenden Arbeitgeberverbands ist.

Den Tarifvertragsparteien sind Pflichten auferlegt. Unter der **Durchführungs- und Einwirkungspflicht** versteht man das Gebot der Erfüllung des Tarifvertrags und die Einwirkung der Tarifvertragsparteien auf ihre Mitglieder, den Tarifvertrag zu erfüllen. Unter der absoluten **Friedenspflicht** versteht man das Verbot von **Arbeitskampfmaßnahmen** während der Laufzeit des Tarifvertrags. Demgegenüber ist die relative Friedenspflicht eine freiwillige vertragliche Erweiterung, zum Beispiel bis zum Abschluss eines **Schlichtungsverfahrens**.

## **Betriebsratswahlen im Wandel der Gesetzgebung**

Die Zusammensetzung der Betriebsräte ist ein entscheidender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe. Die Betriebsratswahlen rücken folglich immer stärker in den Mittelpunkt des unternehmerischen Interesses und des Interesses der Arbeitnehmer. Sie sind langfristig betrachtet von **fünf politischen Ereignissen** geprägt:

- **der Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahre 1952,**
- **der ersten Novellierung im Jahre 1972,**
- **der Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahre 1988,**
- **der Wiedervereinigung Deutschlands im Jahre 1990, sowie**
- **der zweiten Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahre 2001.**

Daraus ergeben sich **vier Zeiträume**, in den Betriebsratswahlen stattgefunden haben. Im **ersten Zeitraum von 1952 – 1972** fanden unregelmäßige Wahlen statt. Die Amtszeit der Betriebsräte lag bei zwei Jahren. Eine genaue Statistik kann für diese Zeit nicht erstellt werden, da damals im gleichen Jahr zu unterschiedlichen Zeiten in den unterschiedlichen Firmen „anonyme Wahlen“ stattfanden.

Der **zweite Zeitraum von 1972 – 1988** war geprägt von einheitlichen Wahlterminen, und zwar jeweils vom 01. März bis zum 31. Mai. Die Wahlen fanden nun alle drei Jahre statt und folglich charakterisieren sechs Wahltermine diese Zeitspanne.

Der **dritte Zeitraum von 1988 – 2001** wiederum wurde durch eine vierjährige Amtszeit des Betriebsrats, die Wiedervereinigung Deutschlands und Strukturumbrüche mit hoher Arbeitslosigkeit gekennzeichnet.

Der **vierte Zeitraum** begann mit der zweiten Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahre 2001 und seiner erheblichen Änderung. Inzwischen wurden zwei Wahlen (2002 und 2006) durchgeführt.

Im Jahre **1946** beschloss der alliierte Kontrollrat das „**Gesetz über die Bildung von Betriebsräten**“. „Gestattet“ wurde die Errichtung von jährlich zu wählenden Betriebsräten „zur Wahrung der beruflichen, wirtschaftlichen und sozialen Interessen der Arbeiter und Angestellten“ der einzelnen Betriebe. Dieses Kontrollratgesetz Nr. 22 legte lediglich Rahmenbedingungen fest, so dass es in den Betrieben sowohl gesetzliche als auch frei vereinbarte Regelungen gab. Diesen Zeitraum kann man als Vorstufe einer modernen Betriebsverfassung in Deutschland bezeichnen.

Im Jahre **1952** wurde die vom „alliierten Kontrollrat“ erlassene betriebliche Mitbestimmung durch ein deutsches Gesetz abgelöst. Das **Betriebsverfassungsgesetz von 1952** galt für alle Betriebe der privaten Wirtschaft mit mindestens fünf ständig beschäftigten Arbeitnehmern, von denen drei wählbar sind. Die **Amtszeit** der Betriebsräte wurde auf zwei Jahre festgelegt.

Wie schon im Betriebsrätegesetz von 1920 ist nach dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952 der Betriebsrat eine **gewerkschaftsunabhängige Vertretung der gesamten Belegschaft**. Er wird alle zwei Jahre von allen Arbeitnehmern in einer freien und geheimen Wahl gewählt und hat die Aufgabe, alle Arbeitnehmer ungeachtet ihrer politischen oder gewerkschaftlichen Zugehörigkeit gegenüber dem Arbeitgeber zu vertreten. Zum Schutz einzelner Gruppen, wie z.B. der Gruppe der Angestellten, die damals in der Regel eine Minderheit in den Betrieben darstellten, sah das Gesetz die getrennte Wahl von Arbeitern und Angestellten und **gesonderte Angestelltenmandate** im Betriebsrat vor.

Durch das im Jahre **1972 novellierte Betriebsverfassungsgesetz** wurde die **Amtsperiode** der Betriebsräte auf drei Jahre verlängert. Herausragendes Merkmal dieser Novellierung war nun der **einheitliche Zeitpunkt der Betriebsratswahlen** vom 01. März bis zum 31. Mai. Somit rückten die Betriebsratswahlen stärker in das öffentliche Interesse, da dieser einheitliche Wahltermin nun auch einen öffentlichen Charakter wie beispielsweise die politischen Wahlen (Landtagswahlen oder Bundestagswahlen) hatte. Zuvor fanden Betriebsratswahlen mehr oder weniger anonym statt und von ihren Ergebnissen drang in der Regel kaum etwas an die breite Öffentlichkeit.

Umso intensiver waren nun die **Wahlkämpfe**, die sich die Kandidaten der unterschiedlichen Gruppen lieferten. Gerade die Gewerkschaften, die nach dem 1952er Gesetz in den Betriebsräten teilweise Konkurrenten sahen – der DGB hatte 1949 in seinem Mitbestimmungskonzept eine einheitliche Interessensvertretungsinstanz gefordert, welche die Betriebsräte lediglich als Organ der Gewerkschaften vorsah -, versuchten nun Boden zu gewinnen, indem sie über einen hohen **Organisationsgrad der Betriebsräte** wieder Einfluss in den Betrieben gewinnen wollten. So wies der Deutsche Gewerkschaftsbund während der Betriebsratswahlen 1972 und 1975 erneut auf die „Gegnerschaft“ und nicht, wie es § 2 des Betriebsverfassungsgesetzes regeln möchte, auf die „vertrauensvolle

Zusammenarbeit“ zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern hin. Ebenfalls sagte der DGB den nicht organisierten Kandidaten den Kampf an. „Unorganisierte sind für eine Betriebsratstätigkeit ebenso ungeeignet wie Kandidaten von Splittergruppen“. Aber auch andere Nicht-DGB-Gewerkschaften wurden zu Gegnern erklärt, wie z.B. der Christliche Gewerkschaftsbund (CGB): „Eine gemeinsame Liste mit gegnerischen Organisationen, wie z.B. dem Christlichen Metallarbeiter-Verband (CMV) ist unzulässig“. Die Deutsche Angestellten-Gewerkschaft (DAG) und der Christliche Gewerkschaftsbund kritisierten im Gegenzug „den Monopolanspruch des Deutschen Gewerkschaftsbundes“ (Niederhoff, 1976, 14ff.).

Diese erste Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes – nach 20 Jahren betrieblicher Mitbestimmung nach dem Zweiten Weltkrieg – **verstärkte die Kontinuität und die Professionalisierung der Arbeit der Betriebsräte**. Neben der Verlängerung der Amtszeit wurden zugleich auch die Arbeitsgrundlagen der Betriebsräte deutlich verstärkt, indem es in Großbetrieben mit mehr als 1.000 Arbeitnehmern zu einer **Erhöhung der Mandatszahlen** kam. Damit stieg zwangsläufig die Zahl der Betriebsratsmitglieder. Hinzu kam eine **generelle Freistellung** mindestens eines Betriebsratsmitglieds in Betrieben ab 300 Arbeitnehmern. Die Bildung eines geschäftsführenden **Betriebsausschusses** und weiterer **Fachausschüsse** zur laufenden Arbeit von Betriebsräten wurde ebenfalls ab 300 Beschäftigten festgelegt. Mit diesen Regelungen wurde das Amt des Betriebsrats in eine große Nähe zum Management gerückt und so für die Kandidaten attraktiver gestaltet. **Der Einfluss von Betriebsräten auf die Willensbildung im Betrieb und Unternehmen stieg**.

Die Bewältigung der Betriebsratsarbeit wurde durch **verbesserte Schulungsangebote** erleichtert. So sah der Gesetzgeber für Betriebsratsmitglieder nun einen ausdrücklichen Anspruch auf Schulungs- und Bildungsveranstaltungen vor. Die dadurch anfallenden Kosten trug der Arbeitgeber gemäß § 37, Abs.6 BetrVG. Dies führte ebenfalls zu einer stärkeren Professionalisierung der Betriebsratsarbeit. Ganz neu war, dass der Gesetzgeber zum ersten Mal **Gastarbeitern** aus Nicht-EU-Ländern die **Wahlberechtigung**, sowie die **Wählbarkeit** gab – und das steigerte die Attraktivität der Betriebsratsarbeit auch für ausländische Arbeitnehmer.

Diese Neuerung hatte daher Konsequenzen, was den **Wahlkampf**, dessen Dauer und die Intensität betrafen. Sowohl Gewerkschaften als auch politisch motivierte Gruppen und gewerkschaftlich nichtorganisierte Kandidaten konnten nun ihr Wahlkampfmaterial (z.B. Flugblätter, Plakate usw.) konzentrierter einsetzen, als dies bei früheren Wahlen der Fall war. Aufgrund des verstärkten öffentlichen Interesses begann der Wahlkampf früher als bisher. Meist stellten sich die Gruppen schon im späten Herbst des Jahres vor den Wahlen auf, um Werbung für die eigenen Kandidaten zu machen. Eine weitere Konsequenz des einheitlichen Wahltermins ist die damit verbundene **Analysearbeit** bezüglich der Betriebsratswahlergebnisse. Seit diesem Zeitpunkt kann besser und viel systematischer festgestellt werden, wie sich die Wahlergebnisse der einzelnen Wahlen und damit die Zusammensetzung der Betriebsräte von Wahl zu Wahl entwickelt haben.

**1988** änderte der Gesetzgeber einige Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes. So wurde z.B. die **Dauer der Amtsperiode von drei auf vier Jahre** angehoben, was den **Trend zum „Berufsbetriebsrat“** verstärkte. Eine weitere Änderung war die **Verstärkung des Minderheitenschutzes** in den Betrieben. So wurde die **Unterschriftenzahl (Quorum)** für Wahlvorschläge verringert und die **Stellung der Gewerkschaften gestärkt**, indem nun

die Unterzeichnung von zwei – auch Betriebsfremden – Gewerkschaftsbeauftragten genügte, um eine gültige Betriebsratswahlliste einzureichen. Zum ersten Mal konnte jede im Betrieb vertretene Gewerkschaft zusätzlich ein betriebsangehöriges Mitglied ohne Stimmrecht in den **Wahlvorstand** entsenden, sofern nicht schon ein stimmberechtigtes Mitglied der Gewerkschaft dem Wahlvorstand angehörte. Viele Kenner der Betriebsverfassung stellten sich damals die Fragen:

- Wird durch die erneute Anhebung der Amtsdauer nun der Trend zum Berufsbetriebsrat weiter gefördert?
- Wird der Wahl der Betriebsräte durch die veränderte Amtszeit noch größere Bedeutung beigemessen?
- Wird dadurch die Wahlbeteiligung steigen?
- Wird sich die Zusammensetzung der Betriebsräte nun stark verändern?

Der **dritte Zeitraum der Betriebsratswahlen von 1988 – 2001** war von einer hohen **Arbeitslosigkeit** gekennzeichnet. Hatten die Betriebsräte in der Zeit der Hochkonjunktur sehr viel mehr Möglichkeiten, übertarifliche Leistungen zu erwirken – z.B. durch Kopplungsgeschäfte – und damit zusätzliche finanzielle Verbesserungen für die Belegschaften auszuhandeln, indem sie den relativ großen Verteilungsspielraum ausnutzen konnten, wurden sie ab Anfang der achtziger Jahre mit einem Konjunkturabschwung konfrontiert. Umstrukturierungen, Betriebsstilllegungen und betriebsbedingte Kündigungen verkleinerten den Aktionsraum und Konjunkturerbrüche sowie eine hohe Arbeitslosigkeit veränderte das Agieren der Betriebsräte erheblich. Sie mussten sich dieser neuen Herausforderung stellen, die **betriebliche Realität akzeptieren** und **Gestaltungskraft in den Unternehmen** werden. Begriffe wie „Betriebsrat als Produktionsfaktor“, „Betriebsräte als Co-Manager“, „Betriebliche Bündnisse für Arbeit“ beschrieben diese neue Situation.

Am 04. Mai 1976 trat das **Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer** (Mitbestimmungsgesetz) in Kraft. Es sieht die **paritätische Besetzung der Aufsichtsräte** (6:6; 8:8; 10:10) vor und erfasst Unternehmen, die in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft, einer Kommanditgesellschaft auf Aktien, eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder einer Genossenschaft betrieben werden und in der Regel mehr als 2.000 Arbeitnehmer beschäftigen (§ 1 Abs.1 MitbestimmungsgG).

Dieses Gesetz führte nicht nur zu mehr Mitbestimmung der Arbeitnehmer, sondern war auch für die **Betriebsräte eine Erweiterung ihres Einflussbereichs**: Eine noch größere Zahl von Betriebsratsmitgliedern ist nun Aufsichtsratsmitglied, da in der Regel die meisten Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auch gleichzeitig Betriebsratsmitglieder sind. Dadurch kommt es zu einer **Verquickung von Arbeitnehmerinteressen und Unternehmensbelangen** (Mitbestimmung Modernisieren, 2004,21).

Nach langen und heftig geführten Diskussionen auf europäischer Ebene verabschiedete der Ministerrat der Europäischen Union am 22. September 1994 eine Richtlinie über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines alternativen Verfahrens zur Information und Konsultation der Arbeitnehmer. Diese Richtlinie wurde am 28. Oktober 1996 in nationales Recht – das **Gesetz über Europäische Betriebsräte (EBRG)** – umgesetzt. Es gilt für Unternehmen, die gemeinschaftsweit tätig sind, mindestens 1.000 Arbeitnehmer in den Mitgliedstaaten und davon jeweils mindestens 150 Arbeitnehmer in mindestens zwei Mitgliedstaaten beschäftigen. In der Regel sind bei diesen Konstruktionen **Betriebsräte aus Deutschland auch gleichzeitig Europäische Betriebsräte**. Der Gesamt- oder Konzernbetriebsratsvorsitzende ist dann oft der sogenannte

Präsident des „Europa-Forums“, Betriebsrats (Niederhoff, 1997,367). Auch in diesem Zusammenhang steigt der Einfluss der Betriebsräte und macht das „Amt“ des Betriebsrats attraktiv und damit für viele Arbeitnehmer erstrebenswert.

1990, das Jahr der **Wiedervereinigung Deutschlands**, war für die Betriebsratswahl eine weitere Zäsur: Wie werden Arbeitnehmer aus den neuen Bundesländern das Betriebsverfassungsgesetz sehen? Werden sich neue Gruppen oder neue Kandidaten zur Wahl stellen? Wird sich die Zusammensetzung der Betriebsräte nun völlig ändern? Sind die künftigen Wahlen mit den Betriebsratswahlen in den alten Bundesländern vergleichbar? In ganz Deutschland wurden nun neue und mehr Betriebsräte gewählt. **Eine wesentliche Veränderung des Wahlverhaltens und der Wahlergebnisse hat allerdings nicht stattgefunden**: In der Regel wurden über zwei Drittel der Betriebsratsmitglieder wiedergewählt (Niederhoff, 2007,44).

Nach einer gut zweijährigen kontroversen Diskussion zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften, wie auch zwischen den politischen Parteien trat am **28. Juli 2001 ein neues Betriebsverfassungsgesetz** in Kraft, dass von den damaligen Regierungsparteien (SPD und Bündnis 90/Die Grünen) als „modernisiertes und vereinfachtes Gesetz“ dargestellt wurde. Diese Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes stellt die bisher letzte große Veränderung für die Betriebsratswahlen dar. Besonderes Merkmal ist das sogenannte **vereinfachte Wahlverfahren für Kleinbetriebe**: In Betrieben mit bis zu fünfzig wahlberechtigten Arbeitnehmern wird nun der Betriebsrat in einem zweistufigen Wahlverfahren gewählt. Auf einer ersten Wahlversammlung wird der Wahlvorstand und auf der zweiten Wahlversammlung innerhalb einer Woche kann dann der Betriebsrat in geheimer und unmittelbarer Wahl gewählt werden. Durch diese Konstruktion will der Gesetzgeber erreichen, dass **in kleinen Betrieben mehr Betriebsräte** gewählt werden. Seit 2002 – der ersten Wahl nach der Novellierung dieses Gesetzes – können nun auch **Betriebsräte für gemeinsame Betriebe mehrerer Unternehmen** gewählt werden. Ein gemeinsamer Betrieb mehrerer Unternehmen wird vermutet, wenn zur Verfolgung arbeitstechnischer Zwecke die Betriebsmittel sowie die Arbeitnehmer von den Unternehmen gemeinsam eingesetzt werden; oder wenn die Spaltung eines Unternehmens zur Folge hat, dass von einem Betrieb ein oder mehrere Betriebsteile einem an der Spaltung beteiligten anderen Unternehmen zugeordnet werden, ohne dass sich dabei die Organisation des betroffenen Betriebs wesentlich ändert.

