

Betriebsratsvorsitzende

Paradoxe Führungskräfte?

Der bzw. die Betriebsratsvorsitzende hat eine paradoxe Stellung – im Betrieb eine spezifische Art von Führungskraft und Vorsitzender des Betriebsrats, zugleich jedoch innerhalb des Betriebsrats ein Gleicher unter Gleichen. Nach § 26 Abs. 2 Satz 1 BetrVG vertritt der Vorsitzende den Betriebsrat »im Rahmen der von ihm gefassten Beschlüsse«, womit das Gremium ‚Souverän‘ der Betriebsratsarbeit ist.

Dennoch hat der Vorsitzende eine deutlich hervorgehobene Position. Er vertritt den Betriebsrat nach außen, ist Verhandlungsführer und Ansprechpartner für die Geschäftsleitung – und er organisiert und verantwortet die Arbeit innerhalb des Gremiums. Diese Positionierung stellt an die Person und das Rollenmanagement des Vorsitzenden vielseitige und bisweilen widersprüchliche Anforderungen, deren jeweils situationsgerechte und rollenadäquate Bewältigung ein hohes Maß an triadischer Kompetenz erfordert.

Stellung des Vorsitzenden im Gremium

Die Stellung des Vorsitzenden im Gremium ist strukturell widersprüchlich und auf der Beziehungsebene kompliziert. Hier ist der Vorsitzende Gleicher unter Gleichen, aber kein Vorgesetzter; denn er hat kein Weisungsrecht und keine Fach- sowie Dienstaufsicht.

Derartige Feinheiten haben nicht immer eine große Rolle gespielt. Nicht selten waren die Betriebsratsvorsitzenden bis in die 80er oder 90er Jahre hinein ziemliche »Patriarchen«, Gegenstück zum ebenfalls paternalistischen Eigentümer oder Geschäftsführer. Dies hat sich in den meisten Betrieben im Laufe der letzten Jahre verändert. Die heutigen Betriebsratsvorsitzenden zeichnen sich eher durch ein professionell-arbeitsteiliges Selbstverständnis aus.

Dadurch ist ihre Rolle im Gremium jedoch nicht einfacher, sondern eher noch komplexer geworden: Die »neuen« Vorsitzenden müssen nun nicht nur ihr eigenes teamförderndes Selbstverständnis organisieren; sie haben es auch mit einem mündiger gewordenen Gremium, sprich: mit einem größeren Anteil an selbstbewussten Gremienmitgliedern zu tun. Dadurch kommen sie nicht umhin, einen relativ demokratischen Führungsstil zu pflegen. Doch selbst wenn viele Vorsitzende heute kommunikativer und sozial kompetenter auftreten, so ändert das meist wenig an ihrer faktischen Vormachtstellung im Gremium.

Spagat zwischen eigenmächtigem und abgestimmtem Handeln

So gerne Gremien einen Vorsitzenden haben, der ihnen einen guten Teil der Arbeit abnimmt, so sehr legen deren Mitglieder häufig doch einen großen Wert darauf, dass dieser nichts unabgestimmt tut, dass er das Gremium einbezieht oder zumindest rechtzeitig informiert und befragt. Dies gestaltet sich im Alltag des Betriebsratshandelns, in dem der Vorsitzende auf Anfragen von Seiten der Geschäftsleitung, der Personalabteilung oder auf Probleme von Beschäftigten reagieren muss, nicht immer ganz einfach. Freigestellte Vorsitzende machen hauptberuflich Betriebspolitik und brauchen einen gewissen Spielraum, um sich in der Zeit zwischen den Sitzungen zu dem einen oder anderen Problem verhalten zu können. Es nagt an ihrem Ansehen, wenn sie immer nur sagen können (und sollen), dass sie alleine nicht entscheidungsberechtigt sind. Manchmal entscheiden sie Dinge auch allein, weil es sie schlichtweg nervt, wenn sich Diskussions- und Entscheidungsprozesse im Gremium über Wochen hinziehen und sie in ihrer Handlungs- und Politikfähigkeit über die Maßen eingeschränkt bleiben. So schilderte ein Betriebsratsvorsitzender, dass man als Vorsitzender oftmals dazu neigt, seine Macht beinhaltet auszunutzen und zu sagen: »Mein Gremium kann mich jetzt mal, jetzt mach ich das, was ich für richtig halte und werde nicht erst drei Workshops abhalten.«

