

# „In Zukunft ohne Betriebsrat“

...so lautet der programmatische Titel eines Tagesseminars von „Praxis-Seminare“ des Dr. jur. Dirk Schreiner.



Protokoll eines ver.di-Mitarbeiters, der undercover dabei war:

Ich bin nicht nur in meinen feinen Zwirn, sondern auch in eine Rolle geschlüpft, um am 10.9.2003 an diesem Tagesseminar im Nürnberger Grand-Hotel teil zu nehmen. Billig war das nicht: Dr. Schreiner verlangt für einen Tag, an dem er „Wege zeigt, vor denen andere stehen bleiben“, rund 600 EURO, also etwa so viel wie wir als ver.di- b+b für ein Wochenseminar.

Das Bild von Herrn Dr. Schreiner im Seminarprospekt ist wohl älteren Datums oder reichlich geschönt. Mit großer Jovialität begrüßt mich ein ziemlich beleibter und reichlich aufgedunsener Herr in einem schlecht sitzenden Anzug: Das Seminar in Nürnberg sei recht „intim“, nur 8 Teilnehmer (alles Männer). Aber deshalb werde es wohl desto intensiver.

Eine kurze Hochrechnung:  $8 \times 600 \text{ EURO} = 4.800 \text{ EURO}$ . Abzüglich vielleicht 1.200 EURO Kosten: 3.600 EURO an einem Tag. Nicht schlecht!

Ein Blick in die Runde:

- Franken-Brunnen aus Neustadt/Aich ist gleich mit 2 Teilnehmern vertreten.
- Tucher
- Ein Betonmischer aus der Oberpfalz
- Ein Personalleiter einer Braunschweiger Firma (Name vergessen)
- Ein Senior-Chef einer kleineren Nürnberger Firma
- Ein Teilnehmer, der nicht kam, aber wohl gezahlt hat
- Und ich

Bis auf zwei Ausnahmen handelt es sich um leitende Angestellte mit Personalentscheidungs-kompetenz und nicht um Geschäftsführer oder Inhaber.

In der Einleitung betont Dr. Schreiner, dass alles, was er darlegen werde, völlig legal und auch legitim sei. Es sei mitnichten rechtswidrig, sondern sie (die Kanzlei) würden nur die Lücken nutzen, die das (nicht besonders brauchbare) Gesetz lasse.

Dann beschwört er ein konzeptionelles Vorgehen auch in dieser Frage des Umgangs mit Betriebsrat statt einer „John-Wayne-Methode“. Dazu gehöre besonders, sich die handelnden Personen, deren Motive und Ziele sowie die vorhandene bzw. evtl. künftige Betriebsstruktur genau anzuschauen.

Als kleine Einstimmung gab er ein wenig Psychologie zum besten: Man könne auch bei den BR-Mitgliedern unterscheiden nach zwei psychologischen Grundtypen:

- . Der „Ich-es-Typ“, der eher Aufgaben bezogene Kopfmensch
- . Der „Ich-du-Typ“, der eher auch die Menschen (Kollegen, Vorgesetzte) bezogene Bauchmensch

Häufige Ursache für ein Interesse an Betriebsrat entstehe nun bei Typ 1 durch eine Unzufriedenheit mit den Arbeitsaufgaben und bei Typ 2 aus einer Unzufriedenheit mit Kollegen und/oder Vorgesetzten. Dies müsse man genau analysieren und erkennen, dann könne man auf diesem Wege diese Typen von ihrem BR-Interesse abbringen oder dazu beitragen, dass deren BR-Engagement allmählich wieder einschläft.

In den bestehenden Betriebsräten könne man 4 Typen unterscheiden:

. Den Gewerkschaftsdogmatiker: Leider komme der immer noch recht häufig vor (Zwischenruf: „Aber mit abnehmender Tendenz!“ – allgemeines Gefex!). Hier könne man genau so gut sofort mit dem Gewerkschaftssekretär verhandeln, dann gäbe es wenigstens keine Übermittlungsfehler.

. Der selbstbewusste Betriebsrat: Dieser sei schwierig, da er sich auskenne, aber konstruktiv, wenn man ihn einbinden kann. Dann könne man mit ihm gute Vereinbarungen treffen. Sein größter Vorteil: Er stehe zu seinem Wort!

. Der windelweiche Betriebsrat: Aus Sicht des Dr. Schreiner der klassische „Umfaller“, der gegenüber dem AG Zusagen macht, aber bei dem geringsten Gegen- druck im BR-Gremium die Zusagen widerruft. Unzuverlässig und deshalb ein schwieriger Gegenüber.