Bei Unternehmen mit mehreren Betrieben kann künftig – gemäß § 3 des Betriebsverfassungsgesetzes (**abweichende Regelungen**) – durch Tarifvertrag oder eine Betriebsvereinbarung die **Bildung eines unternehmenseinheitlichen Betriebsrats** oder die **Zusammenfassung von Betrieben** bestimmt werden, wenn dies die Bildung von Betriebsräten erleichtert oder einer sachgerechten Wahrnehmung der Interessen der Arbeitnehmer dient. Für Unternehmen und Konzerne, soweit sie nach Produkt – oder projektbezogenen Geschäftsbereichen (Sparten) organisiert sind und die Leitung der Sparte auch Entscheidungen in beteiligungspflichtigen Angelegenheit trifft, können nun auch **Spartenbetriebsräte** gewählt werden. Die abweichenden Regelungen sehen ferner vor, dass **andere Arbeitnehmervertretungsstrukturen** gebildet werden können, „soweit dies insbesondere auf Grund der Betriebs-, Unternehmens- oder Konzernorganisation oder auf Grund anderer Formen der Zusammenarbeit von Unternehmen einer wirksamen und zweckmäßigen Interessenvertretung der Arbeitnehmer dient“. Weiterhin ist die Bildung



zusätzlicher betriebsverfassungsrechtlicher Gremien (**Arbeitsgemeinschaften**) möglich, die der **unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit** von Arbeitnehmern dienen.

Ein weiteres Novum ist die Wahlberechtigung von Leiharbeitnehmern: **Leiharbeitnehmer** erhalten ab dem ersten Tag ihres Einsatzes das **aktive Wahlrecht**, wenn sie länger als drei Monate im Betrieb eingesetzt werden. Bis zur Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 konnten Leiharbeitnehmer nur im Betrieb ihres eigenen Arbeitgebers (beim Verleiher) wählen, nicht jedoch im Einsatzbetrieb (beim Entleiher).

Die **Erhöhung der Zahl der zu wählenden Betriebsratsmitglieder** und die **größere Zahl der völlig Freigestellten im Betriebsrat** sind ebenfalls herausragende Merkmale dieser Novellierung. 2001 wurde die getrennte Wahl von Arbeitern und Angestellten abgeschafft. Es finden nun **gemeinsame Wahlen** statt.

Stattdessen wurde die **Zusammensetzung nach Beschäftigungsarten und Geschlechtern** eingeführt. Künftig soll sich der Betriebsrat möglichst aus Arbeitnehmern der einzelnen Organisationsbereiche und der verschiedenen Beschäftigungsarten der im Betrieb tätigen Arbeitnehmer zusammensetzen. Dabei muss das Geschlecht, das in der Belegschaft in der Minderheit ist, mindestens entsprechend seinem zahlenmäßigen Verhältnis auch im Betriebsrat vertreten sein, wenn dieser aus mindestens drei Mitgliedern besteht.

Eine vom Gesetzgeber gewollte Minimierung der Zahl der betriebsratslosen Unternehmen soll auch durch das **Übergangsmandat** gewährleistet werden: Wird z.B. ein Betrieb gespalten, so bleibt dessen Betriebsrat im Amt und führt die Geschäfte für die ihm bislang zugeordneten Betriebsteile weiter. Dieser Betriebsrat hat dann unverzüglich Wahlvorstände zu bestellen. Das Übergangsmandat endet, sobald in den Betriebsteilen ein neuer Betriebsrat gewählt und das Wahlergebnis bekannt gegeben worden ist, spätestens jedoch sechs Monate nach Wirksamwerden der Spaltung. Durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung kann das Übergangsmandat allerdings um weitere sechs Monate verlängert werden.

Werden Betriebe oder Betriebsteile zu einem Betrieb zusammengefasst, so nimmt der Betriebsrat des nach der Zahl der wahlberechtigten Arbeitnehmer größten Betriebs oder Betriebsteils das Übergangsmandat wahr. Geht ein Betrieb durch Stilllegung, Spaltung oder Zusammenlegung unter, so bleibt dessen Betriebsrat so lange im Amt, wie dies zur Wahrnehmung der damit in Zusammenhang stehenden Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte erforderlich ist (**Restmandat**).

Kontrollratsgesetz: Vorstufe =6 Jahre
Betriebsverfassungsgesetz :1.Zeitraum=20 Jahre
1.Novellierung des BetrVG :2.Zeitraum=16 Jahre
Gesetz zur Änderung des BetrVG:3.Zeitraum=12 Jahre
2.Novellierung des BetrVG :4.Zeitraum

## Die gesetzliche Erweiterung der Mitwirkung und Mitbestimmung des Betriebsrats

Mit jeder Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes sind auch die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats erweitert worden. Den größten Schub gab es 2001: Seit diesem Jahr erstreckt sich die **Unterrichtung des Betriebsrats** seitens des Arbeitgebers auch auf die Beschäftigung von Personen, die nicht in einem Arbeitsverhältnis zum Arbeitgeber stehen (§ 80 Abs. 2 BetrVG). Soweit es zur ordnungsgemäßen Erfüllung der Aufgaben des Betriebsrats erforderlich ist, hat der Arbeitgeber ihm **sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftspersonen** zur Verfügung zu stellen (§ 80 Abs. 2 BetrVG). In Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern kann der Betriebsrat mit der Mehrheit der Stimmen seiner Mitglieder bestimmte **Aufgaben auf Arbeitnehmergruppen übertragen** (§ 28a Abs. 2 BetrVG). Zu den Aufgaben des Betriebsrats gehören nun auch die **Förderung und Sicherung der Beschäftigung** im Betrieb (§ 80 Abs. 2 Satz 8 BetrVG). Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber **Vorschläge zur Beschäftigungssicherung** machen, die der Arbeitgeber mit ihm zu beraten hat. Eine Ablehnung seitens des Arbeitgebers hat in Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern schriftlich zu erfolgen. Die Vorschläge des Betriebsrats können insbesondere eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit, die Förderung von Teilzeitarbeit und Altersteilzeit, neue Formen der Arbeitsorganisation, Änderungen der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe, die Qualifizierung der Arbeitnehmer, Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit oder ihrer Vergabe an andere Unternehmen sowie zum Produktions- und Investitionsprogramm zum Gegenstand haben (§ 92a BetrVG). Mitbestimmungspflichtig sind die **Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit** (§ 87 Abs. 1 Satz 13 BetrVG).

Zu allem dem kommen die **allgemeinpolitischen Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte** wie zum Beispiel die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit (§ 80 Abs. 1 Satz 2b BetrVG), Maßnahmen zur Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit im Betrieb zu beantragen (§ 80 Abs. 1 Satz 7 BetrVG), Maßnahmen des Arbeitsschutzes und des betrieblichen Umweltschutzes zu fördern (§ 80 Abs. 2 Satz 9 BetrVG).

## Entwicklung der Gewerkschaften als Teil der Sozialpartnerschaft

Die Gewerkschaften in Deutschland können auf eine über 100-jährige, **wechselhafte Geschichte** zurückblicken. Entstanden als berufsständische Hilfsorganisationen, nahmen sie im Laufe des letzten Jahrhunderts - als Teil einer breiten Arbeiterbewegung - zunehmend der Interessen der Industriearbeiter an und vertraten sie gegenüber Arbeitgebern und Staat. **Heute sind sie zum Bestandteil der Demokratie** und zu einer Säule der Gesellschaft in Deutschland geworden. Von ehrenamtlichen gewerkschaftlichen Vertrauensleuten in den Betrieben getragen und von hauptamtlichen Funktionären gelenkt, haben sie sich zu **Massenorganisationen mit bürokratischem Apparat** und weitreichender Mitbestimmungsfunktion in Wirtschaft und Gesellschaft entwickelt.

Seit geraumer Zeit aber sind bei den DGB-Gewerkschaften zwei bewährte Prinzipien aufgeweicht worden: Das **Einheitsgewerkschafts- und das Industrieverbandsprinzip**. Beim Neuaufbau der deutschen Gewerkschaften nach dem Zweiten Weltkrieg bestand unter den führenden Vertretern der Arbeitnehmerbewegung weitgehend Übereinstimmung, dass die Aufspaltung in weltanschaulich und parteipolitisch orientierte Richtungen, in sozialistische, christliche oder liberal geprägte Verbände der Vergangenheit angehören sollte. An die Stelle der alten Richtungsgewerkschaften von vor 1933 sollte die Einheitsgewerkschaft treten: offen für alle Gewerkschafter, weltanschaulich neutral und parteipolitisch unabhängig.

Entwickelt hat sich jedoch in der Praxis eine überaus starke **Affinität des DGB zur sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD)**. Unter anderem mit sogenannten Wahlprüfsteinen wurde bei Bundestags- und Landtagswahlen indirekt für diese Partei geworben. Diese einseitige Ausrichtung führte zu internen Spannungen mit CDU-Mitgliedern oder der CDU nahestehenden Gewerkschaftern. Die Nähe einiger Gewerkschaftsführer zur Linkspartei sorgt in jüngster Zeit für weitere Irritationen bei vielen Mitgliedern.

Die **gewerkschaftliche Tarifpolitik** wird heute von einem **Megatrend** diktiert: Entscheidungen werden immer häufiger, auch mit dem Einverständnis von DGB-Gewerkschaften, auf die betriebliche Ebene verlagert. Mit dem o.k. zu **Abweichungen vom flächendeckenden Verbandstarif**, betrieblichen Differenzierungen, Gutschriften, Korridorverträgen etc. versuchen die DGB-Gewerkschaften den ökonomischen Realitäten einer globalisierten Welt Rechnung zu tragen.

Mit dem Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft und der Globalisierung der Wirtschaft haben sich zudem **neue Unternehmens- und Betriebsstrukturen** entwickelt, in denen die traditionellen Arbeiter immer rascher von höher qualifizierten Mitarbeitern ersetzt werden, die sich gewerkschaftlich nur schwer organisieren lassen.

Bei ihrer **Mitgliederwerbung** können sich die Gewerkschaften anders als früher nicht mehr unbedingt auf die gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte in den Unternehmen verlassen. Diese machen sich vom Einfluss der Gewerkschaften frei, weil sie die Probleme innerbetrieblich mit den Firmenleitungen lösen wollen und müssen.

Die DGB-Gewerkschaften müssen sich zudem – ebenso wie die Arbeitgeber – mit einem größer werdenden **Gewerkschaftspluralismus** auseinandersetzen. Seit einigen Jahren ist das Industrieverbandsprinzip „Eine Gewerkschaft – ein Betrieb“ zunehmend Makulatur geworden. Stattdessen haben sich immer mehr kleine **homogene Arbeitnehmerverbände** entwickelt. In Unternehmen, wie z.B. der Lufthansa AG operieren heute ver.di, die Vereinigung Cockpit, Vereinigung Boden, die unabhängigen Flugbegleiter etc.. Bei der Deutschen Bahn AG finden sich neben der DGB-Gewerkschaft Transnet die Lockführergewerkschaft, die Vereinigung Boden, ebenso wie bei der Lufthansa AG als Vertretung der Schalterkräfte, wieder. Diese Entwicklung kommt nicht von ungefähr: Die vielen kleinen Verbände sind homogener und auch schlagkräftiger als die **Multibranchengewerkschaften des DGB**. Sie organisieren eine kleinere, in sich geschlossene Arbeitnehmerschaft, die zudem, wenn sie streikt, eine ganze Firma lahmlegen kann.

Die innerhalb des DGB zuletzt aus Synergiegründen vorangetriebenen Fusionen können sich für die Einzelgewerkschaften somit zum Bumerang entwickeln. Es wird vielfach

bezweifelt, dass eine Multibranchengewerkschaft wie ver.di über 1.000 Berufe wirkungsvoll vertreten kann. Die jüngsten Erfolge der kleineren Verbände, wie z.B. auch der Marburger Bund, bestätigen die Zweifler zumindest vorerst.

Druck auf die Gewerkschaften wird auch von jenseits der Grenzen ausgeübt, weil sich das **deutsche Mitbestimmungsmodell** im Ausland nicht durchsetzen lässt. Die **Niederlassungsfreiheit** in Europa und die Konstruktion einer **Europäischen Aktiengesellschaft (SE)** beispielsweise stellen die deutsche Unternehmensmitbestimmung in Frage. Nach einem Urteil des Europäischen Gerichtshofs dürfen ausländische Unternehmen, die den Verwaltungssitz nach Deutschland verlegen, die Beteiligungsgesetze ihrer alten Heimat anwenden. Zieht etwa die Zentrale eines in Frankreich gegründeten Betriebs von Paris nach München, dann gelten für sie weiterhin die französischen Vorgaben – die Beschäftigten haben keinen Anspruch auf einen Sitz im Aufsichtsrat. Die Folge wird sein, dass wir künftig in **Deutschland die unterschiedlichsten Rechtsformen antreffen** werden.

Starke **Mitgliederverluste** haben in der Vergangenheit nicht nur die DGB-Gewerkschaften zu beklagen gehabt, sondern auch ihre Sozial- und Tarifpartner – die **Arbeitgeberverbände**. Ihre Reaktion darauf war die Bildung von sogenannten OT-Verbänden – **Verbänden ohne Tarifbindung**. Hier organisieren sich alle die Unternehmen und Arbeitgeber, die die Serviceleistungen eines Verbandes, wie zum Beispiel Rechtsberatung, Information, Schulung etc. in Anspruch nehmen aber nicht unter den Tarifvertrag fallen wollen. Sie entziehen sich damit der gewerkschaftlichen Tarifpolitik, was mit einer **Schwächung des Gewerkschaftseinflusses** einhergeht. Heute sind oft mehr als die Hälfte der Arbeitgeber nicht mehr im „normalen“ sondern im OT-Verband.

## **Auswirkungen der veränderten Sozialpartnerschaft auf die Betriebspartner**

**Gewerkschaftssolidarität** scheint heute dort ihre **Grenzen** zu finden, wo es um Mitglieder und ihre Beiträge geht. Obwohl eine gravierende Veränderung des Arbeitslebens und eine Umstrukturierung der Wirtschaft stattgefunden hat, weigern sich die Industriegewerkschaften, ihre Mitglieder zum Beispiel aus den industrienahen Dienstleistungsfirmen an ver.di abzugeben. Man streitet sich, wer für Unternehmen wie IBM oder Mannesmann Vodafone zuständig ist. Sollen ehemalige DAG-Mitglieder in den Industriefirmen von ver.di (Nachfolgegewerkschaft der DAG), von der IG Metall oder der IG Bergbau, Chemie, Energie vertreten werden?

**Inmitten stehen der Betriebsrat und der Arbeitgeber eines Unternehmens**. Ihre Zusammenarbeit findet vor dem Hintergrund des erodierenden Verbandstarifs und dem Zusammenbruch alter Tarifgemeinschaften statt. **Funktionseliten** können heute mit einem Minimum an Aufwand einen großen Schaden anrichten. **Tarifpolitik** orientiert sich immer mehr an der Streikmacht und nicht so sehr an der wirtschaftlichen Situation einer Firma. Die

**Planungssicherheit nimmt ab und der Verhandlungsaufwand nimmt zu.** Neue Gewerkschaftskombinationen sind möglich. **Gegenseitiges Hochschaukeln** kann die Folge sein. Eine aggressivere Tarifpolitik bestimmt die Zukunft.

Innerhalb der Betriebsräte wird es dann entweder noch mehr **verfeindete Fraktionen** geben oder es werden **Spartenbetriebsräte** gem. § 3 BtrVG gebildet. Im ersten Fall wird dies zur Handlungsunfähigkeit der Betriebsräte führen, bei der zweiten Möglichkeit könnten homogenere Betriebsräte (z.B. „Produktionsbetriebsrat“, Betriebsrat für den Vertrieb oder für den Forschungsbereich, Betriebsräte für Ingenieure und Naturwissenschaftler etc.) für eine bessere Differenzierung der Arbeitsbedingungen sorgen.

## **Die Entwicklung des Betriebsrats vom Überwacher zum Mitgestalter des Arbeitslebens**

Fast die gesamte **Arbeitsordnung** eines Unternehmens unterliegt der erzwingbaren Mitbestimmung des Betriebsrats wie zum Beispiel alle Ordnungs- und Verhaltensregeln der Arbeitnehmer im Betrieb, Arbeitszeitmodelle, Genehmigung von Überstunden, Leistungskontrollen, Urlaubsgrundsätze und Urlaubspläne, Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, Festsetzung von Akkord- und Prämienätzen, Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit etc.. Personalfragebogen und Beurteilungsgrundsätze bedürfen ebenso der Zustimmung des Betriebsrats wie Auswahlrichtlinien und die Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung und Versetzung der Arbeitnehmer. Auch bei der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht.

Mit jeder Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes (1972, 1988 und 2001) sind die **Rechte des Betriebsrats erweitert worden**. 2001 hat der Gesetzgeber die Sicherung und Förderung der Beschäftigung im Betrieb zu den Aufgaben des Betriebsrats hinzugenommen. Der Betriebsrat kann nun hierzu dem Arbeitgeber Vorschläge machen, die der Arbeitgeber mit ihm beraten muss. Eine eventuelle Ablehnung muss dann schriftlich erfolgen. Öffentlich bekannt geworden ist diese Kompetenzerweiterung durch den Begriff „betriebliche Bündnisse für Arbeit“. Gegenstand dieser betrieblichen Bündnisse sind dabei in der Regel Vereinbarungen zur Arbeitszeit und organisatorische Maßnahmen wie z.B. die Erhöhung der innerbetrieblichen Mobilität.

Durch die dazu kommende immer größer werdende **Kompetenzverlagerung auf die betriebliche Ebene** ist der Betriebsrat nach und nach zum „**Manager der Arbeitnehmerinteressen**“ geworden. **Der Betriebsrat hat sich weg, vom betriebsverfassungsrechtlichen Überwacher, hin zum Mitgestalter der Unternehmenspolitik entwickelt.**

## Die Verquickung von Arbeitnehmerinteressen und Unternehmensbelangen

Deutschland ist im internationalen Vergleich das Land mit den meisten Mitbestimmungsgesetzen. Nirgendwo sonst sind die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer, der Betriebsräte und der Gewerkschaften so weit geregelt wie hier. Sechs Mitbestimmungsgesetze regeln diese Rechte in den Unternehmen der privaten Wirtschaft. Für den Öffentlichen Dienst gilt zudem das Personalvertretungsgesetz.