Nicht freigestellte Betriebsratsmitglieder bleiben durch ihr Standbein in der Berufsarbeit oftmals aus dem Alltagsgeschäft des Betriebsrats und aus den Gesprächen mit der Geschäftsführung sowie der Personalleitung mehr oder minder ausgeschlossen und fühlen sich dadurch eher in einer Zuschauerposition. Dies nährt die Psychologie des Verdachts; es führt leicht dazu, dass die Betriebsratsbasis alle möglichen Phantasien entwickelt, was ihre »Hauptamtlichen« (quasi hinter ihrem Rücken) die ganze Woche über tun und wie sie sich in den Gesprächen mit der Arbeitgeberseite wirklich verhalten. Sie entwickeln nicht selten eine Art von Kontrollmentalität ihren Vorsitzenden (und Freigestellten) gegenüber, die von diesen dann wiederum als Angriff auf ihre Rolle (und meist auch auf ihre Person) verstanden wird.

Kurzum: Betriebsratsvorsitzende geraten immer wieder in Situationen, in denen ihnen sowohl ihr »eigenmächtiges Handeln« als auch ihr Nichthandeln zum Vorwurf gemacht wird. Ein Betriebsratsvorsitzender beschreibt diese wider-

sprüchliche Situation, die bei ihm zu dem Gefühl geführt hat, es den Kollegen einfach nicht recht machen zu können: »Wenn du ihnen sagst: ‚Passt mal auf, so machen wir das‘, dann sagen sie: ‚Nee, machen wir nicht so! Du bist nicht unser Chef!‘ Wenn du das aber nicht machst, kommt das andere: Der entscheidet nicht, der fragt immer nur und weiß nicht, was er will.« Und entscheidet man dann doch, dann muss man den Worten dieses Kollegen gemäß zusehen, dass das Gremium das Gefühl behält, die Entscheidung mitgefällt zu haben.

Macht der Nicht-Freigestellten

Fühlen sich nicht-freigestellte Betriebsratsmitglieder manchmal ziemlich machtlos und im beruflichen Alltag den Zwängen der Hierarchie ausgesetzt, so können sie zumindest an einem Ort ihre Macht in Szene setzen: im Gremium. Hier können sie ihren Ärger dem »Vorturner« auch mal spüren lassen, indem sie ihn ausbremsen oder auflaufen lassen. Hier haben sie eine Stimme, die sie erheben können, ohne allzu große Konsequenzen fürchten zu müssen – denn welche Macht hat der Vorsitzende wirklich – außer der, immer mal zu drohen, den ganzen Krempel hinzuschmeißen?

Nicht selten muss sich der bzw. die Vorsitzende in Gegenwart von Kollegen, die sich offen oder heimlich für den besseren Vorsitzenden halten, als Mann oder Frau an der Spitze des Gremiums behaupten. Es gibt aber auch den Fall, dass niemand den Vorsitz übernehmen will und alle einen Kollegen dazu drängen, das zu tun. Kaum hat dieser den Vorsitz übernommen, steht er unter kritischer Beäugung und bezieht von der Gruppe »Prügel«. Nicht zu unterschätzen ist schließlich auch der Fakt, dass sich Betriebsratsvorsitzende alle vier Jahre neu zur Wahl stellen müssen: Nicht nur in der Belegschaft, sondern auch im Gremium. Die Konstruktion des Vorsitzes als Wahlamt hält den Betriebsratsvorsitzenden in einer prekären Abhängigkeit von der Zugeneigtheit der Belegschafts- und der Gremienmitglieder.