. Der „echte Partner“: Für diesen habe das betriebliche Interesse Vorrang vor allen anderen Fragen und (nur) mit diesem sei eine vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich. Allerdings sei dieser Typ (leider) sehr selten.

Da ich in diesem Bericht nicht das Skript wiederholen möchte, sondern nur wichtige Ergänzungen, hier nur ein Hinweis auf den Aufbau des Seminars. Eine Kopie des Skripts samt der Fallbeispiele wird beigelegt bzw. kann man bei mir erhalten.

A: Die betriebliche Struktur und die betriebsratsfähige Einheit

Sehr ausführlich wurde dieses Thema behandelt, weil die Betriebsstruktur später als die wesentliche Stellschraube zum Kippen von Betriebsräten dargestellt wurde.

B: Die Vermeidungsstrategie

Hauptansatzpunkte: Belegschaftsausschüsse als Alternative und Belegschaftsmehrheiten gegen eine Betriebsratswahl organisieren.

C: Die Konfrontationsstrategie

Hauptansatzpunkte:

- „Grobe Verstöße“ des gesamten BR's oder einzelner BR-Mitglieder gegen das BetrVG und Vorgehen gem. § 23 Abs. 1 BetrVG;
- Kündigung vor BR-Mitgliedern mit Zustimmungersetzungsverfahren;
- Outsourcing um Gremien und/oder einzelne BR-Mitglieder loszuwerden;
- Umstrukturierungen in Unternehmen und Betrieb, um Gremien und/oder einzelne BR-Mitglieder loszuwerden.

D: Die Wahlbeeinflussungsstrategie

Hauptansatzpunkte:

- Einflussnahme auf die Wählerliste: Wer darf wählen und wer darf gewählt werden.
- Einflussnahme über Listenwahl: Etablierung einer AG-freundlichen Liste
- Einflussnahme über die Geschlechterquote: Suche nach geeigneten KandidatInnen des Minderheitengeschlechts und Erhöhung der Wahlschancen hierüber.
- Einflussnahme auf die Zahl der BR-Mandate und Vermeidung von Freistellungen: Definition der Leitenden Angestellten, genaue Zählweise der Beschäftigten usw.
- Wahlanfechtungsgründe und Vorgehen bei einer Wahlanfechtung.
- Auflösung eines Betriebsrats nach Erschöpfung der Ersatzliste.

Herr Dr. Schreiner betonte geradezu, dass eine Auflösung eines Betriebsrats nahezu immer zu einem

nachwirkenden Übergangsmandat und der Einleitung von Neuwahlen führt. Aber er wurde auch nicht müde, deutlich zu machen, dass in einer solchen Phase der Unsicherheit für den Betriebsrat die Chancen gut stünden, Einfluss auszuüben, also z.B. einen Belegschaftsausschuss ins Spiel zu bringen oder – wenn sich eine Neuwahl nicht vermeiden lässt – eigene Kandidaten oder eine eigene Liste zu platzieren.

Berichtenswerte Einzelaspekte:

Als erfolgreiches Beispiel zur Vermeidung eines GBR und zur Durchsetzung eines Prinzips „Teile und Herrsche“ wurde ALDI aufgeführt, die ihre einzelnen Niederlassungen als eigenständige Unternehmen führen würden.

Großes gemeinsames Gezeter über die Novellierung des Betriebsbegriffs in § 4 Abs. 2 des BetrVG: Eine schlimme Reform mit einer Manie, alles unter eine Betriebsratsgilde zu bekommen.

Großes Aufatmen wegen dem BAG-Urteil, nach dem Leiharbeiter bei der Feststellung der Mandatszahl und der Freistellungen nicht mitzählen, obwohl sie unter bestimmten Voraussetzungen wählen dürfen.

Zum Belegschaftsausschuss:

Das sei nicht verboten, aber auch im Gesetz nicht vorgesehen. Man müsse das „maßgeschneidert“ verkaufen, z.B. durch die Ausarbeitung einer Satzung (die allerdings rechtlich nicht verbindlich sei). Das sei dann auch ein wichtiges Argument: Maßgeschneiderte Mitsprache statt Mitsprache „von der Stange“. Ein weiteres Argument seien die geringeren Kosten im Vergleich mit einem BR und der Umstand, dass es dann keinen betriebsfremden Einfluss von außen gebe (also von den Gewerkschaften).