Eine Besonderheit ist es heute, dass die betriebliche und die Unternehmensmitbestimmung in der **Praxis nicht mehr von einander zu trennen sind: Eine große Zahl von Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sind zugleich auch Betriebsräte**, sodass es zu einer Verquickung von Arbeitnehmerinteressen und Unternehmensbelangen kommen kann. Dies erweitert den Einfluss der Betriebsräte in den Unternehmen gewaltig. Über 15.000 Betriebsräte sind gleichzeitig auch Aufsichtsratsmitglieder (Niederhoff/Larmann, 2007,28)

### Formen der Mitbestimmung in Deutschland.

Gesetze	Schwellenwerte	Mitbestimmungsebene
Betriebsverfassungsgesetz	Ab 5 Arbeitnehmer	Betriebliche Mitbestimmung
Sprecherausschussgesetz	Ab 10 leitende Angestellte	Betriebliche Mitbestimmung
Drittelbeteiligungsgesetz	Ab 500 Arbeitnehmer	Unternehmensmitbestimmung
Mitbestimmungsgesetz	Ab 2000 Arbeitnehmer	Unternehmensmitbestimmung
Montanmitbestimmungsgesetz	Ab 1000 Arbeitnehmer (Kohle, Stahl)	Unternehmensmitbestimmung
Gesetz über Europäische Betriebsräte	Ab 1000 Arbeitnehmer u. je 150 Arbeitnehmer in mindestens 2 EU-Ländern	Europäische Mitbestimmung

Eine herausragende Stelle nimmt hier der **Gesamt- oder Konzernbetriebsratsvorsitzende** ein (Abb.3):

Er ist in der Regel auch stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender und nimmt somit als Mitglied des Aufsichtsratspräsidiums maßgeblich am Findungsprozess und der Bezahlung der Vorstandsmitglieder eines Unternehmens teil. Er ist Vorsitzender des Europäischen oder des Weltbetriebsrats. Er ist in der Regel Gewerkschafts- und auch Parteimitglied und übt wichtige Funktionen innerhalb dieser Organisationen aus, wie zum Beispiel als Mitglied der Tarifkommission oder auch als Mitglied des Gemeinderats. Dazu kommen noch zahlreiche Ehrenämter (Versicherungsfürsprecher, Krankenkassenausschuss etc. ).

In einigen Großunternehmen (z.B. Siemens AG, Lufthansa AG) haben allerdings externe Gewerkschaftsfunktionäre diese einflussreiche Funktion des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden übernommen.

## Die Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes

Die Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes kostet Geld, die der Arbeitgeber zu tragen hat.

### Übersicht: Kostenübernahme durch den Arbeitgeber nach dem Betriebsverfassungsgesetz

§§	Kostenarten
20 Abs. 3	Betriebsratswahlkosten
37 Abs. 2	Mitglieder des Betriebsrats sind von ihrer beruflichen Tätigkeit ohne Minderung des Arbeitsentgelts zu befreien
37 Abs. 3	Zum Ausgleich für eine Betriebsratstätigkeit, die aus betriebsbedingten Gründen außerhalb der Arbeitszeit durchzuführen ist, hat das Betriebsratsmitglied Anspruch auf entsprechende Arbeitsbefreiung unter Fortzahlung des Arbeitsentgelts
37 Abs. 6	Betriebsratsschulungen
40	Kosten des Sachaufwands des Betriebsrats
44	Betriebsversammlung einschließlich der zusätzlichen Wegezeiten
76a	Kosten der Einigungsstelle
80 Abs.2	Sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftspersonen
80 Abs.3	Sachverständige nach näherer Vereinbarung
98 Abs.3	Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen: Teilnahme von Arbeitnehmern an solchen Maßnahmen
111	Berater bei Betriebsänderungen in Unternehmen mit mehr als 300 Arbeitnehmern

Nach einer Unternehmensbefragung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln betragen im Jahr 2004 die direkten **Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes 650,12 Euro pro Mitarbeiter** (Niederhoff, 2004, 24). Den Hauptanteil haben die Kosten der **Betriebsratstätigkeit** (337,95 Euro), gefolgt von den Kosten der jährlichen **Betriebsversammlungen** (146,69 Euro) und den **Einigungsstellenverfahren** mit 60,32 Euro. Bei den Betriebsratskosten stellen die **Freistellungskosten** mit 304,67 Euro den Löwenanteil gefolgt von den Sachkosten für Büro und Büropersonal (66,14 Euro), den **Schulungs- und Reisekosten** (40,48 Euro) und den Kosten der **Rechtsstreitigkeiten** (35,81 Euro).

Dies alles sind, sofern die Unternehmen ihre betriebsverfassungsrechtlichen Ausgaben detailliert auflisten, nur die direkt messbaren Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes. In der Praxis gibt es allerdings noch weitere Kosten, die gar nicht oder nur sehr schwer zu erfassen sind: Gemeint sind etwa die **Produktionsausfallkosten**, die entstehen wenn z.B. eine Betriebsversammlung abgehalten wird. Oder aber: Wie viel Umsatz geht einem Kaufhaus verloren, wenn während einer Betriebsversammlung Kunden zur Konkurrenz einkaufen gehen? Schwer zu erfassen sind auch jene Kosten, die durch mitbestimmungsbedingte Verzögerungen von unternehmerischen Entscheidungen entstehen. Oder die Kosten, die durch einen Kompromiss mit dem Betriebsrat verursacht werden.

Auf der anderen Seite können allerdings auch **Kosten eingespart werden**, wenn vernünftige Lösungen mit dem Betriebsrat gefunden worden sind.

<b>Direkte Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes (1997/98 und 2003/04)</b>		
	<b>Kosten pro Mitarbeiter und Jahr 1997/98 (umgerechnet in Euro)</b>	<b>Kosten pro Mitarbeiter und Jahr 2003/04 (umgerechnet in Euro)</b>
I Kosten der Betriebsratstätigkeit	265,41	337,95
II Einigungsstelle	22,35	60,32
III Betriebsratswahl	14,17	18,83
IV Betriebsversammlung	250,90	146,69
V Jugend- und	2,42	7,85



Auszubildendenvertretung		
VI Jugend- und Auszubildendenvertreterwahl	0,06	2,47
VII Gesamtbetriebsrat	7,38	25,23
VIII Konzernbetriebsrat	6,71	7,99
IX Kosten der Betriebsräteversammlungen	-	12,44
X Kosten des Wirtschaftsausschusses	-	12,03
<b>Gesamtkosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes (Mittelwert)</b>	<b>569,40</b>	<b>650,12</b>

Die Auswertung der Umfrageergebnisse des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln hat aber auch gezeigt, dass es zur **vertrauensvollen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit** zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat – auch aus Kostengründen- keine vernünftige Alternative gibt. Dort wo in ideologischen Kategorien gedacht wird, wird die betriebliche Mitbestimmung schnell zur Kostenfalle (Niederhoff, 2004, 55) Betriebliche Mitbestimmung muss aber sehr schnell, flexibel, betriebsbezogen und kostengünstig sein, damit Unternehmen im Wettbewerb bestehen können.

In der IW-Untersuchung nehmen die Freistellungskosten der Betriebsräte den Löwenanteil an den Gesamtkosten ein. Um hier **Kosten zu sparen**, wäre es sinnvoll, die **Schwellenwerte** (siehe Checkliste) im Betriebsverfassungsgesetz deutlich anzuheben, um somit die Zahl der Betriebsratsmitglieder in Deutschland auf den Stand zu bringen wie es im europäischen Ausland üblich ist. Darüber hinaus sollten generell die Schwellenwerte auf der Grundlage von betrieblichen Vereinbarungen geändert und angepasst werden können. Empfehlenswert wäre es, wenn dies für alle Schwellen im Betriebsverfassungsgesetz zuträfe, insbesondere für die, die der Betriebsgröße, der Anzahl der völlig freigestellten Betriebsratsmitglieder und der Größe von Ausschüssen des Betriebsrats zugrunde liegen. Die Einsparungen können dann – wie aus der Studie zu errechnen ist – bis zu € 100,00 pro Mitarbeiter und Jahr erreichen (Niederhoff 2004,56).

Um die Zahl der Betriebsratsmitglieder zu senken, sollten die Teilzeitbeschäftigten bei der Berechnung von Schwellenwerten grundsätzlich nur anteilig – entsprechend ihrer Arbeitszeit- berücksichtigt und nicht nach Köpfen gezählt werden. Auch ist zu prüfen, ob Auszubildende, die ja eine eigene Jugend- und Auszubildendenvertretung wählen können, bei der Berechnung von Schwellenwerten künftig noch berücksichtigt werden sollen.

Ein weiterer großer Kostenblock sind die **Rechtsstreitigkeiten**. Hier wären freiwillige **Beschleunigungsvorschriften** und das Einführen von **Fristen** sinnvoll. Lange

Rechtsstreitigkeiten oder häufige Einigungsstellenverfahren verzögern nicht nur die unternehmerische Willensbildung, sondern erhöhen auch die Kosten in erheblichem Maße. Die **Einführung einer Gebührenordnung** für Einigungsstellenvorsitzende und externe Beisitzer ist ratsam, um die Kosten planbarer und überschaubarer zu machen.

Das **Herausnehmen allgemeinpolitischer Mitbestimmungselemente** aus der Betriebsverfassung, wie z.B. Chancengleichheit, die Bekämpfung von Rassismus oder Fremdenfeindlichkeit etc. verringern das Streitpotential in einem Betrieb. Eine überaus große Chance, Einfluss auf die Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes zu nehmen besteht darin, die Qualität der Zusammenarbeit der Betriebspartner zu verbessern. Dazu gehören neben der persönlichen Einstellung zueinander und den daraus resultierenden Verhaltensweisen auch das **Aufstellen gemeinsamer Spiel- und Verhaltensregeln**: Wer ist z.B. Ansprechpartner auf beiden Seiten? Wer ist für was zuständig? Wohin kann sich welches Betriebsratsmitglied oder welcher Vertreter der Betriebsleitung wenden, wenn bestimmte Probleme entstanden sind? Und wann ist eine Information beim betrieblichen Partner angekommen? Jede Unklarheit führt zu Unsicherheit und zu Fehlern. Irritationen sind die Folge, dies wiederum führt zu Streitigkeiten und zu Verzögerungen unternehmenspolitischer Entscheidungen und damit zu einer weiteren Kostenbelastung des Unternehmens.

Eine weitere Möglichkeit die Kosten zu beeinflussen, liegt in der Beantwortung der Frage: Wo und wie können Arbeitgeber und Betriebsrat Kosten einsparen, ohne den Sinn der Mitbestimmung in Frage zu stellen? Einsparpotentiale können bei Sach- und Personalaufwendungen liegen, indem z.B. Räumlichkeiten und technische Einrichtungen von Betriebsrat und Arbeitgeber gemeinsam genutzt werden. Und statt der völligen Freistellung von Betriebsratsmitgliedern können Formen von Teilfreistellungen sinnvoll sein.

Ganz besonders wichtig sind die **Betriebs- und Abteilungsversammlungen**. Hier spielen Ort und Zeit sowie Turnusmäßigkeit eine erhebliche Rolle für die Kostenbelastung eines Unternehmens. Müssen in einem Jahr vier, fünf oder gar sechs Betriebsversammlungen stattfinden? Es ist zu prüfen, ob durch eine interessante und **gezielte Informationspolitik** die betriebsverfassungsrechtlichen Informationen gezielter und konzentrierter weitergegeben werden können. Und statt Hotel oder Stadthalle können oft preiswertere betriebliche Räumlichkeiten genutzt werden. Ganz besonders wichtig ist die zeitliche Lage: Betriebsversammlungen in Warenhäusern auf den verkaufsoffenen Samstag vor Weihnachten zu legen, würde dem Sinn des § 2 BetrVG nicht entsprechen und zu enorm hohen Kosten führen.

Alle diese Überlegungen können geeignet sein die direkten Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes zu beeinflussen. Dazu gehört aber, dass die einzelnen Unternehmen diese Kosten intern auch erheben(siehe Checkliste:Niederhoff,2004,61-68), um zum einen ihre Kostenstrukturen zu erkennen und zum anderen mit dem Betriebsrat zusammen ein **Kostenmanagement** durchführen zu können, indem gemeinsam überlegt wird wie Kosten eingespart werden können ohne die Mitbestimmung zu verändern.

## Die Stellung des Betriebsrats im Bewusstsein der Arbeitnehmer und des Managements

Es gibt in Deutschland **keine amtliche Betriebsrätestatistik** und somit auch keine genaue Zahl der Betriebsratseinheiten mit einem Betriebsrat und der Gesamtzahl der gewählten Betriebsratsmitglieder. Nach dem durch die Hans – Böckler – Stiftung des DGB 2005/2006 geförderten Forschungsprojekt „Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland“ arbeiten rund 55 Prozent aller Beschäftigten in Betrieben mit Betriebsräten. Die Mehrheit der Arbeitnehmer wird also durch einen Betriebsrat vertreten. Betriebsräte finden sich in dieser Untersuchung ab einer Betriebsgröße von 100 Beschäftigten in der Mehrheit der Betriebe. Die Betriebsratsdichte ist in den Branchen Bergbau/Energie/Versorgung sowie im Verarbeitenden Gewerbe und im Kredit – und Versicherungswesen überdurchschnittlich hoch. Unterdurchschnittlich ist sie hingegen im Baugewerbe, in der Gastronomie sowie bei den einfachen unternehmensnahen Dienstleistungen. Der durchschnittliche „Betriebsratsbetrieb“ ist ein managementgeführter Industriebetrieb mit über 100 Beschäftigten (Hauser-Dietz et al, 2001, 1).

Der **Betriebsrat ist nach dem Betriebsverfassungsgesetz das zentrale Vertretungsorgan** der Arbeitnehmer. Und so wird er auch von den Arbeitnehmern in den Betrieben gesehen. Ein Indiz für diese Einstellung ist die **stets hohe Wahlbeteiligung** bei Betriebsratswahlen: Sie lag in der Vergangenheit stets weit über 70% (Niedenhoff, 2007,25). Diese Situation hat auch dazu geführt, dass in den Betrieben und Unternehmungen, in denen sehr hohe Wahlbeteiligungen stattfanden, die Betriebsräte in der Regel auch ein weitaus **größeres Ansehen beim Management** genießen.

Den hohen Stellenwert des Betriebsrat in den Augen der Arbeitnehmer belegen auch zahlreiche **empirische Untersuchungen** (Niedenhoff, 2005, 236). Auch schon in den fünfziger und sechziger Jahren war der Betriebsrat bei den Arbeitnehmern das **bekannteste Mitbestimmungsorgan** (Blücher 1966,79; Popitz 1957). In einer damals groß angelegten Untersuchung waren über 90% der befragten Arbeitnehmer nicht bereit, auf einen Betriebsrat zu verzichten und über drei Viertel beurteilten schon damals die Arbeit ihres Betriebsrats durchaus positiv (Blume 1956, 36). Eine Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln aus dem Jahre 1978 belegt ebenso, dass der Betriebsrat nach Ansicht sowohl der Bevölkerung als auch der Arbeitnehmer ihr zentrales Mitbestimmungsorgan in den Betrieben ist (Niedenhoff 1979, 33).

Das dem so ist, zeigt auch die **relativ hohe Konstanz des Amtes als Betriebsrat und noch viel mehr die des Betriebsratsvorsitzenden**: Zu weit über 60% werden Betriebsräte und zu über 70% Betriebsratsvorsitzende wiedergewählt (Niedenhoff 2007, 26f). Die Konstanz dieser Ämter zeigt eindeutig, dass die **Arbeitnehmer in den Betrieben ihren Betriebsräten ein sehr großes Vertrauen schenken**. Gerade in der heutigen Zeit der Weltwirtschaftskrise sind es die Betriebsratsvorsitzenden z.B. der Automobilindustrie die die Wünsche und Vorstellungen der Arbeitnehmer in die Öffentlichkeit tragen und somit Sprachrohr der Belegschaften sind, wenn es um politische Entscheidungen geht.

Das Betriebsratsarbeit und –politik über all die Jahre **kontinuierlich und überschaubar** gewesen sind, hat für die Betriebe in Deutschland eine sehr positive Tendenz. Dort, wo die

Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat bzw. zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat qualifiziert und vertrauensvoll ist, stellt dies sowohl für die Arbeitgeber als auch für die Arbeitnehmerseite eine **hohe Verlässlichkeit** dar. In der Regel wurden und werden Konjunkturschwankungen, Umstrukturierungen, neue Arbeitssysteme oder Betriebsveränderungen mit „gleichbleibenden“ Betriebsräten relativ gut verkraftet.

Eine herausragende Stellung hat der Betriebsrat auch im **Bewusstsein des Managements** (Niederhoff 2007, 6ff). Die überwiegende Zahl der empirischen Untersuchungen belegt, dass der Betriebsrat ein wichtiges Mitbestimmungsorgan im Unternehmen ist. So sehen auch die Manager und Unternehmer, dass der Betriebsrat ein Produktionsfaktor ist. Er ist in der Lage, unternehmerische Entscheidungen zunichte zu machen oder sie hinauszuzögern, so dass sie letztlich nicht mehr von wirtschaftlicher Relevanz sind. Andererseits ist er in der Lage in erheblichem Maße zur Prosperität einer Firma beizutragen. So wird heute in der Regel nicht **mehr über das „Ob“, sondern über das „Wie“ bei der Zusammenarbeit** mit dem Betriebsrat nachgedacht. Der Betriebsrat ist in den Augen der Manager ein Mitentscheider geworden. Er nimmt als Gestalter von betrieblichen Vereinbarungen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen und ist damit ein wesentlicher weiterer Produktionsfaktor.

