

Der Geschäftsführer als Gesprächspartner des Betriebsrats



Dr. Frank Wetzling
Rechtsanwalt,
Fachanwalt für Arbeitsrecht



Moritz Janssen
Rechtsanwalt,
Bette Westenberger Brink
Rechtsanwälte PartGmbH

1. Der Geschäftsführer als höchster Repräsentant des „Arbeitgebers“

Im Betriebsverfassungsgesetz wird häufig – wie auch in Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen – vom „Arbeitgeber“ gesprochen, vgl. u.a. §§ 81 (Unfall- und Gefahrunterweisung), 90 (Gestaltung von Arbeitsplätzen), 92 (Personalplanung), 96 (betriebliche Weiterbildung), 99 (Einstellung, Eingruppierung, Versetzung), 102 (Kündigung der Arbeitnehmer). Der Arbeitgeber ist der klassische Vorgesetzte und der Geschäftsführer (GF) ist der höchste Vorgesetzte und deshalb in der Regel als zentraler Arbeitgeber im Sinne der Betriebsverfassung zu verstehen. Der Betriebsrat (BR) wird sich daher häufig, wenn er mit dem Management, das an die Unternehmensspitze berichtet, nicht zurecht- oder auskommt oder die ihm gegenüber eingeschalteten Führungskräfte nicht ausreichend mit seinen Vorhaben sympathisiert, gern an die Geschäftsführung wenden. Das ist auch prinzipiell sein Recht. Der Geschäftsführer muss immer damit rechnen, zumindest als Letztverantwortlicher oder gar als Troubleshooter für Vorgänge angesprochen zu werden, in denen Ansprechpartner auf unterer Ebene nach Ansicht des BR nicht abschließend beziehungsweise ausreichend vollständig bevollmächtigt sind. Wenn etwa – nach abgestimmter Personalplanung (vgl. § 92 BetrVG) – neue Mitarbeiter auszuwählen und einzustellen sind, wäre es voraussichtlich ein Missbrauch des zur Verfügung stehenden Zeitvolumens des GF, wenn er sich insoweit häufig oder gar regelmäßig einschalten sollte.

Wichtig ist daher, dass der GF frühzeitig begreift und die Hintergründe anerkennt, warum es – schon aus Gründen zeitlicher Beanspruchung – sehr sinnvoll ist, zumindest für die normale (evtl.

wöchentliche) Kontaktarbeit mit dem BR die HR-/Personalabteilung uneingeschränkt zu bevollmächtigen und zu beauftragen. Es gibt im hierarchischen Gefüge eines Unternehmens grundsätzlich die Zuständigkeit der Personalabteilung als Gesprächs- und Regelungs-partner des BR. Damit werden die laufenden Aufgaben aus der Betriebsverfassung auch in diesem Verhältnis erledigt, wie z. B. Überstundenfragen, standardisierte Einstellungen, Versetzungen von Mitarbeitern im Betrieb, evtl. wöchentliche Besprechungen mit dem BR.

Allerdings ist insoweit auch von großer Bedeutung, dass der GF die Enthaltensamkeit in diesen Regelungsbereich durchhält und sich nicht etwa nach einem erratischen System hin und wieder erlaubt zu intervenieren, wenn er den Vorgang für interessant genug hält. Eine solche Form der Stop- and Go-Zuständigkeit der HR-Abteilung führt meist zur Entwertung ihrer Funktion und Kompetenzen. Sie wird dann nicht ernst genommen und der BR wird sich immer wieder frühzeitig an den GF wenden, wenn der Personalleiter sich nicht ausreichend willig zeigte, auf seinen Vorschlag einzugehen. Daraus resultiert dann meist eine unerträgliche zeitliche Belastung des GF und eine Miniaturisierung der Bedeutung der Personalleitung.

2. Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeberverband

In seiner hervorgehobenen Funktion vertritt der GF typischerweise das Unternehmen anlässlich grundsätzlicher Treffen im Arbeitgeberverband, vorausgesetzt, es gab bereits einen Beitritt zum zuständigen Arbeitgeberverband oder die Mitgliedschaft erscheint



für die Zukunft sinnvoll. Gibt es allerdings mehrere GF, so wird meist jener GF-Kollege die Zuständigkeit wahrnehmen, der als Arbeitsdirektor oder Personal-GF für dieses Ressort die besondere Verantwortung trägt. Der Arbeitgeberverband ist ein wichtiges Netzwerk für das Unternehmen, insbesondere, wenn es um die Regelung der Arbeitsverhältnisse der Mitarbeiter in Form von Entgelt- und Mantel-Tarifverträgen geht, oder um andere wichtige soziale Fragen, die meist nicht nur ein Unternehmen, vielmehr verschiedene Unternehmen einer Branche angehen, z. B. Lebens-Arbeitszeit-Verträge der Mitarbeiter. Häufig erhält das Unternehmen durch die Mitgliedschaft im Verband regelmäßige rechtliche und wirtschaftliche Informationen und zudem das Angebot der Vertretung im Fall arbeitsrechtlicher Auseinandersetzungen, welche für das Unternehmen sinnvoll sein kann.