Vorsitzender, kein Vorgesetzter

Es ist schon mehrmals angeklungen: Der Betriebsratsvorsitzende ist weder weisungs- noch sanktionsberechtigt, spricht: Er verfügt über wenig institutionelle Macht. Ein Vorsitzender äußerte sich dazu wie folgt: »Ein Abteilungsleiter kann per Order di Mufti sagen, da geht es lang. Und hier hast du 21 Chaoten, die alle von sozialer Kompetenz reden, letztendlich aber doch tun, was sie wollen.«

Es ist nicht zufällig, dass ich über die Frage des Unterschieds zwischen Betriebsratsvorsitz und Abteilungsleitung am ausführlichsten mit der Betriebsratsvorsitzenden eines Hightech-Metallbetriebs gesprochen habe, die als Frau in einem männerdominierten Unternehmen und Betriebsrat sehr darum kämpfen musste, an der Spitze der

betrieblichen Interessenvertretung anerkannt zu werden: »Was im Betriebsrat anders ist, ist, dass es keinen Vorgesetzten gibt, der einem sagt, wie man seine Arbeit zu erledigen hat. Es gibt erst einmal keine Sanktionsmaßnahmen, wenn sich einer hier nur hinsetzt und gar nichts macht. Es gibt hier manchmal 19 kleine Chefs und zwei Beschäftigte, das sind die beiden Kolleginnen da vorne im Sekretariat. Keiner will sich was sagen und schon gar nicht kontrollieren lassen – Kontrollieren im Sinne von Controlling – also: wie weit ist eigentlich der Stand der Arbeit.«

Manche freigestellten Betriebsratsmitglieder, so diese Vorsitzende, nehmen Freiheiten in Anspruch, die in einer Fachabteilung undenkbar wären – angefangen damit, wann man zur Arbeit kommt und wann man geht, über die Frage, wie man sich in die Arbeit einbinden lässt, an Absprachen hält, Verpflichtungen eingetht und Verantwortung übernimmt bis hin zu Fragen der Arbeitsmoral und der Effektivität der Arbeit. Bezüglich all dieser Dinge fällt es einem als Vorsitzenden oft nicht leicht, sich mit seinen Vorstellungen über eine strukturierte und verlässliche – spricht: professionelle – Organisation der Zusammenarbeit durchzusetzen. Sicher ist das auch eine Frage des persönlichen Standings und der Frage, wie man einen gemeinsamen Gremien-Entwicklungsprozess organisieren kann. Dies wird dadurch erschwert, dass es sehr von der Kultur und Dynamik im Gremium abhängt, ob einem Gremienmitglied notfalls auch mal Konsequenzen drohen. Die Betriebsratsvorsitzende formulierte dies wie folgt: »Also wenn ich in der Fachabteilung wäre, würde ich sagen: ‚Guck dir das an, kann ja wohl nicht sein!‘ Wenn das meine Mitarbeiter wären, dann würde ich zu dem einen oder anderen hingehen und klare Verabredungen treffen.«

Doch als Betriebsratsvorsitzende ist sie keine Vorgesetzte. Sie ist es nicht, will es auch gar nicht sein. Denn ihr Betriebsrats-Ideal ist das einer demokratischen und solidarischen Gruppe, die anders funktioniert und geführt wird, als das in der leistungsdominierten Arbeitskultur der Firma der Fall ist. Was einem Abteilungs- oder Gruppenleiter qua Anweisung und Sanktion möglich ist, steht ihr nicht zur Verfügung – und doch trägt sie die Verantwortung für die Professionalität und Effektivität der Betriebsratsarbeit und für das Erscheinungsbild des Gremiums nach außen.

Das geschilderte Dilemma des Vorsitzes hängt nicht nur von der fehlenden Macht ab, mit der diese Rolle strukturell ausgestattet ist und auch nicht nur von der Fähigkeit des jeweiligen Vorsitzenden, diesen Mangel mit persönlicher Autorität auszugleichen oder gemeinsame Entwicklungsprozesse zu initiieren.

Psychologisch gesehen spielt in Gruppen, die über eine relativ unklare Struktur und Rahmung verfügen, die Ebene der Beziehungen und damit die emotionale Dynamik innerhalb der Gruppe eine große Rolle.