## **Grundsätze der Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Betriebsrat**

Die **Gestaltung der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat** ist in den meisten Unternehmen Deutschlands **Chiefsache geworden** und ist daher eine Führungsaufgabe für das Management, die eine qualifizierte und vertrauensvolle Kooperation zum Ziel hat. Für die Unternehmensleitungen kann diese Zusammenarbeit, wenn sie –wie vom Gesetzgeber gewollt- „vertrauensvoll“ gestaltet wird, ein **wichtiger Erfolgsfaktor** sein. Entscheidungen können schneller, kostengünstiger und qualifizierte getroffen werden. Ein Konsens mit dem Betriebsrat führt in der Regel zu **dauerhaften Lösungen**. Er kann **Partner und Ratgeber** bei der Bewältigung der gemeinsamen Zielvorgaben sein (Niederhoff 2005, 240f). Immer mehr Personalmanager sind der Überzeugung, dass die mit dem Betriebsrat getroffenen Vereinbarungen die **Flexibilität** erhöhen. So heißt es heut z.B. in Erfahrungsberichten: Ob Milliardenübernahmen wie bei E.ON oder Standortsicherungen wie bei Ford in Köln: Ohne die Kooperation kompetenter Betriebsräte ist Unternehmensführung beinahe unmöglich geworden. Aber auch im Mittelstand und im öffentlichen Dienst werden die Betriebsräte immer mehr zu wichtigen „**Co-Managern**“ (Nesshöver 2006,10). Wenn auch der Begriff

„Co-Manager“ irreführend ist – ein Betriebsrat ist Arbeitnehmervertreter und kein Manager – so zeigt die Betrachtungsweise doch den wachsenden Stellenwert der Betriebsräte auf.

Die zahlreichen betrieblichen Bündnisse für Arbeit zeigen den **Wandel im Selbstverständnis der Betriebsräte** – weg vom definierten betriebsverfassungsrechtlichen Bewacher und Bewahrer, hin zum konstruktiven Mitgestalter der Unternehmenspolitik (Niederhoff 2005, 278ff). Durch einen unbedachten Umgang mit diesem zentralen Arbeitnehmervertretungsorgan Betriebsrat können sich Manager daher sehr schnell ins Abseits manövrieren (Leendertse 2006, 1). Das empfinden manche leitenden Angestellten manchmal als Bedrohung, kann aber bei **klar definierten Spielregeln** zu einer besseren **Zusammenarbeit** führen.

Für den Standort Deutschland ist eine **funktionierende Betriebspartnerschaft** ein **Kernelement der Wettbewerbsfähigkeit**. Auch die Mitbestimmungskommission kommt zu der Überzeugung: „In zahlreichen Unternehmen, in denen die Mitbestimmung als Folge des Strukturwandels an die Grenzen ihrer rechtlichen Grundlagen stößt, suchen Belegschaftsvertreter und Unternehmensleitungen nach Wegen, sich den veränderten organisatorischen Voraussetzungen anzupassen. Die dabei gefundenen Lösungen dokumentieren ein hohes Maß an gemeinsamer Improvisations- und Innovationsfähigkeit“ (Kommission Mitbestimmung 1998, 14).

Eine groß angelegte empirische Erhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln im Jahre 2000 kommt zu ähnlichen Ergebnissen (Niederhoff/Reiter 2001, 7ff): **Integrität, Glaubwürdigkeit und Vertrauen** sind unverzichtbare Grundlagen einer effizienten Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber, bzw. Betriebsleitung. Ausgehend von den Bedürfnissen der Betriebe und der in ihnen Beschäftigten führt **Erfahrung auf beiden Seiten** zu betriebsnahen Lösungen, mit denen Betriebsrat und Arbeitgeber sehr gut leben können. **Konfliktlösung** ist ein Geschäft, das zu einer **mündlichen oder schriftlichen Vereinbarung** führt, von der beide Partner profitieren und das **Rechtssicherheit und Konsens** mit dauerhaften Lösungen bietet. Je **weniger Formalismus** im Betrieb, desto besser. Arbeitgeber und Betriebsrat müssen in der Lage sein, sich immer schneller auf die Anforderungen der Arbeitswelt einzustellen. Je qualifizierter, erfahrener und partnerschaftlicher Betriebsleitung und Betriebsrat zusammenarbeiten, desto weniger bedarf es der Mitwirkung Externer bei der Lösung innerbetrieblicher Probleme.

In der Praxis werden Konflikte zu 98% entweder formell oder informell zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung auf der betrieblichen Ebene geregelt. In **gemeinsamen Gesprächen** werden Lösungen herbeigeführt, die entweder Gegenstand einer Betriebsvereinbarung oder **stillschweigend in Abkommen** gelöst werden. Nur in 2% der Fälle müssen Meinungsverschiedenheiten durch Einigungsstellen oder Gerichtsverfahren beigelegt werden (Niederhoff 2007b, 35ff). Das Hinzuziehen Externer, Einigungsstellen oder gar Gerichtsverfahren sind daher die Ausnahme bei der Konfliktbewältigung. Diese Ausnahmen hängen allerdings sehr stark von der Unerfahrenheit beider Partner ab.

**Unternehmensexterne Berater**, Sachverständige oder Gewerkschaftsfunktionäre neigen in sehr starkem Maße zu **formalistischen Lösungen** oder zu **Grundsatzurteilen**. Nach der überwiegenden Meinung der Betriebsräte und der Betriebsleitungen fehlt diesen Persönlichkeiten in der Regel die „**persönliche Betroffenheit**“. Die Identifikation der Belegschaft und der Führungskräfte mit diesen „Urteilen“ fällt dann in der Regel schwerer. Die Entwicklung betriebs- und unternehmensspezifischer Lösungen erfordert vielmehr eine Abkehr von den Gedanken, dass alle Themen, Probleme oder Konflikte normativ zwingend geregelt werden müssen.

**Gemeinsam abgesprochene Spiel- oder Verhaltensregeln** (siehe Checkliste) wie z.B. „Was sind die gemeinsamen Ziele?“, „Wie können diese Ziele erreicht werden?“, „Wo liegen Differenzen?“, „Wie können Meinungsverschiedenheiten beigelegt werden?“, erhöhen das Maß einer dauerhaften, von beiden Seiten getragenen Konfliktlösung. Definitionen wie z.B. „Was verstehen Betriebsrat und Betriebsleitung unter den **betriebsverfassungsrechtlichen Begriffen <rechtzeitig und umfassend>?**“ erleichtern die Zusammenarbeit zwischen den Betriebspartnern und führen zu frühzeitigen Konfliktlösungen. Weitgehende Information und frühzeitige Einbeziehung des Betriebsrats vermeiden Konflikte und Konfrontationen.

Eine Fallstudie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (Niederhoff 2007b, 35) zeigt, dass in der betrieblichen Praxis die Zusammenarbeit von Betriebsleitung bzw. Unternehmensleitung in den meisten Fällen von gegenseitigem Vertrauen getragen ist. **Konflikte will man in den Unternehmen regeln.** Vor allem will man die **Hauptsünden in der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung vermeiden.**

In der Einstellung	-Denken in Feindbildern -sich gegenseitig nicht ernst nehmen -sich gegenseitig nicht anerkennen
In der persönlichen Verhaltensweise	-Dünnhäutigkeit -Rechthaberei -Angst vor Entscheidungen -Kumpanei -künstliche Profilierung
Im Informations- und Kommunikationsverhalten	-Informationen zu horten -sich gegenseitig isolieren und ausgrenzen -sich gegenseitig vor vollendete Tatsachen stellen
Im rechtlichen Verhalten	-Übergehen eines rechtlichen Anspruchs -Probleme lieber auf dem Rechtsweg lösen -Unkenntnis der rechtlichen Lage

## **Betriebsratsbestechung-oder sollen Betriebsräte wie Manager bezahlt werden?**

Nach **geltendem Recht** ist das Betriebsratsamt ein **unbezahlten Ehrenamt** ( § 37 Abs.1,Satz 1 BetrVG ). Betriebsratsmitglieder erhalten daher weder eine Vergütung für ihr Ehrenamt, noch ist die Betriebsratsstätigkeit eine zu vergütende Arbeits-oder Dienstleistung. Zum Schutz des Betriebsrats und zu seiner Unabhängigkeit dürfen Betriebsräte in der Ausübung ihrer Tätigkeit nicht gestört oder behindert werden. Sie dürfen wegen ihrer Tätigkeit nicht benachteiligt oder begünstigt werden; dies gilt auch für ihre berufliche Entwicklung (§78 BetrVG). Betriebsratsmitglieder sollen also nach den Vorstellungen des Gesetzgebers aus ihrem Amt keinerlei unmittelbare oder mittelbare Vorteile erhalten.

Die **Entwicklung der rechtlichen Stellung des Betriebsrats**, sein immer Stärker werdender Einfluss auf die Unternehmenspolitik, die Ämterhäufung der einflussreichen Gesamtbetriebsratsvorsitzenden und ihr Auftreten in der Öffentlichkeit, wenn es um die Zukunft eines Unternehmens geht sowie die Skandale in den letzten Jahre ( zum Beispiel VW , Nürnberger Versicherung, Siemens etc.) haben die Frage nach der Bezahlung von Betriebsräten immer lauter werden lassen. Was verdienen Betriebsräte nun wirklich? Sollen einflussreiche Betriebsräte wie Manager bezahlt werden?

Nach Presseberichten ist zu vermuten, dass **Managergehälter** heute zumindest für Gesamtbetriebsratsvorsitzende in großen Unternehmen gängige, wenn auch heimliche Praxis sind. Auch werden heute in vielen Unternehmen **Aufwandsentschädigungen** in Höhe von mehreren 100,00 Euro monatlich an einflussreiche Betriebsratsmitglieder gezahlt.

Diese Entwicklung in der heutigen unternehmerischen Praxis wirft die Frage auf, ob die Ehrenamtsbestimmung im Betriebsverfassungsgesetz nicht von der Größe eines Unternehmens abhängig gemacht werden soll. Das **Aufgabenvolumen** eines Gesamt- und Konzernbetriebsratsvorsitzenden zum Beispiel in der Automobilindustrie oder im Banken- oder Versicherungsbereich lässt die Ehrenamtstätigkeit heute in einem ganz anderen Licht erscheinen. Die Entscheidungen dieser großen Betriebsratseinheiten und ihr Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens haben **professionellen Charakter**. Dies ähnelt sehr stark dem **Aufgabenprofil hautamtlicher Manager**.

<b>Anforderungen an einflussreiche Betriebsratsmitglieder</b>
Betriebsratsmanagement
Verhandlungsgeschick
Interessenvertretung der unterschiedlichen Gruppen im Betrieb
Professionelle Kenntnisse Arbeitsrechts
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse
Kenntnisse der betrieblichen Abläufe
Setzen von Akzenten
Kompromissfähigkeit
Meinungsbildungs- und Durchsetzungsfähigkeit
Organisationsmanagement
Rhetorische Fähigkeiten
Qualifikation als Führungskraft
Beratung der Mitarbeiter und der Betriebsleitung
Mittler zum Mitarbeiter
Sprachrohr der Belegschaft
Konsens mit dauerhaften Lösungen
Schaffung von Rechtssicherheit
<b>Gesamtbetriebsrat---Konzernbetriebsrat</b>
Repräsentation der Arbeitnehmerinteressen eines Unternehmens gegenüber dem Arbeitgeber, der Öffentlichkeit und der Politik
Auftreten in den Massenmedien

Für die Firmenleitungen ist es sehr wichtig, dass **geeignete Personen** diese Ämter bekleiden. Diese Betriebsratsmitglieder müssen in ihrem Amt Entwicklungsmöglichkeiten sehen. Eine anerkannte „**Betriebsratskarriere**“ öffnet dieses Amt auch für qualifizierten „**Nachwuchs**“. Bislang entstammen die meisten Betriebsratsmitglieder und auch der Betriebsratsvorsitzenden aus dem Bereich der Facharbeiter und den unteren Hierarchien der Angestellten. Das Betriebsratsamt muss künftig aber in verstärktem Maße auch für akademisch qualifizierte Nachwuchskräfte attraktiv sein. Eine **Karriereaussicht** und eine **angemessene Bezahlung** trägt dazu wesentlich bei.

## Konfliktlösung: Betriebliche Präventivmaßnahmen

Die vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln durchgeführte Fallstudie „Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung“ zeigt die **strittigen und unstrittigen Themen im täglichen Geschäft der Betriebspartner** (Niedenhoff 2007b, 41ff). **Unstrittig** zwischen den Betriebspartnern sind die Regelungen über die Durchführung von Gruppenarbeit, Fragen der Förderung der Berufsbildung, Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung und der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen, sowie die allgemeinpolitischen Mitbestimmungselemente in der Betriebsverfassung. Häufige **Meinungsdifferenzen** finden wir heute bei der Genehmigung von Überstunden, bei der Personalplanung, der Anhörung bei Kündigungen und bei der Einführung technischer Einrichtungen, die dazu geeignet sind, die Leistung und das Verhalten der Arbeitnehmer zu überwachen.

In der betrieblichen Praxis haben sich **Präventivmaßnahmen** als sehr erfolgreich herausgestellt. Hier werden betriebliche Maßnahmen durch Arbeitsgruppen, Steuerkreise oder auch paritätische Kommissionen ständig begleitet, um Konflikte schon im Keim zu erkennen und zu lösen (Abb 4, u. Checklisten). Dabei ist die Zusammenarbeit der Betriebspartner und die Lösung von Konflikten in **erster Linie politisch und psychologisch** zu sehen und erst in zweiter Linie juristisch. Die **Konfliktlösungskultur** sowie auch die **Streitkultur** in einem Unternehmen können nur eine langfristige Strategie sein. Das **Nehmen und Geben** darf bei den Gesprächen auf keinen Fall zu kurz kommen. Der persönliche und idealerweise kontinuierliche Austausch der Standpunkte beider Parteien verbessert das Verständnis für die jeweilige Position des Gegenübers. Sehr verbreitet ist das sogenannte Vier-Augen-Gespräch zwischen dem Betriebsratsvorsitzenden und dem jeweiligen Werksleiter. Hier können strittige Angelegenheiten ohne das Diktat der Öffentlichkeit behandelt werden. Das Ergebnis solcher Unterredungen ist in der Regel sehr viel zuverlässiger als in großen Runden.

Das in der Praxis am häufigsten genutzte Instrument der betrieblichen Präventionsmaßnahme ist die „**Paritätische Kommission**“ (Abb.5) Diese Kommission wird von einer gleichen Anzahl von Vertretern der Arbeitgeberseite und des Betriebsrats gebildet. Sie ist entweder projektbezogen oder permanent tätig und ihre Entscheidung ist bindend für beide Seiten. Sie begleitet sozusagen das tägliche Geschäft der Betriebspartner.

Beschwerderechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz und den Tarifverträgen werden hiervon nicht berührt. Betriebsvereinbarungen zur Errichtung von paritätischen Kommissionen lauten in der Regel wie folgt: „Streitigkeiten, die sich aus dieser oder örtlichen Betriebsvereinbarungen ergeben, werden in einer paritätischen Kommission behandelt. Die paritätische Kommission setzt sich aus vier Mitgliedern zusammen, die je zur Hälfte vom Arbeitgeber und Betriebsrat bestimmt werden. Streitigkeiten werden unverzüglich entschieden. Erfolgt innerhalb der paritätischen Kommission keine Einigung, so ist die Angelegenheit innerhalb von einer Woche zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung zu



behandeln“. Kommt keine Einigung in der paritätischen Kommission zustande, so kann die Einigungsstelle gemäß § 76 BetrVG angerufen werden.

## **Instrumente zur Beilegung von Konflikten unter Hinzuziehung Dritter**

Können sich die Parteien Betriebsrat und Betriebsleitung auf der betrieblichen Ebene nicht einigen, so müssen in der Praxis **Dritte**, wie z.B. Gesamtbetriebsratsmitglieder oder Mitglieder des Vorstands oder der Geschäftsführung, Gewerkschaftsfunktionäre, externe Berater etc. hinzugezogen werden. In **beispielhaften Betriebsvereinbarungen** heißt es dazu: „Kommt es bei Umsetzung der Maßnahmen zu Unstimmigkeiten zwischen den Betriebsparteien, besteht für beide Parteien die Möglichkeit, betriebliche Unternehmensvertreter oder den Konzernbetriebsrat in die Angelegenheit zwecks Klärung einzubinden“. Oder aber: „Bestehen im Zusammenhang mit der Anwendung oder Auslegung von Betriebsvereinbarungen Meinungsverschiedenheiten zwischen Betriebsrat und Beauftragten des Arbeitgebers, werden diese Fragen zunächst in einem Gremium aus Betriebsratsvorsitzendem und Stellvertreter (im Verhinderungsfalle von zwei vom Betriebsrat benannten Betriebsratsmitgliedern) einerseits und dem Vorstand oder (im Verhinderungsfalle) deren Beauftragten andererseits zur weiteren Klärung vorgelegt“. Sinn dieser Bestimmungen ist es, dass, wenn schon weitere Personen eingeschaltet werden müssen, diese in der Regel aus dem Unternehmen oder dem Konzern stammen sollten. Alle Parteien streben in der Regel nach sachbezogener Entscheidung im Unternehmen. Es werden daher in den Betriebsvereinbarungen Abläufe festgelegt, was passiert, wenn auf den verschiedenen Ebenen keine Einigung zustande kommt. Sollten alle Möglichkeiten der formellen und informellen Einigung sowie der Einschaltung unternehmensbezogener Dritter zu keiner Lösung führen, werden auch unternehmensexterne Berater oder Sachverständige oder Betriebsräte die aus anderen Firmen kommen, Anwälte wie auch Gewerkschaftsfunktionäre eingeschaltet.