3. Begegnung mit Vertretern der Gewerkschaft

Auch wenn das Unternehmen keinem Verband angehört, muss der GF immer damit rechnen, dass Gewerkschaftsvertreter in den Betrieb kommen, z. B. anlässlich von Betriebsversammlungen vgl. § 46 BetrVG (Teilnahmerecht an Betriebs- und Abteilungsversammlungen). Die Vertreter der

Gewerkschaft haben insoweit ein eigenes Teilnahmerecht, können die erforderlichen Versammlungen sogar selbst einberufen, vgl. § 43 Abs. 4 BetrVG. Sie lassen sich die Teilnahme an diesen Treffen häufig nicht entgehen, weil sie u.a. für die Akquisition von Mitgliedern eine wichtige Kontaktbörse sind. Zudem können die Vertreter der Gewerkschaft durch eine Ansprache in eine Richtung lenken. Wegen der bei ihnen häufig anzutreffenden Sachkunde und der Relevanz des Themas für die Belegschaft können sie ein wichtiger Meinungsbildner (Opinion Leader) sein.

Es fragt sich, wie der GF mit dieser Situation umgehen soll. Häufig sind insbesondere neu bestellte GF zunächst etwas ratlos und wissen nicht, welche Rolle sie übernehmen sollen. In aller Regel dürfte es sich empfehlen, das Mitglied der Gewerkschaft, das an der betrieblichen Versammlung teilnimmt, zu einem kurzen Vorab-Gespräch einzuladen. In diesem Gespräch sollte der GF ein positives Interesse zeigen, das Mitglied der Gewerkschaft kennen zu lernen. Diese konstruktive Haltung wird meist dazu führen, dass eine evtl. anstehende feindliche Agitation im Betrieb unterbleibt, die andererseits durch Nicht- oder Missachtung geschürt werden kann. In diesem Rahmen kann es zudem klug sein, vorab kurz darüber zu sprechen, was im Unternehmen zurzeit

auf der Agenda steht, soweit die Vorhaben dem BR bereits bekannt gemacht wurden. Evtl. lassen sich auch bereits Punkte vorab andiskutieren, welche die jeweilige Seite in der Versammlung ansprechen möchte.

4. Fall-back-Position

Wie schon unter der Ziff. 1 notiert, ist es wichtig, dass der GF versteht, Verhandlungs- und Entscheidungsbefugnisse zu delegieren und die Delegation aufrecht zu erhalten. Er kann und darf nicht laufende betriebliche Angelegenheiten an sich ziehen, er wird seine Zeit insbesondere darauf fokussieren, Kontakte mit Kunden oder anderen Geschäftspartnern herzustellen, zu pflegen oder auszubauen. Die Zurückhaltung im internen Bereich ist zudem wichtig, um eine Möglichkeit zu schaffen, für das Unternehmen in Konfliktfällen noch eine Beschwerde- und Anrufungsinstanz zur Verfügung zu stellen. Der GF wird nicht selten vorläufige Entscheidungen des Managements zu prüfen und ggf. zu revidieren haben. Das kann aber nur dann wirksam unternommen werden, wenn der GF nicht von Anfang an beteiligt war. Denn in diesem Fall ist er befangen und kann nicht vorurteilsfrei neu entscheiden. Der BR wird die entsprechende Befähigung des GF sorgfältig beobachten. Soweit es

das Verhältnis des GF zur Personalleitung angeht, wird der kompetente GF daher dafür sorgen, die Personalleitung in ihren Entscheidungen weitgehend autonom agieren zu lassen und nur diskret zu unterstützen und im Krisenfall zu verteidigen. Das ist nicht nur notwendig, um den – zeitlich nicht zu bewältigenden – Direktverkehr mit dem BR zu unterbinden, sondern für den Erhalt der Funktionsfähigkeit, einschließlich der Motivation des Trägers der HR-Funktion, meist unabdingbar. Sollte es aber notwendig werden, eine Entscheidung zurückzunehmen, hat der GF die Vollmacht der Fall-back-Position. Er kann die Entscheidung – wie eine Berufungsinstanz im Gerichtsweg – zurücknehmen und evtl. dabei auf Besonderheiten der Fall-Situation hinweisen, die u. U. vorher nicht zu erkennen waren oder auf neu gewonnene Erkenntnisse verweisen, die erst nachträglich verfügbar waren.

