

Wie Verhandlungen zum Erfolg führen

BETRIEBSÄNDERUNG *Der Arbeitgeber will umstrukturieren.*

Das geht nicht ohne Betriebsrat. Worauf dieser genau zu achten hat, erläutern wir in einer Serie. Hier Teil 1.

VON THOMAS KOEPPEN UND CHRISTOF BALKENHOL

Nicht selten sind Betriebsräte völlig unvorbereitet mit dem Thema Interessenausgleich und Sozialplan konfrontiert. Das Thema löst bei denen Anspannung und Ängste aus, die in diesem Bereich noch keine Erfahrung haben. Umstrukturierungen haben meistens Entlassungen mit schwerwiegenden sozialen Konsequenzen zur Folge. Hierzu soll der Betriebsrat auch noch seinen Segen durch die Unterzeichnung eines Interessenausgleichs und Sozialplans geben?

Hinzu kommt, dass Betriebsräte vielfach bei ihren ersten Interessenausgleich- und Sozialplan-Verhandlungen heillos überfordert sind. Der Blick ins Gesetz, in die §§ 111 ff. BetrVG erhellt meistens nicht, was denn jetzt konkret zu tun ist. Wie sehen die einzelnen Schritte für den Betriebsrat aus? Wie kann er sich organisieren, wie kann er seine Rechte sinnvoll wahrnehmen? In einer Folge von vier Beiträgen wird die AiB vor diesem Hintergrund den Betriebsräten nicht nur den rechtlichen und wirtschaftlichen Hintergrund erläutern, sondern auch Hilfestellungen zum praktischen Verhandlungsverlauf, zu Organisation, Taktik und Kommunikation geben.

Rolle des Wirtschaftsausschusses bei einer Betriebsänderung

Häufig kommt es bei Betriebsänderungen zu Kompetenzgerangel zwischen Wirtschaftsausschuss und Betriebsrat. Grundsätzlich gilt, dass der Schwerpunkt der Arbeitnehmerbeteiligungen bei einer Betriebsänderung immer im Verfahren nach § 111 BetrVG in den Händen

des Betriebsrats liegen sollte, nicht hingegen in den Händen des Wirtschaftsausschusses. Hierfür gibt es einfache rechtliche Erwägungen. Eine Einigung mit dem Wirtschaftsausschuss ist gesetzlich nicht vorgesehen. Der Wirtschaftsausschuss kann auch keine Einigungsstelle anrufen. Dies ist lediglich dem Betriebsrat im Verfahren nach den §§ 111 ff. BetrVG möglich. Auch ist es dem Wirtschaftsausschuss regelmäßig schwerer möglich, einen Sachverständigen hinzuzuziehen, da § 108 Abs. 2 Satz 3 BetrVG immer eine nähere Vereinbarung zwischen dem Unternehmer und dem Wirtschaftsausschuss erfordert.

Vor allem aber ist die vor den tatsächlichen Verhandlungen liegende Informationsphase ein wesentlicher Bestandteil der Interessenausgleich- und Sozialplan-Verhandlungen. Hat diese Informationsphase bereits intensiv im Wirtschaftsausschuss stattgefunden, wird der Betriebsrat häufig mit Einwänden der Geschäftsleitung konfrontiert sein, warum denn alles zweimal gefragt wird, warum der Wirtschaftsausschuss nicht berichtet hat und ob hier nicht eine Verzögerungstaktik des Betriebsrats vorliegt. Für eine angemessene Verhandlung ist aber eine ausführliche Informationsphase unerlässlich. Deswegen sollte man die Beratungen im Wirtschaftsausschuss möglichst frühzeitig an das Verhandlungsgremium übergeben.

Ab wann ist der Betriebsrat zu beteiligen?

Häufig stellt sich die Frage, ab wann der Betriebsrat denn zu beteiligen ist. Nicht selten gibt es bereits zu diesem Thema die ersten Konflikte zwischen den Betriebsparteien. Klar

DARUM GEHT ES

1. Der Betriebsrat, nicht der Wirtschaftsausschuss, ist für Verhandlungen zuständig.
2. Der Betriebsrat sollte sich schulen lassen; in größeren Unternehmen zudem einen Sachverständigen hinzuziehen.
3. Es kann im Einzelfall schwierig sein, die Zuständigkeiten zwischen Gesamtbetriebsrat und Betriebsrat abzugrenzen.