Beispielhaft heißt es in Betriebsvereinbarungen dazu: „Bestehen im Zusammenhang mit der Anwendung oder Auslegung dieser Betriebsvereinbarungen Meinungsverschiedenheiten zwischen Betriebsrat und Beauftragten des Arbeitgebers, werden diese Fragen zunächst in einem Gremium aus Betriebsratsvorsitzendem und Stellvertreter (im Verhinderungsfalle von zwei vom Betriebsrat benannten Betriebsratsmitgliedern) einerseits und dem Vorstand, bzw. deren Beauftragten andererseits zur weiteren Klärung vorgelegt. Wird auch in diesem Gremium keine einvernehmliche Lösung erzielt, werden auch Sachverständige Dritte (Organisationsvertreter) mit dieser Frage befasst, bevor weitere Dritte in dieser Angelegenheit angesprochen werden. Wurde danach keine Einigung erzielt, kann der Betriebsrat –hält er dies für erforderlich- nach vorheriger Unterrichtung des Arbeitgebers unter Angabe der Gründe, der Mitteilung des Gegenstandes der Untersuchung einen Sachverständigen gemäß § 80 Abs.3 BetrVG benennen, der umgehend tätig wird. Wird danach jedoch über die Auslegung und Anwendung der in der Betriebsvereinbarung getroffenen Regelung keine Einigung erzielt, kann auf Verlangen einer Seite die

Einigungsstelle nach § 76, Abs. 3 BetrVG angerufen werden, die die fehlende Einigung abschließend ersetzt“.

## Zusammenfassung: Ansatzpunkte einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Betriebsrat

Am Anfang einer konstruktiven partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Betriebsrat steht die Erarbeitung gemeinsamer **Spiel- und Verhaltensregeln**. Dabei sind zwei Dinge wichtig:

1. Spielregeln, die das Verfahren klären, wie man miteinander zusammenarbeitet sowie
2. gemeinsame Beschlussfassung. Denn nur dann sind sie auch für beide Seiten gleichermaßen verbindlich.

Unmittelbar nach der konstituierenden Sitzung des Betriebsrats sollte eine erste gemeinsame Sitzung zur Erarbeitung dieser Regeln einberufen werden. Diese in der ersten oder zweiten Sitzung abgesprochenen Vereinbarungen können dann für einen gewissen Zeitablauf wie zum Beispiel ein halbes oder drei Viertel Jahr „getestet“ werden (Was ist gut gelaufen? Was kann verbessert werden?), um dann zu einer langfristigen, verbindlichen Verhaltensweise zu werden. Inhalte solcher **Absprachen können im Laufe der Zeit folgende Gegenstände sein:**

1. Spiel- und Verhaltensregeln	Wer sind die Ansprechpartner auf beiden Seiten? Informelle Gespräche ? Wann und wie ist eine Mitteilung jeweils angekommen? Wie sind die betriebsverfassungsrechtlichen Begriffe „umfassend“ und „rechtzeitig“ zu realisieren?
2. Präventionsmaßnahmen	Politik der gemeinsamen Sitzungen Runde Tische Arbeitsgruppen Projektteams Lenkungskreise Kordinierungsgruppen Paritätische Kommissionen
3. Streitkultur	Wie gehe ich mit dem Nein des anderen um? Wollen wir uns möglichst im Betrieb oder Unternehmen einigen? Modalitäten eines Einigungsstellenverfahren Modalitäten eines Gerichtsverfahren

4.Freiwillige Beschleunigungsverfahren	Wer kann sich wie und ab wann zuerst durchsetzen? Wie wird das Problem dann anschließend geregelt? Wie können Einigungsstellenverfahren beschleunigt werden?
5.Schulungsmaßnahmen	Schulung auch der Ersatzmitglieder des Betriebsrats Gemeinsame Schulungen von Arbeitgeber und Betriebsrat Gemeinsame Informationsveranstaltungen Gemeinsame Berater
6.Betriebsratsnachwuchs	Imageverbesserung des Betriebsrats Darstellung der Mitwirkungs-und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats Der Betriebsrat als Produktionsfaktor Der Betriebsrat als Mitgestalter des Arbeitslebens Betriebsratsbezahlung
7.Kostenmanagement in der Betriebsverfassung	Kostenübersicht Kostenfalle: Ideologisches Denken Vereinfachtes Wahlverfahren in Betrieben bis 100 Arbeitnehmern; Briefwahl; Elektronische Betriebsratswahl; Abweichende Regelungen gem. § 3 BetrVG -Zusammenfassung von Betrieben ? -Unternehmensbetriebsrat ? -Spartenbetriebsrat ? Teilfreistellungen gem.§ 38 BetrVG; Zeitliche Lage von Betriebsversammlungen; Häufigkeit von Betriebsversammlungen; Kombination von Betriebsversammlungen mit anderen Veranstaltungen; Häufigkeit der gemeinsamen Sitzungen gem. § 74 Abs.1 BetrVG; Kombination der gemeinsamen Sitzungen mit z.B. Wirtschaftsausschusssitzungen; Häufigkeit der Wirtschaftsausschusssitzungen; Gemeinsame Nutzung von Räumen und technischen Einrichtungen; Inhouse-Schulungen; Betriebsrats-Budget; Freiwillige Beschleunigungsverfahren

## Literatur

**Blücher**, Vigo Graf, 1966, Intergration und Mitbestimmung, Hauptergebnisse, Tabellenauswahl und Methodennachweis einer Untersuchung des Emnid-Instituts für Sozialforschung, Sennestadt

**Blume**, Otto, 1956, Normen und Wirklichkeit einer Betriebsverfassung, Tübingen

**Hauser-Ditz**, Axel/ **Hertwig**, Markus/ **Pries**, Ludger, 2006, Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland, Survey und Strukturanalyse (BISS), Bochum

**Kommission Mitbestimmung**, 1998, Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven, Bericht der Kommission Mitbestimmung, Gütersloh

**Leendertse**, Julia, 2006, Betriebsrat als Karrierekiller, Durch den unbedachten Umgang mit Arbeitnehmersvertretern können sich Manager schnell ins Abseits manövrieren, in: Handelsblatt, Nr. 164, vom 25./26.08.06. Karriere und Management, S. 1

**Mitbestimmung Modernisieren**, 2004, Bericht der BDA/BDI Kommission Mitbestimmung, Berlin

**Niederhoff**, Horst-Udo, 1976, Betriebsratswahlen 1975, Köln

**Niederhoff**, Horst-Udo, 1979, Praxis der betrieblichen Mitbestimmung – Die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung, Köln

**Niederhoff**, Horst-Udo, 1997, Der Europäische Betriebsrat – Gesetz, Kritik und Beispiele erster Konstruktionen, Köln

**Niederhoff**, Horst-Udo, 2004, Die direkten Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung aus den Jahren 2003/2004, IW-Analysen, Nr. 7, Köln

**Niederhoff**, Horst-Udo, 2005, Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, 14. Auflage, Köln

**Niederhoff**, Horst-Udo, 2007a, Betriebsratswahlen – Eine Analyse der Betriebsratswahlen von 1975 – 2006, IW-Analysen, Nr. 24, Köln

**Niederhoff**, Horst-Udo, 2007b, Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse einer Fallstudie aus dem Jahr 2007, IW-Analysen, Nr. 33, Köln

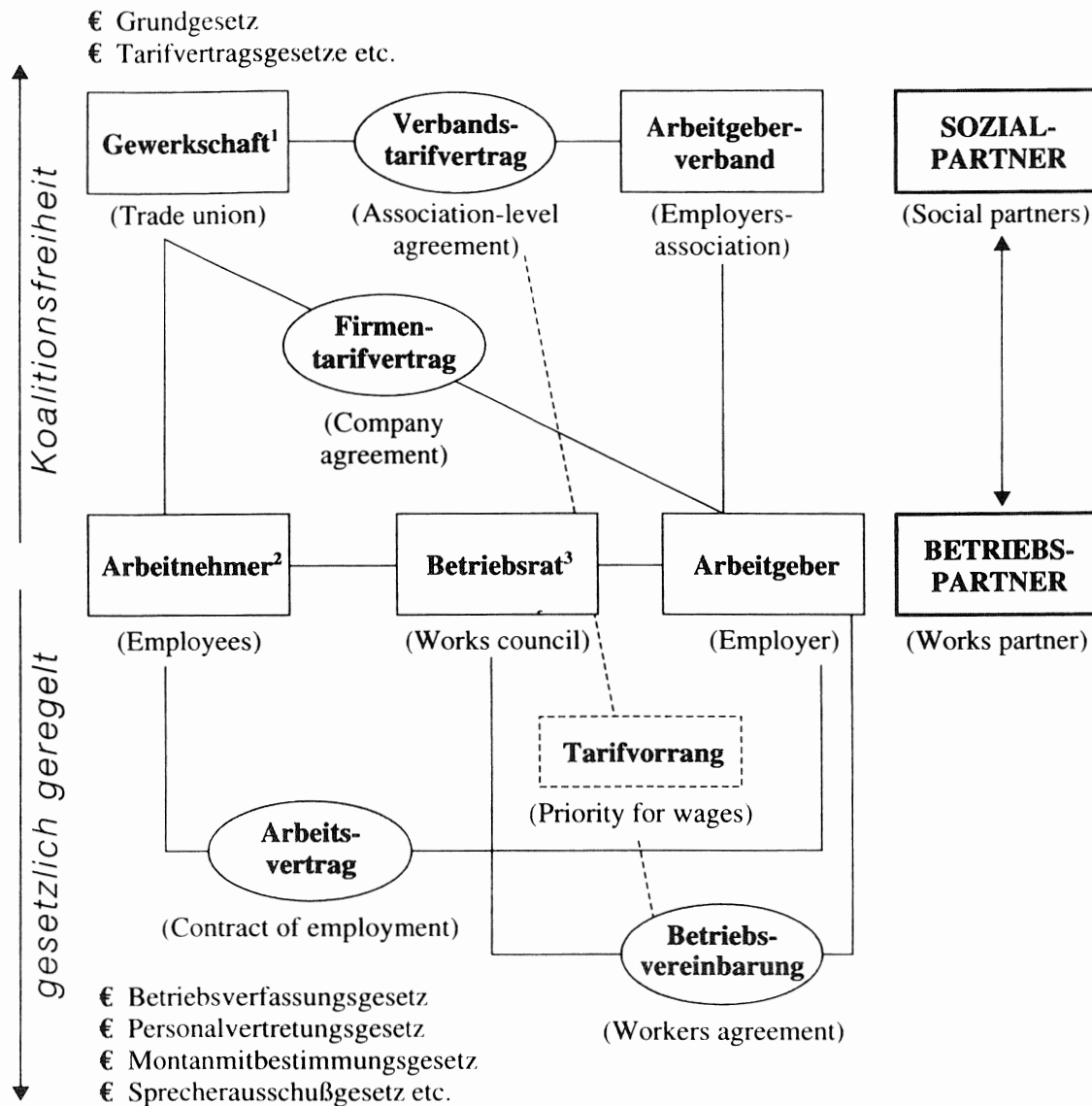
**Niederhoff**, Horst-Udo/ **Larmann**, Wolfgang, 2007, Gewerkschaften in Deutschland, IW-Dossier, Nr. 31, Köln

**Niedenhoff**, Horst-Udo/ **Reiter**, Silke, 2001, Der Umgang mit Konflikten im Betrieb – Betriebspartner berichten aus der Praxis, Köln

**Popitz**, Heinrich et al., 1957, Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, Tübingen

# Betriebs- und Sozialpartnerschaft

(Works partners and social partnership)



<sup>1</sup> Nicht alle tariffähigen Arbeitnehmerverbände nennen sich „Gewerkschaft“ (zum Beispiel Deutscher Beamtenbund, Vereinigung Cockpit, Verband angestellter Akademiker und Leitender Angestellter der chemischen Industrie etc.).

Not all employees' associations which have the right to negotiate collective agreements call themselves a trade union (e.g. Deutscher Beamtenbund / German Federation of Civil Servants, Vereinigung Cockpit / Cockpit Association, Verband angestellter Akademiker und Leitender Angestellter der chemischen Industrie / Association of White-Collar Workers, Academics and Executive Staff in the Chemical Industry, etc.).

<sup>2</sup> Zu den Arbeitnehmern zählen auch die gemäß § 5 Abs. 3 und 4 BetrVG beschriebenen leitenden Angestellten, die nach dem Sprecherausschußgesetz eine eigene Vertretung, den Sprecherausschuß, haben.

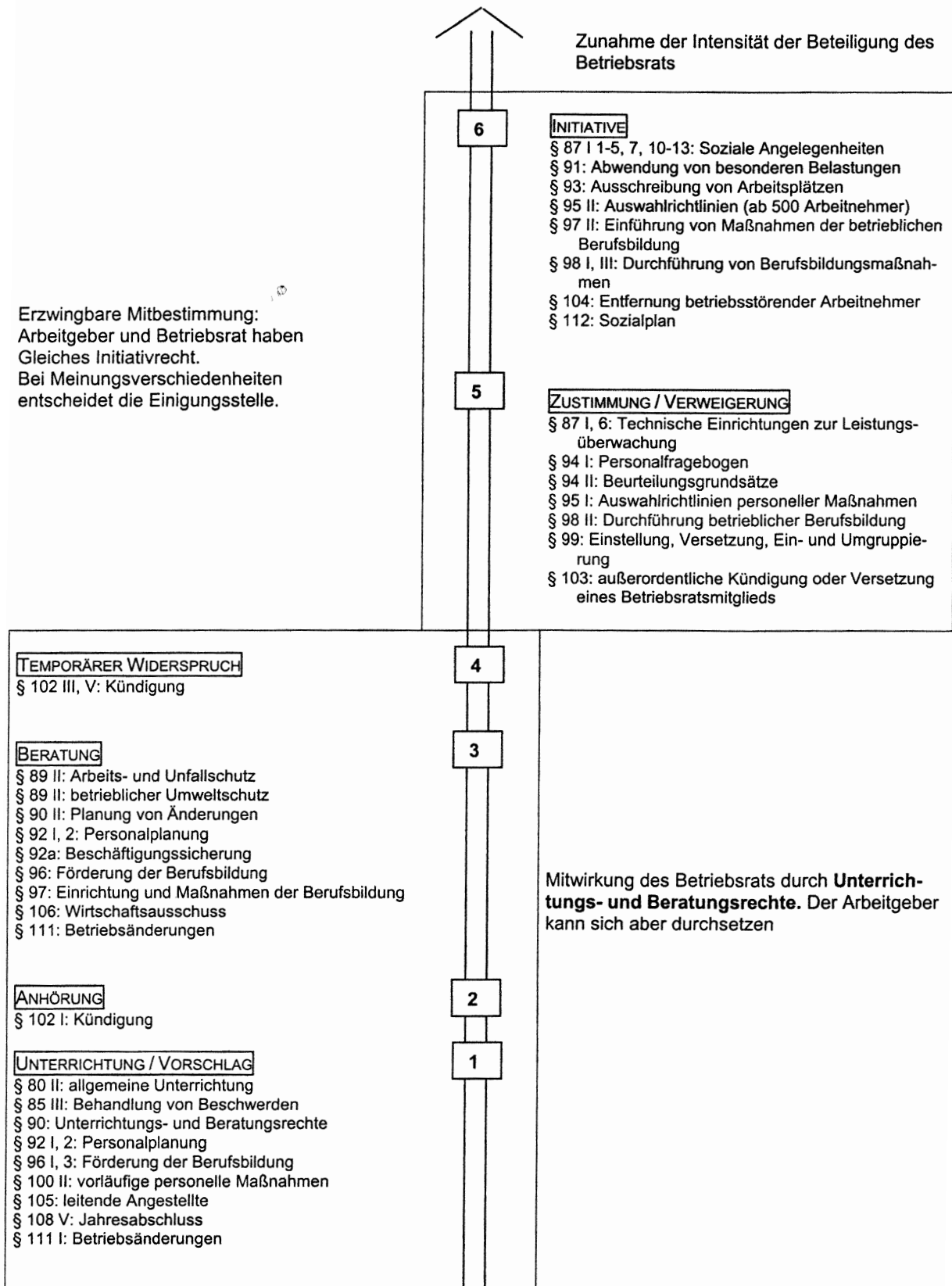
In accordance with Paragraph 5 (3 and 4) of the Works Constitution Act, executive staff are also considered employees and have their own representative body, in accordance with the Formation of Representative Bodies for Executive Staff Act (Sprecherausschußgesetz)

<sup>3</sup> Ebenso Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat, Jugend- und Auszubildenden-Vertretung, Konzernjugend- und Auszubildenden-Vertretung etc.

Also company works council, groups works council, representative body (and group representative body) for young workers and trainees, etc.