Psychologische Überlegungen zur Rolle des Betriebsratsvorsitzenden

Wenn sich ein Gremium dagegen wehrt, dass sein Vorsitzender allzu sehr eine Führungsrolle einnimmt, heißt das noch lange nicht, dass derartige Erwartungen auf einer untergründigen und unausgesprochenen Ebene nicht doch in starkem Maße vorhanden sind. In manchen Betriebsräten gibt es eine Atmosphäre, in der von dem Vorsitzenden gefühlsmäßig erwartet wird, dass er das Gremium »versorgt«. Der Vorsitzende soll dafür sorgen, dass sich die Mitglieder wohlfühlen und zufrieden sind – die strategischen Fragen, ob die Ziele klar, die Entscheidungsprozesse transparent, die Aufgaben sinnvoll verteilt und die Verantwortlichkeiten geregelt sind, spielen demgegenüber zuweilen eine untergeordnete Rolle – wohl gemerkt: auf der gefühlsmäßigen Ebene. In manchen Gremien besteht die untergründige Erwartung, dass ihr Vorsitzender sie im betriebspolitischen Kampf kraft- und machtvoll gegen die Gegenseite anführt – dies trotz einer auf der bewussten Ebene stark ausgeprägten Forderung nach Gleichheit und Demokratie im Gremium.

Erfüllen sie die untergründigen – und den Gremienmitgliedern selbst meist gar nicht bewussten – Erwartungen nicht, können sie unversehens zu enttäuschenden Vorsitzenden werden und ihre »Mannschaft« sucht sich aus ihren Reihen einen informellen »Leiter«, von dem sie sich eher Versorgung oder Führung erwartet – eine Hoffnung, der es natürlich sehr entgegenkommt, wenn sich ein Gremienmitglied offen oder untergründig als besserer »Anführer« anbietet.

Gerade diese emotionalen Prozesse, die die Atmosphäre und Arbeitsfähigkeit des Gremiums nachhaltig beeinflussen, stellen an den Vorsitzenden hohe Anforderungen, »seinen« Betriebsrat zusammenzuhalten. Betriebsratsvorsitzende haben psychologisch gesehen die Aufgabe, die Spannungen und Konflikte der Gruppe erst einmal anzunehmen und auszuhalten. Es zeichnet gute Vorsitzende aus, dass sie auch für diese psychologischen Prozesse zur Verfügung stehen – auch wenn sie hierbei ihren eigenen Ärger ein Stück weit unterdrücken müssen und obendrein das Gefühl haben, von ihrem Gremium missverstanden und verkannt zu werden.

Betriebsratsvorsitz zwischen Elternfigur und Erster in der Geschwisterreihe

Psychologisch gesehen besteht eine Ähnlichkeit zwischen dem Generationenunterschied und der hierarchischen Abstufung in Organisationen. Das heißt nicht mehr und nicht weniger, als dass sich zwischen Leitungspersonen und Mitarbeitern Aspekte des Eltern-Kind-Verhältnisses widerspiegeln. Vorgesetzte werden von ihren Mitarbeitern als eine Art »Elternfigur« erlebt, das heißt, dass im Kontakt mit ihnen Beziehungsmuster (z.B. Erwar-

tungen, Wünsche, Ängste, Schuldgefühle) wieder lebendig werden, die aus längst vergangenen biografischen Epochen stammen. So taucht das Bild des Vorstands als »Vater des Unternehmens« selbst noch in Gesprächen mit Betriebsräten auf. Am »Elternbild« von Führungspersonen haben in gewissem Umfang auch Betriebsratsvorsitzende teil. In biografischen Schilderungen von Betriebsratsvorsitzenden scheint zwischen den Zeilen immer wieder durch, dass ihre Vorgänger eine Art von väterlichem Förderer, zuweilen auch eine strenge und strafende »Vaterfigur«, gewesen sind. Vereinzelt werden frühere Betriebsratsvorsitzende als »politischer Ziehvater« bezeichnet. Auch wenn sich die heutigen Vorsitzenden von diesen »grauen Eminenzen« unterscheiden, kommt ihnen aufgrund ihrer wichtigen Stellung im Betrieb und als Vorsitzende des Gremiums auf psychologischer Ebene nach wie vor ein ganzes Stück elterliche Autorität zu. So empfindet sich die Betriebsratsvorsitzende eines IT-Betriebs zuweilen als »Mutter des Gremiums« und die Vorsitzende eines Metallbetriebs äußert gar, dass sie sich manchmal wie die »Glücke des ganzen Betriebs« vorkommt.