TIPP

► Damit die Verhandlungen Erfolg haben, darf sich der Betriebsrat nicht unter Zeitdruck setzen lassen. Mitbestimmungsrechte sind in allen Teilbereichen einzufordern und durchzusetzen, häufig sind auch Rechte aus § 87 BetrVG betroffen. Ein einheitlicher Auftritt des Betriebsrats gegenüber dem Arbeitgeber ist dabei unerlässlich.

ist, dass der Betriebsrat noch nicht bei reinen Vorüberlegungen zu beteiligen ist. Spätestens aber dann, wenn ein fertiges Konzept von der Arbeitgeberseite für die Betriebsänderung erstellt wurde, ist der Arbeitgeber verpflichtet, in Interessenausgleichsverhandlungen einzutreten. Hier gilt es, die Planungen des Arbeitgebers wachsam zu verfolgen und den richtigen Zeitpunkt nicht zu verpassen. Arbeitgeberkanzleien empfehlen ihren Mandanten mitunter, ein Betriebsänderungskonzept bis ins Letzte auszuarbeiten und auch schon die erforderlichen Dokumente als Interessenausgleich und Sozialplan zu formulieren. Mit so einem komplexen Unterlagenpaket wird der Betriebsrat dann „überrollt“ und unter erheblichen Zeitdruck gesetzt. Dies kann vermieden werden, indem der Betriebsrat gegenüber dem Arbeitgeber das Eintreten in die Interessenausgleichsverhandlungen möglichst frühzeitig einfordert.

Das erste Treffen mit dem Arbeitgeber

Die Darstellung der geplanten Unternehmensänderung durch den Arbeitgeber erfolgt durch Auftakt-Meetings mit dem Betriebsrat. Manchmal informiert der Arbeitgeber zeitgleich den Betriebsrat und die Mitarbeiter über das beabsichtigte Konzept. Dem ist unbedingt Einhalt zu gebieten. Der Arbeitgeber erzeugt durch die Information der Belegschaft Druck und schürt Verunsicherung. Dabei ist keinesfalls gesagt, dass das vom Arbeitgeber beabsichtigte Konzept auch tatsächlich in der geplanten Form umgesetzt wird, da es ja zunächst einmal Gegenstand von Interessenausgleich- und Sozialplanverhandlungen ist. Sollte der Arbeitgeber insofern versuchen, mit der Betriebsöffentlichkeit Druck zu erzeugen, so muss der Betriebsrat sofort eine entsprechende Gegenkommunikation aufbauen. Bei der Erstinformation durch den Arbeitgeber sieht sich der Betriebsrat oft mit einer mehr oder weniger ausführlichen Präsentation konfrontiert – oft im „beliebten“ PowerPoint Format. Häufig sind diese Betriebsänderungsfolien von Unternehmensberatungen ausgearbeitet. Ohne Sachverständigen ist es für den Betriebsrat schwierig, inhaltlich in die Thematik der Betriebsänderung einzusteigen. Daher sollte das Gremium - bevor es Termine für Verhandlungen aufnimmt – den Fokus auf zwei Themen legen: Schulung des Betriebsrats und Auswahl geeigneter Sachverständiger.

Kompetenz für den Betriebsrat

Bei Vorliegen einer Betriebsänderung hat der Betriebsrat einen anlassbezogenen Schulungsanspruch zum Themenbereich Interessenausgleich und Sozialplan. Hier bietet es sich an, eine Inhouse-Schulung vorzunehmen. So können der Termin zeitnah vereinbart und die Inhalte der Schulung an den konkreten Erfordernissen des jeweiligen Unternehmens ausgerichtet werden. Zu beachten ist, dass das gesamte Gremium einen anlassbezogenen Schulungsanspruch hat und auch wahrnehmen sollte.