## Abbildung 2

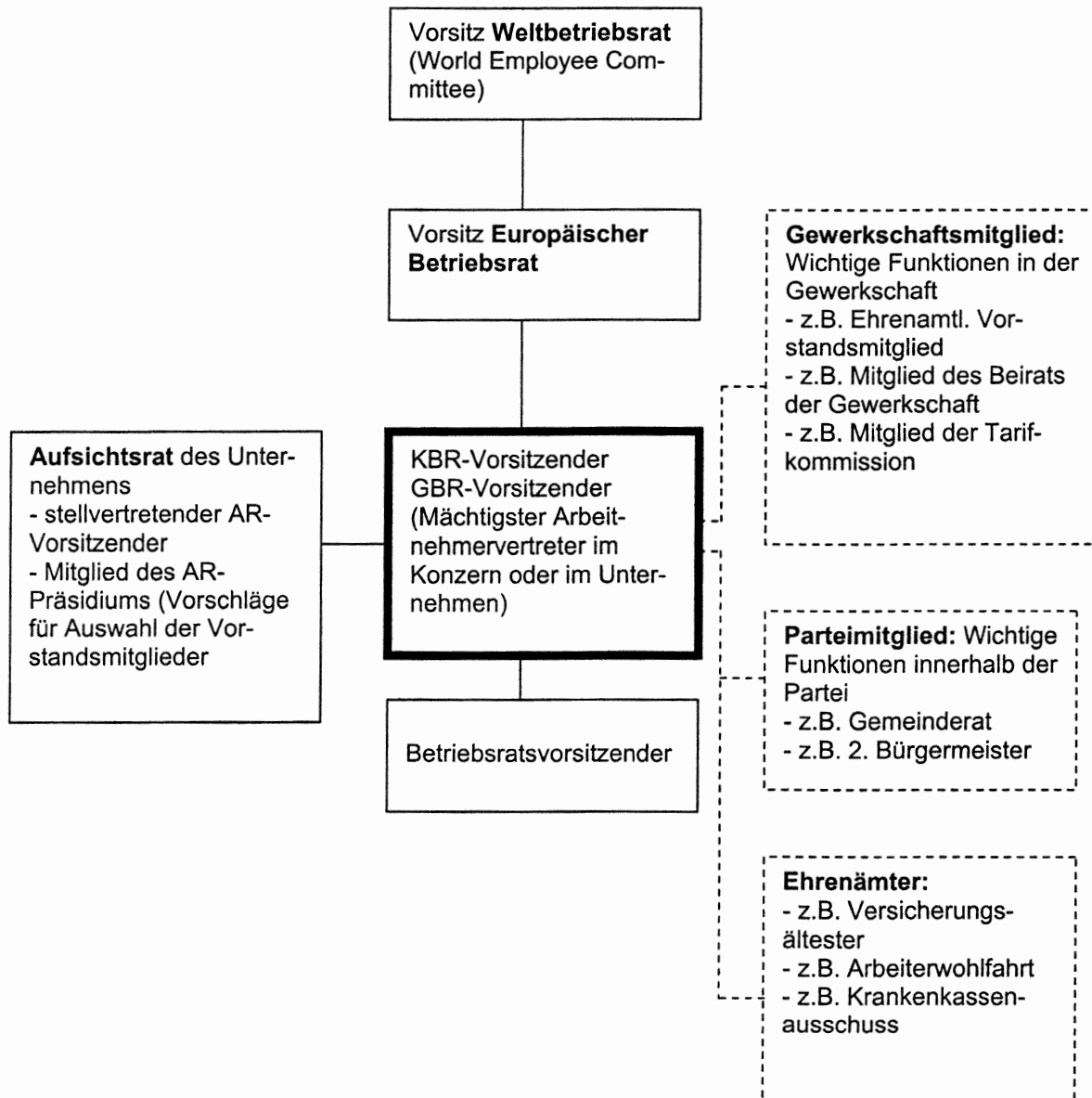
### Intensität der Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz



Quelle: Niedenhoff 2005, S. 56

### Abbildung 3

## Personalunionen – die wichtigsten Ämter der Konzern- oder Gesamtbetriebsratsvorsitzenden

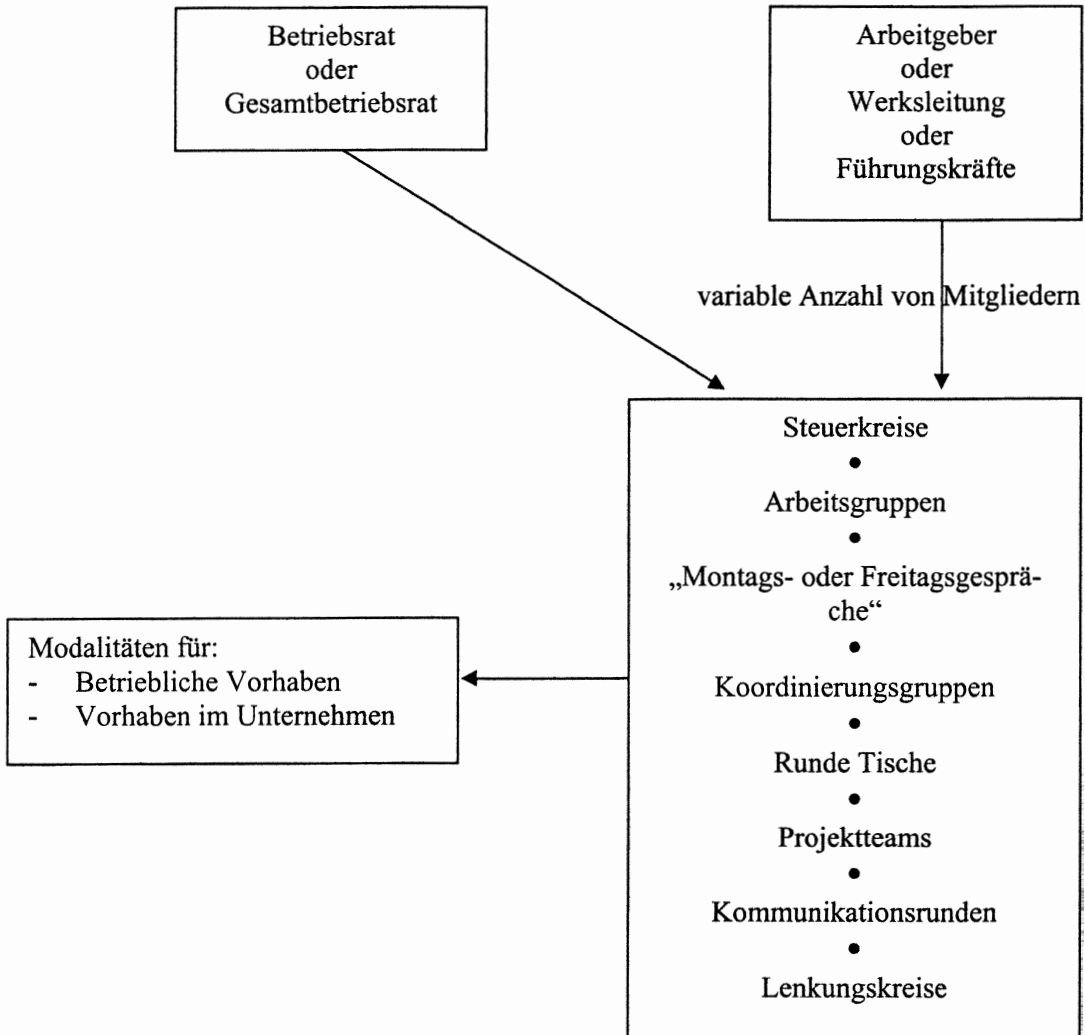


Quelle: Niedenhoff, 2007a), S. 10



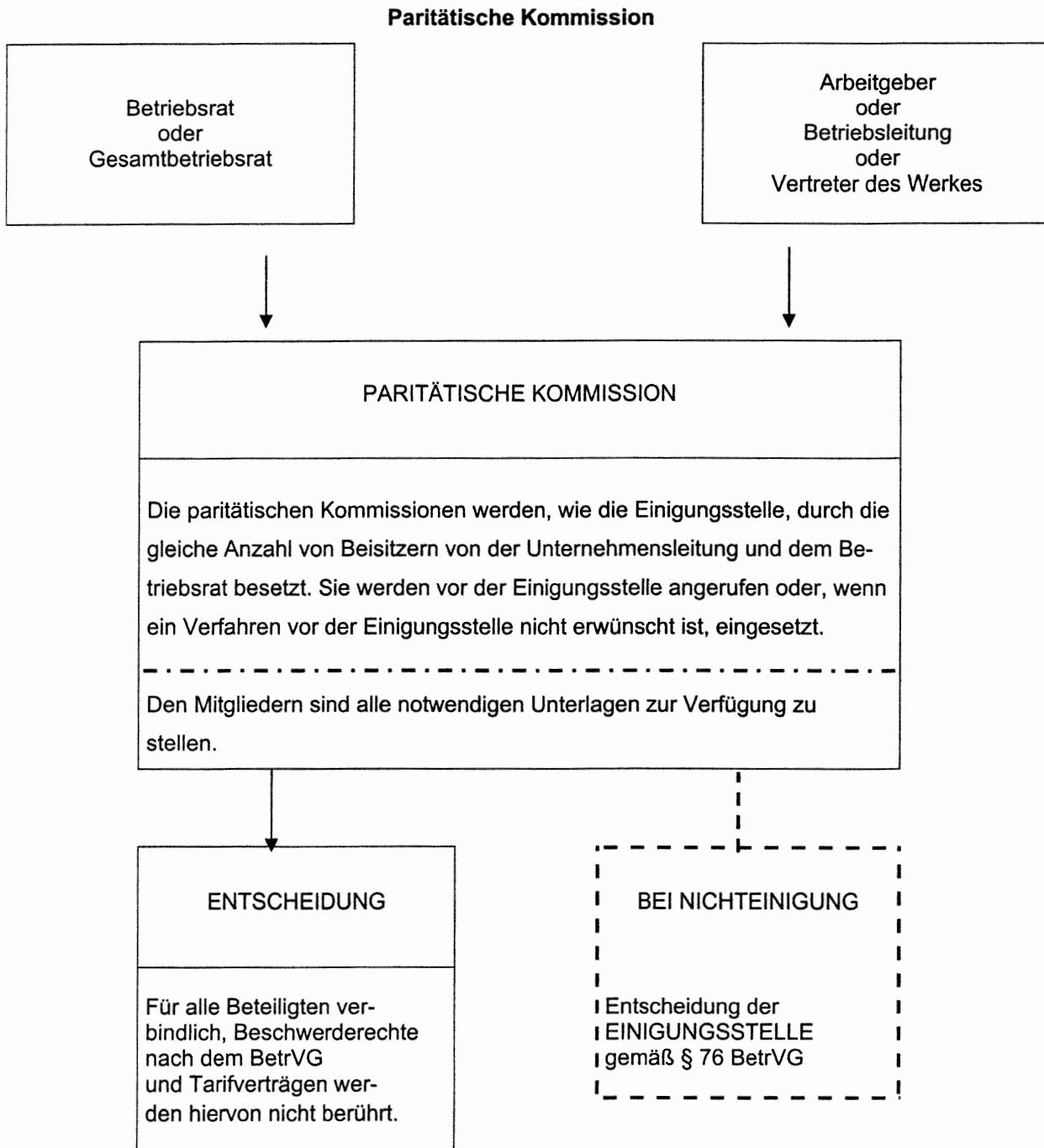
# Abbildung 4

## Präventivmaßnahmen



# Abbildung 5

## Paritätische Kommission



Quelle: Niedenhoff 2005, S. 286

# Thesen zur Zusammenarbeit von Betriebsrat und Management

Die bisher erörterten Überlegungen führen zu folgenden Thesen:

1. Der Betriebsrat ist ein *Produktionsfaktor*. Er kann einen Betrieb lahm legen oder maßgeblich zur Prosperität des Unternehmens beitragen. Mitbestimmung ist daher Chefsache!
2. Die *Einflussgrößen* des Betriebsrats sind:
  - seine Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte,
  - die Weiterentwicklung von Mitbestimmung und BetrVG,
  - die administrativen Kosten der Betriebsratstätigkeit und die Entwicklung dieser direkten Kosten,
  - der Betriebsrat als Tarifausgestalter (Öffnungsklauseln, Korridorarivverträge, Bündnisse für Arbeit usw.).
3. Während das *Management* in der Vergangenheit dem Betriebsrat vielfach zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt hat, wurden vom *Gesetzgeber* die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte nach dem BetrVG ausgeweitet.
4. *Fehlentwicklungen* sind:
  - Der Betriebsrat ist kein Gewerkschaftsrat. Er hat vielmehr die Interessen aller Arbeitnehmer des Betriebs zu vertreten.
  - Der Betriebsrat ist immer noch kein Spiegelbild der Belegschaft.
  - Qualifizierte Arbeitnehmer und Führungskräfte interessieren sich nicht ausreichend für die Betriebsratsarbeit.
  - Von vielen qualifizierten Mitarbeitern wird die Betriebsratstätigkeit als Karriereknick angesehen.
  - Das Image des Betriebsrats in der Belegschaft entspricht nicht seiner Stellung im Betrieb.
  - Das Image des Betriebsrats ist auch bei Führungskräften und beim Management nicht überall gut.
  - Betriebsräte geraten sehr oft in externe Abhängigkeiten.
5. Die Erkenntnis muss sich durchsetzen, dass der Betriebsrat große *Vorteile für einen Betrieb* bietet:
  - als definierter Ansprechpartner,
  - als Sprachrohr und Interessenvertretung der Belegschaft,
  - durch Miteinander und Konsens für dauerhaften Lösungen,
  - durch frühzeitige Lokalisation von Problemen und die Mittlerfunktion zum Mitarbeiter,
  - durch andere Sichtweisen und „gesunde“ Opposition,
  - durch weniger Überreaktionen und mehr Konfliktbewältigung,
  - als Partner und Ratgeber bei der Bewältigung gemeinsamer Zielvorgaben.
6. Um eine entsprechende *Betriebsverfassungskultur* zu erreichen, muss seitens des Managements nicht über das „Ob“, sondern über das „Wie“ der Mitbestimmung nachgedacht werden: Zur qualifizierten und partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung gibt es keine vernünftige Alternative.
7. Betriebsverfassungsrecht und die Zusammenarbeit von Betriebsleitung und Betriebsrat

sind *Managementaufgaben*. Der Betriebsrat muss im Betrieb und Unternehmen den Stellenwert erreichen, der ihm kraft seines Einflusses auf den Betrieb und kraft seiner Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte zusteht.

8. Daraus ergeben sich *Anforderungen an die „Qualität“* des Betriebsrats:
  - qualifizierter, fachlich kompetenter Betriebsrat,
  - allseits anerkannter Betriebsrat,
  - kooperativer und partnerschaftlich eingestellter Betriebsrat,
  - Der Betriebsrat soll in der Lage sein, möglichst alle Gruppen im Betrieb zu vertreten, und
  - möglichst kein „Berufsbetriebsrat“ sein, jedoch eine gewisse Kontinuität der Betriebsratspolitik gewährleisten können.
9. *Unternehmensphilosophie* muss daher sein: Mitarbeiter, die Führungsaufgaben übernehmen wollen, sollten möglichst auch einmal im Betriebsrat gewesen sein. Nur *qualifizierte Mitarbeiter* können auch qualifizierte Betriebsräte sein. Und fachlich kompetente Betriebsräte können später nach ihrem Ausscheiden aus dem Betriebsrat auch Führungskräfte im Unternehmen sein.
10. Das Management muss anerkennen, dass Mitbestimmung auch *Wahlen im Unternehmen* erfordert:
  - Selbstdarstellung/Selbstverständnis,
  - Legitimation,
  - wahltaktisches Verhalten.
11. *Integrität, Glaubwürdigkeit* und *vertrauensvolle Zusammenarbeit* sind unverzichtbare Grundlagen einer effizienten Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber oder Betriebsleitung.
12. Ausgehend von den Bedürfnissen der Betriebe und Beschäftigten, führt *Erfahrung* zu betriebsnahen Lösungen, mit denen beide Seiten gut leben können.
13. *Konfliktlösung* ist ein Geschäft, wovon beide Partner etwas haben, und das Rechtssicherheit, Konsens und dauerhafte Lösungen bietet.
14. Je *weniger Formalismus* im Betrieb, desto besser. Betriebsrat und Arbeitgeber müssen in der Lage sein, sich möglichst schnell und flexibel auf die Anforderungen der Arbeitswelt einzustellen.
15. Je qualifizierter, erfahrener und partnerschaftlicher Betriebsleitung und Betriebsrat zusammenarbeiten, umso weniger bedarf es der Mitwirkung Externer bei der Lösung innerbetrieblicher Probleme.
16. Das Hinzuziehen *Externer*, Einigungsstellen- oder gar Gerichtsverfahren sollten die *Ausnahme* bei der Konfliktbewältigung sein. *Unternehmensexterne Berater*, Sachverständige oder Gewerkschaftsfunktionäre neigen zu formalistischen Lösungen oder zu Grundsatzurteilen. Ihnen fehlt oft die persönliche Betroffenheit. Die Identifikation der Belegschaft und der Führungskräfte mit ihren „Sprüchen“ oder „Urteilen“ fällt in der Regel schwerer.

17. Gemeinsam abgestrichene *Spiel-* oder *Verhaltensregeln* erhöhen die Chancen auf dauerhafte, von beiden Seiten getragene Konfliktlösungen. Und klare Definitionen, zum Beispiel, wie Betriebsrat und Betriebsleitung die betriebsverfassungsrechtlichen Begriffe „rechtzeitig und umfassend“ interpretieren, erleichtern die Zusammenarbeit und führen zu schnellen Konfliktlösungen.
18. Weitgehende Informationen und die *frühzeitige Einbeziehung* des Betriebsrats vermeiden Konflikte und Konfrontationen.
19. In der betrieblichen Praxis haben sich *Präventivmaßnahmen* als sehr erfolgreich herausgestellt. Hier werden betriebliche Maßnahmen durch Arbeitsgruppen oder Steuerkreise ständig begleitet, um Konflikte schon im Keim zu erkennen und zu lösen.
20. Die Zusammenarbeit von Betriebsrat und Betriebsleitung und die Lösung von Konflikten sind in erster Linie politisch und psychologisch und erst in zweiter Linie juristisch bestimmt (Checkliste).