Man dürfe zwar keine Vorteile versprechen, wenn Belegschaft auf BR verzichtet, und nicht mit Nachteilen drohen, wenn Belegschaft dennoch BR wählt. Aber Aussagen wie: „Geld, das für einen BR ausgegeben wird, kann nicht noch einmal ausgegeben werden“ seien durchaus möglich, da sie nur einen logischen Sachverhalt darstellten.

Einige sogar große Unternehmen würden mit einem solchen Ausschuss gut fahren, z.B. SAP. Wichtig sei natürlich, dass auch der AG sich an die ausgearbeitete Satzung (die „Spielregeln“) hält, da ansonsten so schnell ein BR gewählt würde, so schnell könne man gar nicht schauen.

Wichtig sei ferner, für diese Idee auch zu werben und die Belegschaft aufzufordern, für eine Mehrheit auf einer möglichen Wahlversammlung einzutreten. Besonders sich dort nicht wegschicken zu lassen, sondern eine Mehrheitsabstimmung für den Belegschaftsausschuss herbei zu führen, denn auch

eine Wahlversammlung, auf der nur eine Minderheit der Belegschaft anwesend sei, könne einen Wahlvorstand bestellen und damit eine BR-Wahl durchsetzen.

Kippen von Betriebsrat:

- Das Kippen eines BR sei keineswegs strafbar, sondern in § 23 ausdrücklich vorgesehen. Wichtigster Ansatzpunkt: „Grobe Pflichtverletzung“, die z.B. darin bestehen können, dass ein BR mehrmals mit sachfremden Begründungen Einstellungen nach § 99 widerspricht.
- Bemerkenswert noch der Hinweis, dass es wichtig sei, dass der AG sich hier nicht auf einen Vergleich vor dem Arbeitsgericht einlassen solle, weil er sonst keinen Nachweis für die grobe Pflichtverletzung habe. Wichtig sei es außerdem, den BR bei groben Pflichtverstößen quasi „abzumahn“!, d.h. dies in Form eines beweisfähigen Briefes festzuhalten.
- Zur Geheimhaltungspflicht nach § 79 (Fall 20): Hier sei wichtig, dass die Sachverhalte ausdrücklich als geheimhaltungsbedürftig bezeichnet werden müssen und dass man es auch beweisen können muss, z.B. durch ein Protokoll. Wenn ein Verstoß vorliegt, dann § 120: Straftatbestand und auch grobe Pflichtverletzung!
- Zum § 87 (Mitbest. In sozialen Anlegendheiten): Hier gebe es das strengste Mitbestimmungsrecht und ein BR könne hier blockieren bzw. die Zustimmung auch von sachfremden Gründen anhängig machen, ein so genanntes „zulässiges Kompensationsgeschäft“.
- Aber Lohnfragen (wie in Fall 21) könnten nicht in BV geregelt werden, dies sei ein „unzulässiges Kompensationsgeschäft“. Hier folgte ein Hinweis auf § 77 Abs. 3 mit der Bemerkung, wenn dieser Tarifvorbehalt falle (und das sei ja aktuell in der Diskussion), dann würde dies den Gewerkschaften das Rückgrat brechen. Allgemeines Gefeiße und zustimmende Bemerkungen: „Wird ja auch Zeit!“, „Die haben ohnehin zuviel Einfluss unter Schröder!“ usw.
- Wenn BR sich anmaßt, Anweisungen an die Belegschaft zu geben (Fall 22), dann könne dies auch als (grober) Pflichtverstoß gelten, den man schriftlich abmahnen solle. Spätestens im Wiederholungsfall wäre es dann ein grober Pflichtverstoß.

Zum Thema Umstrukturierungen:

Hier würden sich Möglichkeiten ergeben, Betriebsräte auch ordentlich zu kündigen, z.B. durch Betriebs- oder Betriebsabteilungsstilllegung. Wichtig sei hier die Abgrenzung zu Betriebsübergang, der eher gefährlich sei. Hier könne sich ein betriebsratsloser Betrieb mit einem Betriebsrat „infizieren“.

Besonders wirksam sei das so genannte „interne Outsourcing“. Hier könne man mehrere Fliegen mit einer Klappe schlagen:

- Ungeliebte BR-Mitglieder loswerden,
- strategisch BR-Neuwahlen provozieren und
- bei gleichzeitiger Unternehmensspaltung auch u.U. schlechtere Tarifregelungen durchsetzen

Es folgte ein kurzer Exkurs zum Thema betriebliche Umstrukturierungen:

Unternehmensänderungen ohne Betriebsänderungen müssten nur dem WA (wenn vorhanden) mitgeteilt werden ! keinerlei Mitsprache oder Mitbestimmung! Betriebsänderungen führten zu einer Informations- und Beratungspflicht nach § 111 BetrVG. Sozialplan regelt einen Nachteilsausgleich, so es denn einen gibt. Wenn der Arbeitgeber nicht rechtzeitig Auskunft gibt, sei dies eine Ordnungswidrigkeit nach § 121 (max. 10.000 EURO) und es sei ein Unterlassungsanspruch durch den BR durchsetzbar, wenn er es denn rechtzeitig merken würde.