Während sich im Führungsverhältnis der Generationen-Generationenunterschied spiegelt, lehnt sich die Gestalt des »Ersten unter Gleichen« an die soziale Form der Geschwistergruppe an. Unter Geschwistern existiert kein so großer sozialer Abstand, wie er zwischen den Generationen üblich ist, der eigene Ort hängt hier wesentlich – und dies ist in seiner sozialen Bedeutung nicht zu unterschätzen – vom Platz in der Geschwisterreihe ab. Geschwister rangeln und konkurrieren um ihren Platz, sie werfen in die Waagschale, was sie auszeichnet und von den anderen unterscheidet. Auf der anderen Seite bestehen – und dieses Spannungsfeld macht die Beziehungen zwischen Geschwistern so sensibel – tiefe Zusammengehörigkeitswünsche sowie eine große Sehnsucht nach Einheit, was sich in vielen Gremien in dem Anspruch »Wir sind doch ein Gremium!«, ausdrückt.

Die Doppelfigur des Betriebsratsvorsitzenden, ein Stück weit väterliche bzw. mütterliche Instanz zu sein und zugleich als Erster in einer Reihe von Gleichen in die »Geschwistergruppe« eingeordnet zu sein, stellt für alle Beteiligten eine komplizierte Anforderung dar. Die Struktur Gleicher unter Gleichen zu sein und zugleich privilegierter Gleicher (= Ungleicher), ist psychologisch gesehen geradezu prädestiniert für den »Geschwisterneid«, ein Phänomen, das in Betriebsräten zuweilen eine große Rolle spielt. Die Gremienmitglieder müssen damit umgehen, dass einer aus ihrer Mitte in eine bevorrechtete Position kommt: Verhandlungspartner der Geschäftsleitung, Zentralfigur in der betrieblichen Öffentlichkeit und Ansprechpartner der Gewerkschaft. Wird jemand aus ihrer Mitte neu zum Vorsitzenden gewählt, wechselt er quasi aus der Geschwisterposition in eine »elterliche« Position über, was für alle Beteiligten keine leicht zu bewältigende Aufgabe ist. Dies verschärft sich, wenn der neue Vorsitzende

von seinem Vorgänger aus der Gruppe der potentiellen Nachfolger auserwählt, den anderen (»Geschwistern«) also vorgezogen wurde. In diesem Fall ist er so etwas wie der »Hoferbe« – mit allen Erscheinungen, die das bekanntlich mit sich bringt.

Betriebsratsvorsitzende in der Klemme

Die Beteiligung an Reorganisationsprozessen führt oftmals zu Spannungen im Gremium. Meist sind es nur wenige Mitglieder der Betriebsratsspitze, die in Steuerungs- oder Projektgruppen mitwirken und damit einen engen Kontakt mit Führungskräften und externen Beratern eingehen. Sie erhalten eine Fülle von Informationen und müssen die bitteren ökonomischen Realitäten ihres Betriebs ungeschönt zur Kenntnis nehmen. Wollen sie im Sinne der Beschäftigungssicherung verantwortlich mitwirken, kommen sie nicht umhin, sich das Sanierungsanliegen ein ganzes Stück weit zu eigen zu machen. Damit heben sie sich von den anderen Gremienmitgliedern ab und übernehmen (zumindest auf Zeit) Managementfunktionen. Auch wenn sie selbst diesbezüglich zwiespältig sind und die damit einhergehende Entfernung vom Gremium eigentlich nicht wollen, wird das häufig von einer gewissen Anzahl von Gremienmitgliedern genau so erlebt. Dies eröffnet ein weites Feld von Unterstellungen und Vorwürfen, die im Gremium kaum bewältigt werden können: Was macht ihr (da oben) eigentlich? Berichtet ihr uns wirklich alles? Was verschweigt ihr uns? Versteht ihr euch überhaupt noch als Vertreter der Beschäftigten? An Reorganisationsprojekten beteiligte Vorsitzende machen immer wieder die Erfahrung, dass ihr Bemühen um einen transparenten Prozess diese Unterstellungen nur teilweise eindämmen können. Auch wenn sie sich noch so sehr anstrengen, regelmäßig und umfassend zu informieren und alle zentralen Punkte im Gremium zu diskutieren und abzusichern (was aus Gründen der Verschwiegenheitspflicht manchmal nur bedingt geht), verhalten die Vorhaltungen kaum, nicht ausreichend informiert zu sein. Verschärft wird die so entstehende Kluft dadurch, dass die in Sachen Reorganisation Aktiven erleben müssen, dass ein Teil des Gremiums das Übermaß an Informationen irgendwann gar nicht mehr hören will oder aber damit schlicht überfordert ist. Sie verlieren dann selbst nach und nach die Hoffnung, ihr Gremium auf dem Weg der Reorganisation mitnehmen zu können und fühlen sich mit den komplexen Aufgaben der Reorganisation allein gelassen. Nicht selten kommt es so zu einer Spirale wechselseitiger Entfernung (und Entfremdung).