### Checkliste: Zusammenarbeit von Betriebsrat (BR) und Betriebsleitung (BL)

Zusammenarbeit von Betriebsrat (BR) und Betriebsleitung (BL)	
Inhalt	Anmerkungen
<p><i>I Betriebsverfassungskultur</i></p> <p>1. Zur <i>qualifizierten</i> und <i>vertrauensvollen Zusammenarbeit</i> gibt es keine vernünftige Alternative (BR-BL).</p> <p>2. Definition seitens BR und BL: Was bedeutet vertrauensvolle Zusammenarbeit?</p> <p>3. Wie kann der hohe <i>Stellenwert des BR</i> durch BR und BL in der Belegschaft dargestellt werden?</p> <p>a) Informationsmaterial,</p> <p>b) Werkszeitschrift, Firmenzeitschrift,</p> <p>c) Betriebsversammlung,</p> <p>d) persönliche Gespräche,</p> <p>e) gemeinsame Aktionen,</p> <p>f) .....</p> <p>g) .....</p>	<p>Der BR ist eine betriebliche Notwendigkeit. Er nützt sowohl den Arbeitnehmern als auch dem Unternehmen.</p> <p>Grundprinzip</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausgleich statt Konfrontation,</li> <li>- konstruktiver Konflikt,</li> <li>- Lösungsfindung innerhalb des Unternehmens.</li> </ul> <p>z. B. gute Informationspolitik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gemeinsame Ziele?</li> <li>- Einbeziehung des BR in Problemlösungs- und Gestaltungsprozesse.</li> </ul> <p>z. B. BR-Interviews zu aktuellen Themen.</p>

<p>h) .....</p> <p>4. Gemeinsames <i>Mitbestimmungskonzept</i></p> <p>a) Konzept der Arbeitgeberseite,</p> <p>b) Konzept des Betriebsrats,</p> <p>c) geschlossenes Auftreten (BR und BL).</p> <p>5. Für eine hohe <i>Wahlbeteiligung</i> bei den Mitbestimmungswahlen sorgen (BR und BL).</p> <p>6. Einbeziehung des Sprecherausschusses der leitenden Angestellten.</p>	<p>z. B. gemeinsames Auftreten von Arbeitgeber und Führungskräften und BR.</p> <p>z. B. kein Überspringen von Hierarchien.</p> <p>BR sollte Spiegelbild der Belegschaft sein, z. B. Meister, Führungskräfte in den BR.</p> <p>Gesamtmitbestimmungskonzept, z. B. gemeinsame Gespräche.</p>
<p><b>II Schulungen</b></p> <p>1. Schulung des <i>BR</i>.</p> <p>2. Schulung der <i>Führungskräfte</i> als Gesprächspartner des BR.</p> <p>3. Schulung der <i>Ersatzmitglieder</i> als künftige BR-Mitglieder (Nachrücker: Ersatzmitglieder nehmen gegebenenfalls an BR-Sitzungen teil).</p>	<p>Hin und wieder gemeinsame Teilnahme an Schulungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Steigerung der Objektivität der Schulung,</li> <li>- gemeinsames Erarbeiten von Lösungen,</li> <li>- gegenseitiges Kennenlernen.</li> </ul> <p>Kein rechtlicher Anspruch, aber empfehlenswert.</p>
<p><b>III Organisation</b></p> <p>1. Klare <i>Aufgaben</i> und <i>Rollenverteilung</i> beachten – wer übernimmt welche Aufgaben?</p> <p>2. Entscheidungskompetenz der Ausschüsse?</p> <p>3. <i>Ansprechpersonen</i> und deren Verantwortlichkeit klarstellen, damit Sicherheit in der Zusammenarbeit herrscht.</p> <p>4. Pflege von zielgerichteten <i>informellen Kontakten</i> – viele Dinge können auch informell erledigt werden.</p> <p>5. Beidseitig getragene unbürokratische Regelungen im Rahmen der Möglichkeiten des BetrVG.</p> <p>6. Definitive Festlegung: Wann ist eine Mitteilung angekommen?</p> <p>a) von Arbeitgeberseite,</p> <p>b) von BR-Seite.</p> <p>7. Nutzung der neuen Medien:</p> <p>a) Internet,</p> <p>b) Intranet,</p>	<p>Wer? Mit wem? Wann? Welche Inhalte?</p> <p>Zur Vorbereitung der formellen Akte.</p> <p>Gegenseitiges Vertrauen.</p> <p>z. B. Kopie mit Datum und Unterschrift.</p> <p>z. B. Der BR stellt sich vor.</p>

<p>c) E-Mail.</p> <p>8. <i>Kosten-Nutzen-Politik</i>: Einzelne Kosten können manchmal höher sein, wenn dadurch die Gesamtkosten sinken (BL).</p> <p>9. <i>BR-Kosten</i> zentral erfassen (BL), damit nicht einzelne Abteilungen belastet werden.</p> <p>10. Freistellungspolitik (BL)</p> <p>a) Wer eignet sich für was besonders gut?</p> <p>b) Kann durch eine zusätzliche Freistellung das Arbeitsvolumen der anderen BR-Mitglieder reduziert werden?</p> <p>11. rechtzeitig für <i>Ersatz</i> sorgen (BL), damit zum Beispiel Abteilungen handlungsfähig bleiben.</p> <p>12. <i>Betriebsversammlung</i> als gemeinsames Informationsorgan nutzen (BR, BL).</p> <p>13. <u>Betriebsratsbudget</u>, damit nicht unübersichtliche Einzelabrechnungen erfolgen müssen.</p> <p>14. Betriebsratsbüro (BL) (Der Stellung und der Leistung des BR angemessen)</p> <p>a) Lage,</p> <p>b) Größe,</p> <p>c) Ausstattung,</p> <p>d) .....</p> <p>e) .....</p> <p>15. Sitzungszimmer.</p> <p>16. Personal des Betriebsrats (BL).</p> <p>17. Sachaufwand</p> <p>a) Büromaterialien,</p> <p>b) PC,</p> <p>c) Schreibmaterialien,</p> <p>d) Telefon/Telefax,</p> <p>e) Schreibtisch,</p> <p>f) Sitzungstisch,</p> <p>g) Stühle,</p>	<p>z. B. für „Ersatz“ sorgen.</p> <p>Die richtigen Persönlichkeiten (auch nach Neigung) für die richtigen Positionen.</p> <p>Zur Erfüllung betriebsverfassungsrechtlicher Aufgaben unter Berücksichtigung der betrieblichen Verhältnisse (z. B. Mitbenutzung vorhandener Mittel).</p> <p>Themen, Technik, Sitzordnung.</p> <p>z. B. gute Erreichbarkeit im Betrieb usw.</p> <p>z. B. gute Arbeitsmöglichkeiten usw.</p> <p>z. B. wie alle anderen Büros.</p> <p>z. B. Sekretärin, Aushilfskräfte usw. Funktionsgerecht</p> <p>z. B. Briefmarken, Aktenordner usw.</p> <p>z. B. Software.</p> <p>z. B. Schreibpapier, Formulare.</p> <p>Einrichtung entsprechend den einschlägigen Arbeitnehmerschutzvorschriften.</p>
--	---

<p>h) verschließbarer Schrank,</p> <p>i) Lampen / Beleuchtung,</p> <p>j) ..</p> <p>k) ..</p> <p>l) ..</p> <p>18 Belüftung und Heizung,</p> <p>19) Schallisolierung,</p> <p>20) Hausrecht des BR in den BR-Bürräumen,</p> <p>21) Schwarze Bretter,</p> <p>22) BR-Info-Blatt,</p> <p>23) Literatur,</p> <p>24) Reisetätigkeiten,</p> <p>25) Bewirtungen,</p> <p>26) Aufgabenverteilung <i>BR – GBR – KBR</i> (Subsidiaritätsprinzip),</p> <p>27) <i>Koordinierungsstelle / Arbeitskreis</i> <i>„Betriebliche Belange“</i> (Um betriebliche Belange und Mitbestimmung professioneller zu gestalten).</p>	<p>z. B. um die Vertraulichkeit der Besprechungen, Sitzungen und Sprechstunden zu gewährleisten.</p> <p>z. B. abhängig von der jeweiligen Betriebsgröße.</p> <p>z. B. arbeits- und sozialrechtliche Gesetzestexte, geltende Tarifverträge, Unfallverhütungsvorschriften, aktueller Kommentar zum BetrVG, Spezialliteratur (Arbeitnehmerüberlassung, Abo einer arbeits- und sozialrechtlichen Fachzeitschrift), Wörterbücher. z. B. Budget.</p>
<p><b>IV Organe der Zusammenarbeit</b></p> <p>1. <i>Gemeinsame Organe</i> (zum Beispiel Planungsgespräch, Runder Tisch, Personalkommission, Sozialkommission, Rundgang usw.).</p> <p>2. <i>Themen und Inhalte.</i></p> <p>3. <i>Teilnehmer</i> (zum Beispiel BR-Vorsitzender, Betriebsleiter, Betriebsausschuss, Ausschuss-sprecher, Personalleiter usw.).</p> <p>4. <i>Turnus</i> (zum Beispiel wöchentlich, monatlich, nach Bedarf usw.).</p>	



<p>5. <i>Rechtliche Grundlagen</i> (zum Beispiel Mitbestimmungsrecht, Informationsrecht, Anhörungsrecht usw.).</p>	
<p>V <i>Spielregeln der Zusammenarbeit</i></p> <p>1. Definition: Was sind die gemeinsamen <i>Ziele</i>?</p> <p>2. Wie können diese gemeinsamen <i>Ziele</i> erreicht werden?</p> <p>3. Wo liegen <i>Differenzen</i>?</p> <p>4. Wie können <i>Meinungsverschiedenheiten</i> beigelegt werden?</p> <p>5. Definition: Was verstehen BR und BL unter dem betriebsverfassungsrechtlichen Begriff <i>rechtzeitig</i>?</p> <p>6. Definition: Was verstehen BR und BL unter dem betriebsverfassungsrechtlichen Begriff <i>umfassend</i>?</p> <p>7. Weitgehende Information und <i>frühzeitige Einbeziehung</i> des BR zur Vermeidung von Konflikten und Konfrontation (BL).</p> <p>8. Die unternehmerische Informationspflicht nutzen, um dem BR <i>wirtschaftliches Denken</i> näher zu bringen (BL).</p> <p>a) Investitionsgespräche,</p> <p>b) Kundengespräche,</p> <p>c) Messebesuch,</p> <p>d) Ertragsrechnung,</p> <p>e) Gewinnsituation,</p> <p>f) .....</p> <p>g) .....</p> <p>h) .....</p> <p>9. Den BR-Vorsitzenden mehr in unternehmerische Veranstaltungen und Entscheidungen einbinden (BL).</p>	<p>z. B. turnusmäßige Zusammentreffen zum Beantworten der Fragen: Was hat sich bewährt? Was kann besser gemacht werden? Was ist überflüssig?</p> <p>Dabei aber kein Nachgeben um jeden Preis oder die Aufgabe gesicherter (Rechts)Positionen.</p> <p>Wie gehen Führungskräfte mit dem „Nein“ des BR um? Wie geht der BR mit den „Nein“ der BL um?</p> <p>Rechtlich, politisch?</p> <p>Rechtlich, politisch?</p>
<p>10. Der Betriebsleitung durch Beispiele <i>wahltaktisches Denken</i> näher bringen (BR): Zu welchem Zeitpunkt können Entscheidungen bes-</p>	<p>z. B. nach Wahlen.</p>

<p>ser getroffen und Kompromisse gefunden werden?</p> <p>a) Situation vor einer BR-Wahl,  b) Situation vor einer Aufsichtsratswahl,  c) Situation während Tarifverhandlungen.</p> <p>11. Rechtlich und politisch abgesichertes Auftreten (BR, BL).</p> <p>12. Wichtige und einflussreiche Betriebsräte als <i>Ansprechpartner</i> finden (BL).</p> <p>13. Wichtige und einflussreiche Führungskräfte als <i>Ansprechpartner</i> finden (BR).</p> <p>14. <i>Terminreue</i> statt Verzögerungstaktik (BR, BL).</p> <p>15. <i>Agieren</i> statt <i>negieren</i> (BR, BL).</p> <p>16. <i>Agieren</i> statt <i>reagieren</i> (BR, BL).</p> <p>17. <i>Geben</i> und <i>Nehmen</i> (BR, BL).</p> <p>18. Sich gegenseitig <i>Erfolge</i> geben (BR, BL).</p> <p>19. Sich gegenseitig in die moralische <i>Verantwortung</i> einbinden (BR, BL).</p> <p>20. ....</p> <p>21. ....</p> <p>22. ....</p>	
<p><b>VI Fazit</b></p> <p>1. Die <i>Zusammenarbeit</i> von BR und BL ist in erster Linie politisch und psychologisch und erst in zweiter Linie juristisch.</p> <p>2. In einem Unternehmen mit mehreren BR-Einheiten oder im Konzern muss die Mitbestimmungskultur seitens des Arbeitgebers werksübergreifend erfolgen.</p> <p>3. Betriebsverfassungskultur kann nur Langfriststrategie sein.</p>	<p>Rotation, Gesamtstrategie, Langfriststrategie.</p>

## Checkliste: **Verhandlungen mit dem Betriebsrat (BR)**

Inhalt	Anmerkungen
<b>I Vorbereitung</b> 1. Zur <i>qualifizierten und vertrauensvollen Zusammenarbeit</i> gibt es keine vernünftige Alternative (BR-BL)	Grundprinzip
2. Intensive Vorbereitung	
a) Was ist das Ziel?	
b) Argumente des BR	
c) Argumente der Gewerkschaft	
d) Welche Ereignisse haben stattgefunden?	
e) Welche Probleme können angesprochen werden?	
f) Welche Fragen können gestellt werden?	
g) Argumentationskatalog aufbauen	
3. Rollenaufteilung	Wer spricht zu welchen Themen?
4. Beachtung des politischen Hintergrunds	z.B. Tarifverhandlungen, Gesetznovellierungen etc.
5. Mitnahme von Hilfsmitteln	z.B. Tabellen, Firmenunterlagen etc.
6. Aussuchen des Verhandlungsortes	
7. Tagungsunterlagen?	
8. Vorgespräche mit dem BR	
9. Technische Ausstattung des Tagungsraums	z.B. Tageslichtprojektor, Video etc.

*Fortsetzung Checkliste Verhandlungen mit dem BR*

<p>10. .... .....</p>	
<p>11. .... .....</p>	
<p>12. .... .....</p>	
<p>13. .... .....</p>	
<p><b>II Verhandlungsbeginn</b> 1. Eintreffen am Verhandlungsort</p>	<p>Gelegenheit zu persönlichen Gesprächen, Vertrautmachen</p>
<p>2. Sitzordnung</p>	<p>Für beide Seiten optimale Positionen schaffen</p>
<p>3. Verhandlungsleiter</p>	<p>Ist der Verhandlungsleiter notwendig? Soll der Verhandlungsleiter alternieren?</p>
<p>4. Spielregeln</p>	<p>z.B. Reihenfolge, Redezeiten etc.</p>
<p>5. Tagungsunterlagen</p>	

*Fortsetzung Checkliste Verhandlungen mit dem BR*

6. ....	
7. ....	
8, ....	
9. ....	
10, ....	
<b>III Verhandlung</b>	
1. Definition: Was sind die gemeinsamen Ziele?	
2. Wie können diese gemeinsamen Ziele erreicht werden?	
3. Wo liegen Differenzen?	
4. Wie können Meinungsverschiedenheiten beigelegt werden?	Wie gehen Führungskräfte mit dem „Nein“ des BR um? Wie geht der BR mit dem „Nein“ der BL um?
5. Achtung vor <b>semantischen Fallen</b> : a) plumpe Anbiederung b) verbale Neuschöpfungen c) semantisches Nachkarten d) Scheinbekenntnisse e) falsche Alternativen wie zum Beispiel: Basisdemokratie – statt – parlamentarische Demokratie Ökologie – statt – Ökonomie Vollbeschäftigung – statt – Geldwertstabilität Natur – statt – Chemie Arbeitsplätze – statt – Chips Mensch – statt – Technik Frieden – statt – Demokratie Wahrheit – statt – Mehrheit	

*Fortsetzung Checkliste Verhandlungen mit dem BR*

<p>6. Achtung vor <b>unfairer Dialektik</b> wie zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Unterstellung</li><li>– Ironisierung</li><li>– Ideologisierung</li><li>– Emotionalisierung</li><li>– Verdrehung</li><li>– Abwertung</li><li>– Verwirrung</li><li>– Polemisierung</li><li>– Ablenkung/Ausweichen</li></ul>	
<p>7. Bevorzugung der <b>wertfreien oder fairen Dialektik</b>, zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Versachlichung</li><li>– Verdeutlichung</li><li>– Ermunterung</li><li>– Aufwertung des Partners – Hilfestellung</li><li>– Anerkennung</li><li>– Bestätigung</li><li>– Solidarisierung</li><li>– Differenzierung</li></ul>	
<p>8. Finden Sie den <b>gemeinsamen Nenner</b> (z.B. bei Negativ-Appellen)</p>	
<p>9. <b>Gemeinsame Basis</b> finden, z.B.: Wir, uns etc.</p>	

Fortsetzung Checkliste Verhandlungen mit dem BR

<p>10. <b>Beachtung des Argumentationsaufbaus</b> (mit kurzen Sätzen: Tatsachen, Standpunkte, Meinungen etc.), z.B.  a) Information/Definition  b) eigene Darstellung/ Gegendarstellung  c) Urteil/Alternative</p>	
<p>11. Geben Sie ruhig auch <b>Schwächen</b> zu, dann aber: Alternativen oder Verbesserungen aufzeigen (z.B. Konfliktlösung)</p>	
<p>12. <b>Treten Sie freundlich auf</b> und seien Sie sachlich.</p>	
<p>13. <b>Wahren Sie Ihren eigenen Stil:</b> Geben Sie nie Ihre eigene Identität auf (kein Rollenwechsel).</p>	
<p>14. <b>Verfolgen Sie die Diskussion aufmerksam:</b> Wer gut zuhören kann, erhält auch mehr Informationen.</p>	
<p>15. Versuchen Sie sich in <b>die Rolle des Mitdiskutanten</b> zu versetzen: Welchen Sachzwängen ist er ausgesetzt?  Wie würde ich das an seiner Stelle behandeln?</p>	
<p>16. Visualisierung: Worauf haben wir uns geeinigt?</p>	z.B. Flipchart
<p>17. Auszeit</p>	Vieraugengespräche
<p>18. Rückkoppelung in der Verhandlungsrunde</p>	
<p>19. Kein Nachgeben um jeden Preis oder Aufgabe gesicherter Rechtspositionen</p>	

*Fortsetzung Checkliste Verhandlungen mit dem BR*

20. <b>Rechtlich und politisch gesichertes Auftreten</b>	
21. <i>Agieren statt Negieren</i>	
22. <i>Agieren statt reagieren</i>	
23. <i>Geben und Nehmen</i>	
24. <b>Sich gegenseitig <i>Erfolge</i> geben</b>	
25. <b>Sich gegenseitig in die moralische <i>Verantwortung</i> einbinden</b>	



# Schwellenwerte der Mitbestimmung

In den Mitbestimmungsgesetzen (Betriebsverfassungsgesetz, Sprecherausschussgesetz, Mitbestimmungsgesetz der Arbeitnehmer, Montanmitbestimmungsgesetz usw.) sind so genannte Schwellenwerte enthalten. Sie regeln anhand von Arbeitnehmerzahlen bestimmte mitbestimmungsrelevante Gegebenheiten.