5. Die Zusammenarbeit mit dem BR im Kleinbetrieb

Die Fall-back-Position entfällt, wenn der GF den Betrieb ohne Einrichtung einer Personalleitung zu führen hat. Diese Verhältnisse sind in Betrieben bis zu 50, gelegentlich bis zu 100 Mitarbeitern anzutreffen. Vor allem dann, wenn es keinen Betriebsrat gibt. Die

Organisation einer Personalleitung ist keine unternehmerische Pflicht und daher kann es sein, dass der Betriebsleiter sich in kleineren Betrieben der Zusammenarbeit mit den Angehörigen der Belegschaft, ggf. auch mit dem BR selbst annimmt. Der BR soll bereits dann gebildet werden, wenn 5 ständig wahlberechtigte Mitarbeiter im Betrieb vorhanden sind, vgl. § 1 Abs. 1 BetrVG. Allerdings unterbleibt in Kleinbetrieben häufig die Bildung des BR, weil die Beschäftigten ihre Anliegen noch ausreichend selbst mit dem GF abstimmen können. Besonders in Kleinbetrieben ist es nützlich, wenn nach den Besprechungen zwischen dem GF mit dem BR kurz das Ergebnis des Gesprächs – nicht dessen Verlauf – protokolliert wird. Da der zeitliche Zwischenraum von einem Monat zwischen den Gesprächen groß ist, wird es wichtig sein, genauer zu erinnern, was in welcher Form schon verabredet war und evtl. mit welchen Zielen ein Vorhaben weiter verfolgt werden sollte. Das Protokoll sollte partnerschaftlich abwechselnd, mal von der einen, mal von der anderen Seite geschrieben werden. Für die Treffen mit dem BR sollte der GF darauf achten, dass sich die HR-Abteilung an eine Tagesordnung gewöhnt und möglichst auch eine Vorabstimmung, welcher Punkt voraussichtlich wie viel Zeit beanspruchen wird. – Der BR im Kleinbetrieb hat weitgehend bereits die Befugnisse des BR im größeren Betrieb ab

50 Mitarbeitern. Er ist jedoch noch nicht zu beteiligen, wenn es um Einstellungen, Ein- oder Umgruppierungen bzw. Versetzungen geht und nicht wenigstens 20 Mitarbeiter beschäftigt sind.

6. Betriebliche Grundsatzfragen sowie Unterzeichnung von Betriebsvereinbarungen

Wegen seiner exponierten Verantwortung ist der GF derjenige, der im Wesentlichen die prägenden Vorgänge im Betrieb festlegt, z. B. Formen der Zusammenarbeit mit Verbänden und Kommunen, die betriebliche Infrastruktur, das soziale Engagement für die Belegschaft (z. B. durch Schaffung wichtiger Weiterbildungsmaßnahmen, Einrichtung einer betrieblichen Altersversorgung oder etwa eines Sportplatzes für den Betrieb) und externe soziale gesellschaftliche Leistungen, wie ein hoher Stand der Beschäftigung von Minderheitsgruppen, z. B. Schwerbehinderten. Der GF legt auch fest, welche IT-Struktur der Betrieb erhält und welche Betriebsprachen verwendet werden. – Dazu gehört es auch, dass er Betriebsvereinbarungen unterzeichnet, schließlich haben diese eine herausragende betriebliche Bedeutung, vgl. § 77 Abs. 4 BetrVG. Sie gelten wie interne Gesetze und es spielt keine Rolle, ob der

Mitarbeiter sie vorher zur Kenntnis nahm oder nicht. Sie ergänzen in wesentlicher Weise die Arbeitsverträge.