Doch dies ist erst die halbe Geschichte. Komplementär hierzu repräsentieren nicht freigestellte Betriebsratsmitglieder, die tagtäglich ihrer beruflichen Arbeit nachgehen, die andere Seite der Wirklichkeit eines Betriebs. Sie bekommen die Unsicherheiten und Ängste der Arbeitskollegen unmittelbar mit. Und vor allem kriegen sie

den Unmut und Ärger der Arbeitskollegen vor Ort unmittelbar ab, da sie als »Mit-Täter« angesehen und angesprochen werden. Wenn sie sich damit überfordert fühlen, die »Politik« des Betriebsrats zu vertreten (oder dies gar nicht wollen, weil sie selbst eine kritische Haltung dazu haben), kann es bei ihnen unbewusst zur Identifikation mit dem Ärger und dem Widerstand von Beschäftigten kommen. Dann stehen sich im Betriebsrat unversehens zwei Gruppen gegenüber, zwischen denen sich das betriebliche Herrschaftsverhältnis reproduziert: die Kluft zwischen »Oben« und »Unten«, zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, zwischen »Tätern« und »Opfern«. Im ungünstigen Fall bricht das Gremium auseinander und es bilden sich Fraktionen, die sich wechselseitig als »Co-Manager« und als »Fundamentalisten« beschimpfen und bekriegen.

Fazit

Die hier geschilderten Widersprüche sind und bleiben der Interessenvertretung innewohnend, zumindest da, wo sie als Mitbestimmung (und nicht nur als gewerkschaftliche Gegenmacht) gedacht und gelebt wird. Hier sind Betriebsratsvorsitzende in doppelter Weise Führungskraft: Sie sind »Anführer« der Belegschaft und des Gremiums und sie übernehmen Führungsverantwortung in der betrieblichen Sozialwelt. Insofern resultiert die paradoxe Rolle des Betriebsratsvorsitzenden unauflöslich aus dem System der Mitbestimmung selbst.

Aus dieser paradoxen Führungsrolle ergeben sich jedoch nicht nur die geschilderten Problemfelder, sie ist auch die Grundlage für die Kreativität von Betriebsräten, die sich nicht zuletzt aus der Spannung zwischen Demokratie und Hierarchie speist. Dem Gremium – und hier eben vor allem dem Vorsitzenden – kommt die Aufgabe zu, zwei widersprüchliche Strukturen zu verbinden und sie miteinander kommunikationsfähig zu halten: die hierarchische Struktur des Betriebs mit ihren Über- und Unterordnungen und die demokratische Struktur der Willensbildung und Entscheidungsfindung im Inneren eines gleichberechtigten Gremiums.

Betriebsratsvorsitzende sind durch ihre Rolle Grenzgänger. Die Chance des Grenzgängers besteht darin, die Unterschiede zwischen den verschiedenen betrieblichen Gruppierungen wahrzunehmen und zu akzeptieren, unterschiedliche Perspektiven einnehmen und sich mit verschiedenen Interessen identifizieren zu können. Auch wenn der Betriebsratsvorsitzende seinen klaren Standpunkt und seinen festen organisatorischen Bezugspunkt hierbei verliert. Betriebsratsvorsitz bedeutet dann vor allem, die Grenzen zwischen den verschiedenen betrieblichen Akteuren zu »managen« und um einen eigenen »dritten« Ort zu ringen: Gegenüber der Geschäftsleitung, mit der man sowohl vertrauensvoll zusammenarbeiten kann als auch im Konflikt unterschiedliche Interessen