Dr. Schreiner sprach zwar keine Empfehlung aus, berichtete aber von Fällen, bei denen die Unternehmensleitung nach dem Motto vorgegangen sei „das Risiko gehe ich ein“. Hier wurden die geplanten Maßnahmen bewusst so lange wie möglich gegenüber dem BR (und der Mehrheit der Belegschaft) geheim gehalten und dann überfallsartig umgesetzt. Der BR hatte kaum eine Chance, noch einen Unterlassungsanspruch durch zu setzen und konnte nur noch ein Ordnungswidrigkeitsverfahren nach § 121 anstoßen. Das fällige Bußgeld war in die Finanzplanung der Umstrukturierung bereits eingeplant.

Eine andere Strategie sei es, die geplanten Veränderungen aufzuteilen in mehrere kleine Schritte, die – jeder für sich – keine wesentlichen Veränderungen darstellen würden, z.B. bei Personaleinsparung. Wichtig sei hier, dass nachgewiesen werden könne, dass es sich um mehrere unabhängige Unternehmensentscheidungen handele. Dies sei z.B. durch mehrere Unternehmensberatungen mit mehreren Gutachten möglich. Also zunächst MyKinsey, die 5% Abbau vorschlugen, dann Roland Berger, die 5% Abbau vorschlugen usw.

Wenn ein Sozialplan unvermeidbar sei, gelte die Faustregel: Die Ersparnis, die durch die Maßnahme in einem Jahr erzielt wird, stellt den Topf des Sozialplans dar.

Zum Thema Wahlbeeinflussungsstrategie:

Die Definition des leitenden Angestellten lässt sich – je nach dem – nutzen:

- 60% derer, die sich dafür hielten, seien keine. Hier könne man dann allerdings höhere Angestellte, die AG-orientiert seien, als Kandidaten für den BR aufbauen.
- Dies könne in einer knappen Situation (Ersatzliste erschöpft) z.B. durch gemeinsamen Rücktritt dieser BR-Mitglieder zur Auslösung von Neuwahlen führen. Ebenso z.B. durch Ausstattung eines BR-Mitglieds mit echter Prokura.
- Die beste Strategie sei es, einen BR einzuschläfern, in dem man ihn überflüssig macht, also als Arbeitgeber die direkte Kommunikation sucht usw.
- Bei dem komplizierten Wahlverfahren seien Fehler (z.B. bei der Berechnung der Geschlechterquote) nahezu unvermeidbar. Der AG solle alle möglich Fehler genau registrieren, um nach der Wahl – je nach Ausgang – strategisch zu entscheiden, ob er die Wahl anfecht oder nicht.

- - - -

Quelle: *labournet.de*, 10. September 2003, <http://archiv.labournet.de/diskussion/gewerkschaft/betrvg/ohnebr.pdf>, abgerufen am 23.3.2015.

Fazit:

Es wurden keine geheimen und illegalen Tricks ausgebreitet, wie ein BR zu kippen oder zu vermeiden ist. Dennoch ist diese Seminarserie (die vermutlich vor 20 Jahren in dieser Offensivität noch nicht denkbar gewesen wäre) sehr erfolgreich. Mit einem Team von weiteren sieben Juristen bietet Dr. Schreiner ein breites Seminarprogramm an, z.B. „Reduzierung der Betriebsratskosten“, „Grenzen der Mitbestimmung“, „Die häufigsten Betriebsratssünden“, aber auch „Die besten Kündigungsstrategien“ und „Ausstieg aus dem Arbeitgeberverband“ usw.

Schreiner relativiert einen relativen strategischen Vorteil, den wir mit den Betriebsräten häufig haben, nämlich dass die Gegenseite von Betriebsverfassungsrecht wenig Ahnung hat. Dies ist durchaus gefährlich und es ist nicht unwahrscheinlich, dass wir es in einigen Fällen schon mit einem strategischen Vorgehen im Sinne Schreiners zu tun hatten.

Andererseits unterstreicht diese Art von Seminar noch einmal die Bedeutung von Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für die betrieblichen Interessensvertretungen, insbesondere für Betriebsräte.