7. Das monatliche Gespräch mit dem Betriebsrat gem. § 74 Abs. 1 BetrVG

Einmal im Monat – so hat es der Gesetzgeber festgelegt – soll es ein Gespräch mit dem BR geben, in dem alle laufenden Angelegenheiten zwischen den sog. betrieblichen „Sozialpartnern“ besprochen werden. Auch dieses Gespräch wird typischerweise vom erfahrenen HR weitgehend autonom wahrgenommen und die in ihm angesprochenen Themen durch diese Abteilung geregelt. Der GF sollte jedoch in der Regel zu einem Schlussteil dazukommen, insbesondere wenn es um die Vorbereitung sensibler Betriebsvereinbarungen geht, z. B. solche, die mit internen Vergütungsfragen zu tun haben oder sich darauf auswirken, zudem solche, die sich mit Fragen der Personalplanung (§ 92 BetrVG) befassen, z. B. der Nachfolgeplanung wichtiger Stellen im Managementbereich, Klärung von Problemen der betrieblichen Software bzw. mit der elektronischen Ausstattung des Betriebs, der Schließung oder deutlichen Ausweitung eines Betriebsteils oder Restrukturierungsvorgängen (Ver-

ringerung des Personals in einem Fachbereich bzw. Einrichtung neuer Arbeitsplätze bzw. Einrichtung einer neuen Produktionslinie, vgl. § 90 BetrVG). Von zentraler Bedeutung wird zukünftig auch die betriebliche Weiterbildung sein, da der Bedarf der Aktualisierung des Methoden- und Sachwissens immer kürzeren Zeitzyklen unterliegt. Der GF zeigt durch seine Beteiligung z. B. der letzten 30 Minuten oder der Beteiligung an jedem zweiten Treffen mit dem BR, dass er das Gremium des BR wertschätzt und sich als nicht-elitärer Gesprächspartner zur Verfügung stellt. Dieser Akt der Pflege der Kontakte zur Arbeitnehmervertretung ist von großer Bedeutung und es wird nicht selten „bestraft“, wenn der GF sich weitgehend heraushält oder gar uninteressiert zeigt. Der GF sollte stets sicherstellen, dass die HR-Abteilung eine Tagesordnung erstellt und möglichst ein Zeitfenster für die Erörterung der jeweiligen Gesprächspunkte.

8. Teilnahme an der Betriebsversammlung

Der „Arbeitgeber“ (hier insbesondere der GF) ist zu ihnen einzuladen und hat die Befugnis, in der Betriebsversammlung zur Belegschaft zu sprechen, vgl. § 43 Abs. 2 S. 1,2 BetrVG. Als Ausdruck der Anerkennung der Bedeutung der Arbeitnehmervertretung und deren Arbeit wird er dies auch in aller Regel tun. Die Betriebsversammlung zeigt meist deutlich, wo der Belegschaft der Schuh drückt und was der BR als maßgeblicher Beauftragter der Interessen der Mitarbeiter vorhat oder ggf. welche Kritik er sich aus der Belegschaft anhören muss. Die aus der Veranstaltung resultierende Nachrichtenbörse vermittelt für den GF wichtige Eindrücke über die (Un-) Zufriedenheit der Belegschaft mit den Verhältnissen im Betrieb. Sie sind aufzunehmen und sollten, wo immer es angebracht ist, zu einer passenden Erwiderung durch den GF führen. Sie muss nicht spontan erfolgen, was häufig – vor allem in aufgeladener Stimmung – nicht anzuraten ist. Sie sollte jedoch – je nach Dringlichkeit – nicht lange auf sich warten lassen. Mindestens einmal im Jahr gibt der GF in der Betriebsversammlung zudem einen Bericht über 5 spezifische Themengebiete:

1. das Personal- und Sozialwesen,
2. über den Stand der Gleichstellung der Geschlechter im Betrieb und
3. der Integration ausländischer Mitarbeiter. Darüber hinaus
4. über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Betriebs und
5. über den betrieblichen Umweltschutz, vgl. § 43 Abs. 2 S. 3 BetrVG.

Es ist von erheblicher Bedeutung, dass diese Berichte sorgfältig recherchiert und, was das Faktenmaterial angeht, möglichst unangreifbar sind. Der GF sollte bei dieser Berichterstattung auch seine rhetorischen Fähigkeiten gut unter Beweis stellen können. Gerade wenn die Stimmung im Betrieb angespannt ist, muss der GF auch damit rechnen, dass es Unruhe im Raum gibt, evtl. sogar eindeutige Bekundungen von Missfallen und Ablehnung. Damit sollte er umgehen können.