## Schwellenwerte der Mitbestimmung

Anzahl der Mitarbeiter	
5	<b>Betriebsräte</b> können gewählt werden (§ 1 BetrVG), der Betriebsrat besteht dann aus einer Person (§ 9 BetrVG).
5	In Betrieben mit in der Regel fünf Arbeitnehmern, die das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet haben (jugendliche Arbeitnehmer), oder die zu ihrer Berufsausbildung beschäftigt sind und das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet haben, werden <b>Jugend- und Auszubildendenvertretungen</b> gewählt (§ 60 BetrVG). Die Zusammensetzung der Jugend- und Auszubildendenvertretung regelt § 62 BetrVG.
5 bis 50	Der Betriebsrat wird in einem zweistufigen <b>Wahlverfahren</b> gewählt (§ 14 BetrVG).
10	In Betrieben mit in der Regel mindestens zehn <b>leitenden Angestellten</b> (gemäß § 5 III-IV BetrVG) werden <b>Sprecherausschüsse</b> der leitenden Angestellten gewählt (§ 1 SprAuG).
mehr als 20	In Unternehmen mit in der Regel mehr als 20 Arbeitnehmern hat der Betriebsrat Mitbestimmungsrechte bei Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung und Versetzung (§ 99 I BetrVG).  Der <b>Unternehmer</b> hat mindestens einmal im Kalendervierteljahr die Arbeitnehmer mündlich zu unterrichten über die <b>wirtschaftliche Lage</b> und die Entwicklung des Unternehmens nach vorheriger Abstimmung mit dem Betriebsrat (§ 110 II BetrVG).  Der Unternehmer hat den Betriebsrat über <b>geplante Betriebsänderungen</b> , die wesentliche Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben können, rechtzeitig und umfassend zu unterrichten, und die geplanten Betriebsänderungen mit dem Betriebsrat zu beraten (§ 111 BetrVG).
21	Der <b>Betriebsrat</b> besteht aus drei Mitgliedern (§ 9 BetrVG).  Das <b>Geschlecht</b> , das in der Belegschaft in der <b>Minderheit</b> ist, muss mindestens entsprechend seinem zahlenmäßigen Verhältnis im Betriebsrat vertreten sein, wenn dieser aus mindestens drei Mitgliedern besteht (§ 15 II BetrVG).  Der <b>Sprecherausschuss</b> der leitenden Angestellten besteht aus drei Mitgliedern (§ 4 SprAuG).
51	Der <b>Betriebsrat</b> besteht aus fünf Mitgliedern.
51 bis 100	In Betrieben mit in der Regel 51 bis 100 wahlberechtigten Arbeitnehmern können der Wahlvorstand und der Arbeitgeber die <b>Anwendung des zweistufigen Betriebswahlverfahrens vereinbaren</b> (14a V BetrVG).
mehr als 100	In diesen Betrieben kann der Betriebsrat Ausschüsse bilden und ihnen bestimmte Aufgaben übertragen (§ 28 BetrVG).  In Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern kann der Betriebsrat mit der Mehrheit der Stimmen seiner Mitglieder bestimmte <b>Aufgaben auf Arbeitsgruppen übertragen</b> (§ 28a

	<p>BetrVG).</p> <p>In allen Unternehmen mit in der Regel mehr als 100 ständig beschäftigten Arbeitnehmern ist ein <b>Wirtschaftsausschuss</b> zu bilden. Der Wirtschaftsausschuss hat die Aufgabe, wirtschaftliche Angelegenheiten mit dem Unternehmen zu beraten und den Betriebsrat zu unterrichten (§ 106 BetrVG).</p> <p>Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge zur <b>Sicherung und Förderung der Beschäftigung</b> machen. Der Arbeitgeber hat diese Vorschläge mit dem Betriebsrat zu beraten. Hält er die Vorschläge des Betriebsrats für ungeeignet, hat er das zu begründen; in Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern erfolgt die Begründung schriftlich (§ 92a BetrVG).</p>
101	<p>Der <b>Betriebsrat</b> besteht aus sieben Mitgliedern.</p> <p>Der <b>Sprecherausschuss</b> besteht aus fünf Mitgliedern (§ 4 SprAuG).</p>
200	Von der beruflichen Tätigkeit ist mindestens ein Betriebsratsmitglied völlig freizustellen (§ 38 BetrVG).
201	<p>Der Betriebsrat besteht aus neun Mitgliedern.</p> <p>Hat der Betriebsrat neun oder mehr Mitglieder, so bildet er einen <b>Betriebsausschuss</b>. Der Betriebsausschuss besteht aus dem Vorsitzenden des Betriebsrats, dessen Stellvertreter und weiteren Ausschussmitgliedern. Der Betriebsausschuss führt die laufenden Geschäfte des Betriebsrats (§ 27 BetrVG).</p>
mehr als 300	Der <b>Sprecherausschuss</b> besteht aus sieben Mitgliedern (§ 4 SprAuG).
401	Der Betriebsrat besteht aus elf Mitgliedern (§ 9 BetrVG).
501	Mindestens zwei Betriebsratsmitglieder sind von ihrer beruflichen Tätigkeit völlig freizustellen (§ 38 BetrVG).
mehr als 500	In Betrieben mit mehr als 500 Arbeitnehmern kann der Betriebsrat die Aufstellung von Auswahlrichtlinien bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen verlangen (§ 95 II BetrVG).
701	Der <b>Betriebsrat</b> besteht aus 13 Mitgliedern.
901	Mindestens drei Betriebsratsmitglieder sind von ihrer beruflichen Tätigkeit völlig freizustellen (§ 38 BetrVG).
1.000	Grenzübergreifende Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer im gemeinschaftsweit tätigen Unternehmen nach dem <b>Gesetz über Europäische Betriebsräte</b> möglich (§ 1 EBRG).
1.001	Der <b>Betriebsrat</b> besteht aus 15 Mitgliedern (§ 9 BetrVG).
mehr als 1.000	In Unternehmen mit in der Regel mehr als 1.000 beschäftigten Arbeitnehmern hat der Unternehmer mindestens einmal in jedem Kalendervierteljahr nach vorheriger Abstimmung mit dem Wirtschaftsausschuss und dem Betriebsrat die <b>Arbeitnehmer schriftlich über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung</b> des Unternehmens zu unterrichten (§ 110 I BetrVG).
1.501	Der <b>Betriebsrat</b> besteht aus 17 Mitgliedern (§ 9 BetrVG), mindestens vier Betriebsratsmitglieder sind von ihrer beruflichen Tätigkeit völlig freizustellen (§ 38 BetrVG).
2.001	Der Betriebsrat besteht aus 19 Mitgliedern (§ 9 BetrVG), mindestens fünf Betriebsratsmitglieder sind von ihrer beruflichen Tätigkeit völlig freizustellen (§ 38 BetrVG).
mehr als 2.000	<b>Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer:</b> Die Aufsichtsräte setzen sich zusammen aus je sechs Aufsichtsratsmitgliedern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer (§ 7 I MitbestG).
2.501	Der <b>Betriebsrat</b> besteht aus 21 Mitgliedern (§ 9 BetrVG).

3.001	Der <b>Betriebsrat</b> besteht aus 23 Mitgliedern (§ 9 BetrVG), mindestens sechs Betriebsratsmitglieder sind von ihrer beruflichen Tätigkeit völlig freizustellen (§ 38 BetrVG).
3.501	Der <b>Betriebsrat</b> besteht aus 25 Mitgliedern (§ 9 BetrVG).
4.001	Der Betriebsrat besteht aus 27 Mitgliedern (§ 9 BetrVG), mindestens sieben Betriebsratsmitglieder sind von ihrer beruflichen Tätigkeit <b>völlig freizustellen</b> (§ 38 BetrVG).
4.501	Der <b>Betriebsrat</b> besteht aus 29 Mitgliedern (§ 9 BetrVG).
5.001	Der <b>Betriebsrat</b> besteht aus 31 Mitgliedern (§ 9 BetrVG), mindestens acht Betriebsratsmitglieder sind von ihrer beruflichen Tätigkeit völlig freizustellen (§ 38 BetrVG).
6.001	Der <b>Betriebsrat</b> besteht aus 33 Mitgliedern (§ 9 BetrVG), mindestens neun Betriebsratsmitglieder sind von ihrer beruflichen Tätigkeit völlig freizustellen (§ 38 BetrVG).
7.001	Der <b>Betriebsrat</b> besteht aus 35 Mitgliedern (§ 9 BetrVG), mindestens zehn Betriebsratsmitglieder sind von ihrer beruflichen Tätigkeit völlig freizustellen (§ 38 BetrVG).
8.001	Elf Betriebsratsmitglieder sind von ihrer beruflichen Tätigkeit <b>völlig freizustellen</b> (§ 38 BetrVG).
mehr als 9.000	In Betrieben mit mehr als 9.000 Arbeitnehmern erhöht sich die Zahl der Mitglieder des Betriebsrats je angefangene weitere 3.000 Arbeitnehmer um zwei Mitglieder (§ 9 BetrVG).
9.001	Zwölf Betriebsratsmitglieder sind von ihrer beruflichen Tätigkeit <b>völlig freizustellen</b> (§ 38 BetrVG).
mehr als 10.000	In Betrieben mit über 10.000 Arbeitnehmern ist je angefangene weitere 2.000 Arbeitnehmer ein <b>weiteres Betriebsratsmitglied</b> von seiner beruflichen Tätigkeit völlig freizustellen (§ 38 BetrVG).  Die <b>Aufsichtsräte</b> nach dem Mitbestimmungsgesetz setzen sich zusammen aus jeweils acht Aufsichtsratsmitgliedern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer (§ 7 I MitbestG).
mehr als 20.000	Die Aufsichtsräte nach dem Mitbestimmungsgesetz setzen sich zusammen aus jeweils zehn Aufsichtsratsmitgliedern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer (§ 7 I MitbestG).

Quelle: Niedenhoff, 2005, 434

Mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes vom 28. Juli 2001 hat der Gesetzgeber viele dieser betriebsverfassungsrechtlichen Schwellenwerte verändert. Herausragend ist die Absenkung des Schwellenwertes für die Zahl der Betriebsratsmitglieder: Zwar wurde in Betrieben bis zu 100 Arbeitnehmern die Zusammensetzung unverändert gelassen. Es beginnt aber ab diesem Schwellenwert die Zahl der Betriebsratsmitglieder erheblich zu wachsen. Danach werden ab den Betriebsratswahlen 2002 erheblich mehr Betriebsratsmitglieder gewählt werden, als dies in früheren Jahren der Fall war.

Auch die völlige Freistellung von Betriebsratsmitgliedern ist seit 2001 modifiziert worden. Nun findet die erste Freistellung schon ab 200 (zuvor 300) statt. Hierdurch steigen die betriebsverfassungsrechtlichen Kosten für eine Firma erheblich an. Problematisch ist auch, dass die Schwellenwerte des § 38 Freistellung) nicht mehr mit den Schwellenwerten des geänderten § 9 (Zahl der zu wählenden Betriebsratsmitglieder) übereinstimmen. Diese In-

kongruenz zeigt, wie willkürlich letztlich die Grenzziehungen (Schwellenwerte) nach dem neuen Gesetz vorgenommen worden sind.

Fast unbemerkt wurde auch der betriebsbezogene Schwellenwert von 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern durch den unternehmensbezogenen Schwellenwert ersetzt. So hieß es früher: Bei der Mitbestimmung in Personaleinzelmaßnahmen gemäß § 99 in „Betrieben“ mit in der Regel mehr als 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern hat der Arbeitgeber den Betriebsrat vor jeder Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung und Versetzung zu unterrichten. Heute heißt es: in „Unternehmen“ mit in der Regel mehr als 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern. Für die betriebliche Praxis bedeutet dies, dass die Mitbestimmung nun auch in Betrieben unter 20 Beschäftigten einsetzt, solange das Unternehmen als solches mehr als 20 Arbeitnehmer beschäftigt.

Die Mitbestimmungsgesetze beinhalten darüber hinaus wichtige zeitliche beziehungsweise terminliche Vorgaben und Regelungen.

### Turnusmäßige Gegebenheiten der Mitbestimmung

alle 5 Jahre	Aufsichtsratswahlen
alle 4 Jahre	<p><b>Betriebsratswahlen:</b> Die regelmäßigen Betriebsratswahlen finden alle vier Jahre in der Zeit vom 1. März bis 31. Mai statt (§ 13 BetrVG).</p> <p><b>Sprecherausschusswahlen</b> der leitenden Angestellten: Die regelmäßigen Wahlen des Sprecherausschusses finden alle vier Jahre in der Zeit vom 1. März bis 31. Mai statt (§ 5 SprAuG).</p>
alle 2 Jahre	<p>Die regelmäßigen Wahlen der <b>Jugend- und Auszubildendenvertretung</b>. Sie finden alle zwei Jahre in der Zeit vom 1. Oktober bis 31. November statt (§ 64 BetrVG).</p> <p>Alle zwei Jahre, vom Tage der konstituierenden Sitzung an gerechnet, hat die zentrale Leitung eines gemeinschaftsweit tätigen Unternehmens (§§ 1,3 EBRG) zu prüfen, ob sich die Arbeitnehmerzahlen in den einzelnen Mitgliedstaaten derart geändert haben, dass sich eine <b>andere Zusammensetzung des Europäischen Betriebsrats errechnet</b> (§ 36 II EBRG).</p>
Jährlich	<p><b>Betriebsräteversammlung:</b> Mindestens einmal in jedem Kalenderjahr hat der Gesamtbetriebsrat die Vorsitzenden und die stellvertretenden Vorsitzenden der Betriebsräte sowie die weiteren Mitglieder der Betriebsausschüsse zu einer Versammlung einzuberufen (§ 53 Abs. 1 BetrVG).</p> <p><b>Versammlung der leitenden Angestellten:</b> Der Sprecherausschuss soll einmal im Kalenderjahr eine Versammlung der leitenden Angestellten einberufen und ihr einen Tätigkeitsbericht erstatten (§ 15 SprAuG).</p> <p>Die zentrale Leitung eines gemeinschaftsweit tätigen Unternehmens (§§ 1,3 EBRG) hat den <b>Europäischen Betriebsrat</b> einmal im Kalenderjahr über die Entwicklung der Geschäftslage zu unterrichten und ihn anzuhören (§ 32 EBRG).</p>
Halbjährlich	<p><b>Unterrichtung des Sprecherausschusses:</b> Der Unternehmer hat den Sprecherausschusses mindestens einmal im Kalenderhalbjahr über die wirtschaftlichen Angelegenheiten des Betriebs und des Unternehmens im Sinne von § 106 Abs. 3 des BetrVG zu unterrichten, soweit dadurch nicht die Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse des Unternehmens gefährdet werden (§ 32 Abs. 2 SprAuG).</p>

	<p><b>Außerordentliche Betriebsversammlung:</b> Der Betriebsrat kann in jedem Kalenderhalbjahr eine weitere Betriebsversammlung oder eine weitere Abteilungsversammlung durchführen, wenn dies aus besonderen Gründen zweckmäßig erscheint (§ 43 Abs. 1 BetrVG).</p>
vierteljährlich	<p><b>Regelmäßige Betriebs- und Abteilungsversammlungen:</b> Der Betriebsrat hat einmal in jedem Kalendervierteljahr eine Betriebsversammlung einzuberufen und ihr einen Tätigkeitsbericht zu erstatten (§ 43 Abs. 1 BetrVG).</p> <p><b>Jugend- und Auszubildendenversammlung:</b> Die Jugend- und Auszubildendenvertretung kann vor oder nach jeder Betriebsversammlung im Einvernehmen mit dem Betriebsrat eine betriebliche Jugend- und Auszubildendenversammlung einberufen. Im Einvernehmen mit Betriebsrat und Arbeitgeber kann die betriebliche Jugend- und Auszubildendenversammlung auch zu einem anderen Zeitpunkt einberufen werden (§ 71 BetrVG).</p>
Monatlich	<p><b>Gemeinsame Besprechung von Arbeitgeber und Betriebsrat:</b> Arbeitgeber und Betriebsrat sollen mindestens einmal im Monat zu einer Besprechung zusammentreten. Sie haben über strittige Fragen mit ernstem Willen zur Einigung zu verhandeln und Vorschläge für die Beilegung von Meinungsverschiedenheiten zu machen (§ 74 Abs. 1 BetrVG).</p> <p><b>Sitzungen des Wirtschaftsausschusses:</b> Der Wirtschaftsausschuss soll monatlich einmal zusammentreten (§ 108 Abs. 1 BetrVG).</p>

Quelle: Niedenhoff, 2005, 438 f.