aushandeln muss; gegenüber den Beschäftigten, zu denen die Beziehungen von jeher vielschichtiger und spannungsreicher sind, als dies das Stellvertretungsverhältnis unterstellt; gegenüber den Gewerkschaften, wo es darum gehen wird, im Zuge des Bedeutungszuwachses des Betriebsrats und des Bedeutungsverlustes der Gewerkschaftsbewegung die eigenen politischen Wurzeln nicht zu kappen; und nicht zuletzt auch gegenüber seinen Kolleginnen und Kollegen im Gremium, wo es darum geht, dass Vorsitzende ihre widersprüchliche Rolle als Erste unter Gleichen in einem demokratischen und solidarischen Gremium und als Führungsperson dieses Gremiums verstehen, annehmen und handhaben lernen. Es ist dies die »triadische Kompetenz«, zwischen den verschiedenen Interessen, Erwartungen und Anforderungen »den Winkel zu halten« und eine innere Beweglichkeit im Umgang mit den häufig widerstreitenden Bestrebungen hinzubekom-

men. In diesem Sinne beinhaltet diese Position die Chance, zwischen den verschiedenen betrieblichen Kulturen »Übersetzungsarbeit« zu leisten und da, wo diese unzureichend bestehen, Verbindungen herzustellen. Für diese anspruchsvolle Aufgabe, die eigene Rolle als paradoxe Führungskraft zu managen, und hierbei ein komplexes Grenzmanagement zu betreiben, benötigen Betriebsratsvorsitzende, die dies alles ja nicht grundständig »gelernt« haben, professionelle Unterstützung in Gestalt entsprechender Bildungsveranstaltungen und eines speziell auf ihre Rolle zugeschnittene Supervisions- und Coaching-Angebots.

PROF. DR. ERHARD TIETEL lehrt an der Akademie für Arbeit und Politik der Universität Bremen
www.aap.uni-bremen.de

Aktive Gestaltung der Betriebsverfassung

Wie die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats erweitert werden können

Hier lesen Sie

- wie die Mitbestimmung durch Betriebsvereinbarungen erweitert werden kann
- welche Grenzen in der Betriebsverfassung beachtet werden müssen
- warum eine Erweiterung durch einzelne Arbeitsverträge nicht möglich ist

Das BetrVG gibt den gesetzlichen Rahmen für die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats vor. In der betrieblichen Praxis stellt sich oft die Frage, ob die im Gesetz genannten Mitbestimmungsrechte durch Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung, Regelungsabrede oder Einzelarbeitsvertrag erweitert werden können.

Dies betrifft zum einen die Schaffung neuer Mitbestimmungsrechte. Zum anderen geht es aber auch darum, die Qualität der Mitbestimmungsrechte zu erhöhen, beispielsweise dem Betriebsrat anstelle eines bloßen Anhörungsrechts ein Zustimmungsverweigerungsrecht zu gewähren. Der folgende Beitrag zeigt anhand der wichtigsten Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats – §§ 87, 99, 102 und 106 bis 113 BetrVG – Gestaltungsmöglichkeiten und Beispiele auf.¹

Gesetzliche Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats können durch Tarifvertrag, Betriebsvereinbarungen, Regelungsabreden oder Einzelarbeitsvertrag nicht eingeschränkt werden.² Umstritten ist dagegen, ob eine vertragliche Ausweitung der Beteiligungsrechte des Betriebsrats möglich ist.³ Dabei ist nach Beteiligungsrechten und der Grundlage für die Mitbestimmungserweiterung zu unterscheiden.

§ 87 BetrVG und Tarifvertrag

Der Gesetzeswortlaut verbietet eine Ausweitung der zwingenden Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats über die in § 87 Abs. 1 BetrVG genannten Regelungstatbestände nicht. Das BAG⁴ geht zutreffend von der Möglichkeit einer tariflichen Erweiterung im Rahmen von § 87 BetrVG aus. Schließlich verbietet das BetrVG – anders als etwa § 3 BPersVG – die Ausweitung von Mitbestimmungsrechten durch Tarifvertrag nicht. Im Übrigen sind die Regelungen des BetrVG über die Mitwirkung des Betriebsrats Schutz-

¹ Vgl. ausführliche Darstellung Lerch/Weinbrenner, NZA 2011, 664 ff.

² BAG, NZA 2003, 1155.

³ DKKW-Däubler, BetrVG, 12. Auflage, Einl. Rdnr. 77 ff., 84 ff. m.w.N.

⁴ NZA 2005, 313.