9. Pflicht zur Deeskalation oder Inkaufnahme von Prozessen und Einigungsstellenverfahren

Der GF hat in streitigen Angelegenheiten, die immer wieder im Verhältnis zum BR auftreten können, die zudem nicht selten charakteristisch für das sog. antagonistische Modell der Zusammenarbeit von „Kapital und Arbeit“ sind, unter Einbringung seiner Autorität darauf hinzuwirken, mit Ruhe und vernünftiger Abwägung von Pro und Contra die jeweils anstehenden Diskussionen im Betrieb zu führen. Er hat insbesondere sicherzustellen, dass polemische Hitzigkeit oder offene Aggression in den Auseinandersetzungen unterbleiben und nach Möglichkeit stets die Chance besteht, das Zusammentreffen und Aussprache am „Round Table“ zu arrangieren. Die Anrufung von Arbeitsgerichten und Einigungsstellen sollte allenfalls für seltene Fälle der Nichtregelbarkeit im Betrieb bestehen. Sie sind ohnehin häufig Resultat psychischer Verwerfungen im Unternehmen und bei Erhalt der Dialogfähigkeit innerbetrieblich lösbar. Der Ausschluss der Alternativverfahren ist auch aus wirtschaftlichen Gründen vorteilhaft. Denn wenn z. B. das Einigungsstellen-Verfahren anberaumt wird, ist davon auszugehen, dass schnell 10 bis 15 TEUR für das Verfahren anfallen, weil allein schon der Einigungsstellenleiter (häufig ein Richter oder hauptamtlicher EST-Leiter) 5 TEUR für den Tag kassiert.

10. Die kostspielige Alternative der Einigungsstelle

Wenn es mit dem Betriebsrat eine nachhaltige Auseinandersetzung gibt und kein interner Brückenschlag mehr möglich erscheint, ist die Stunde der Einigungsstelle gekommen. Das bedeutet, dass dann meist ein Richter berufen ist, die Sozialpartner im Betrieb zu einer gemeinsamen Lösung zu bringen. Das hat zur Folge, dass der externe Mediator (es muss nicht zwingend ein Richter sein) längere Zeit auf die Parteien einzuwirken hat, um am Ende, wenn

immer noch kein Einvernehmen zwischen den Kontrahenten erzielt werden kann (z. B. eine Maßnahme der betrieblichen Ordnung, z. B. unbezahlte Raucherpausen oder Urlaubsgrundsätze), eine einseitige Entscheidung zu treffen. Der EST-Leiter verlangt für den Zeitaufwand heute den Betrag, den eine Direktionssekretärin monatlich verdient. Der oder die bestellten Beisitzer erhalten von diesem Betrag 70 % für ihre Tätigkeit. Das bedeutet, dass nicht selten ein Betrag in Höhe von 10 TEUR aufgewendet werden muss. Zudem entsteht durch diesen Akt nicht selten ein indirekter Zugzwang für die nächste Konfliktaustragung. Die Berater freuen sich, weil die Zeit ordentlich vergütet ist und sich der Streit auf diese Weise in der Regel gut bezahlt gemacht hat.

11. Due Diligence betr. Führung des Personals

Der GF, der sich für ein neues Unternehmen interessiert, sollte bei der Prüfung seiner Entscheidung möglichst eine Grobkonzeption darüber haben, auf welches Personal mit welcher streitintensiven oder verträglichen Betriebsrat-Organisation er sich einlassen wird. Das ist nicht nur beim Kauf eines Betriebs oder Unternehmens von Vorteil, vielmehr auch bei der Prüfung, mit welchen Herausforderungen der GF in Zukunft – insbesondere in Diskussionen mit dem Betriebsrat – zu rechnen hat. Dabei sollte der GF folgende Daten kennen:

1. welche Qualifikations- und Altersstruktur, welche hierarchische Struktur und Zusammensetzung an Vertretern verschiedener Nationalitäten, welches Verhältnis von Frauen und Männern hat die Belegschaft?
2. Wie hoch ist der Anteil von Befristeten und Leihkräften?
3. Wie hoch war in den letzten drei Jahren der Weiterbildungs-
etat?
4. Wie viele Arbeitsgerichtsprozesse wurden in den letzten drei Jahren geführt und mit welchem Ausgang?
5. Wie hoch ist die Vergütung der Eckpositionen in der Belegschaft im Verhältnis zu üblichen Entgeltsregelungen in vergleichbaren Unternehmen?
6. Wie viele (evtl. längerfristig unkündbare) Betriebsvereinbarungen regeln die betrieblichen Abläufe?
7. Welche Regeln gelten für die evtl. bestehende betriebliche Altersversorgung?

All diese Angaben haben eine größere Bedeutung – evtl. sogar ein Sprengpotential – im Rahmen anstehender Diskussionen mit dem Betriebsrat. Dieser drängt in der Regel darauf, aus seiner Sicht auffallende strukturelle Unebenheiten alsbald zum Gegenstand von Verhandlungen mit dem neuen GF zu machen. Von ihm erwartet der Betriebsrat häufig die baldige Einleitung von Kursänderungen, zumindest -korrekturen. Dann sollte der GF gut informiert sein, von welchen betriebssoziologischen Daten auszugehen ist. ■