Wichtig ist zudem die Hinzuziehung eines Sachverständigen. In Unternehmen mit mehr als 300 Mitarbeitern hat der Betriebsrat das Recht, einen Berater hinzuzuziehen. Dies sogar ohne vorherige Absprache mit dem Arbeitgeber. Neben dem rechtlichen Berater ist auch die Hinzuziehung eines wirtschaftlichen Sachverständigen gesetzlich vorgesehen. Wegen der komplexen Materie sieht das BetrVG vor, dass der Betriebsrat nicht auf innerbetrieblichen Sachverständigen verwiesen werden kann.

Die Auswahl von geeigneten Sachverständigen hat erhebliche Bedeutung für die erfolgreiche Verhandlungsführung. Dabei stößt insbesondere die Hinzuziehung eines wirtschaftlichen Sachverständigen beim Arbeitgeber häufig auf Vorbehalte. Deshalb sollte der Betriebsrat darauf achten, dass sich die Tätigkeit des wirtschaftlichen Sachverständigen eindeutig von den Aktivitäten des rechtlichen Beraters abgrenzen lässt.

Jetzt wird es kompliziert: Wer ist zuständig?

Nicht selten ist der Betriebsrat gleich zu Beginn der Interessenausgleich- und Sozialplan-Verhandlungen mit zwei entscheidenden Weichenstellungen konfrontiert, für die es oft keine eindeutigen Antworten gibt. Dies betrifft zunächst die Frage, wer eigentlich zuständig für die Verhandlungen ist und zum anderen die Frage, ob denn tatsächlich eine interessenausgleichs- und sozialplanpflichtige Maßnahme vorliegt.

Bei der Frage der Zuständigkeit für die Verhandlungen hat die Rechtsprechung das Problem erschwert, da zwischen der Zuständigkeit für den Interessenausgleich und den Sozialplan unterschieden wird. Beim Interessenausgleich ist für die Unterrichtung, Beratung und Abschluss ausnahmsweise dann der

Gesamtbetriebsrat (GBR) zuständig, wenn die Maßnahme mindestens zwei Betriebe betrifft und eine einheitliche Regelung zwingend geboten ist. Das ist beispielsweise gegeben, wenn mehrere Betriebe gleichzeitig und einheitlich im Sinne von § 111 BetrVG umstrukturiert werden sollen. Allerdings kann aus der Zuständigkeit des GBRs für den Interessenausgleich nicht zwingend auf die Zuständigkeit für den Sozialplan geschlossen werden. Denn beim Sozialplan muss immer separat geprüft

»Die Auswahl von Sachverständigen hat erhebliche Bedeutung für die Verhandlungsführung.«

T. KOEPPEN UND C. BALKENHOL

werden, ob es möglich ist, dass eine Regelung innerhalb der einzelnen Betriebe getroffen wird. In größeren Unternehmen mit mehreren Standorten sollte daher die Frage der Delegation an den GBR geprüft werden, um in dieser Hinsicht Klarheit zu schaffen.

Liegt eine Betriebsänderung vor?

Die nächste Frage betrifft die in bestimmten Fällen nicht eindeutig zu beantwortende Frage, ob eine Betriebsänderung im Sinne von § 111 BetrVG vorliegt. Die in dem § 111 BetrVG aufgeführten Punkte sind durch die Rechtsprechung in diversen Entscheidungen konkretisiert worden. Häufig geht es um die Erreichung bestimmter Schwellenwerte, sprich eine bestimmte Anzahl von Mitarbeitern muss betroffen sein. Nicht selten wird die Maßnahme vom Arbeitgeber so geplant, dass die erforderlichen Schwellenwerte entweder genau nicht erreicht werden oder aber das Erreichen zweifelhaft ist. Hier geben Arbeitgeber dann gerne vor, es bestünde kein Verhandlungsanspruch wegen Interessenausgleich und Sozialplan. Gleichzeitig wird dann aber zugestanden, „freiwillig“ zu verhandeln, um für den

Fall der Nichteinigung drohen zu können, die Maßnahme ohne Mitwirkung des Betriebsrats umsetzen zu können. Hier muss eine rechtliche Analyse im Vorfeld stattfinden. Kommt der Rechtsanwalt des Betriebsrats zu dem Ergebnis, dass eine Betriebsänderung vorliegt, ist diese Meinung gegenüber dem Arbeitgeber zu vertreten. Im Falle der Nichteinigung wäre dann für den Fall der einseitigen Umsetzung des Arbeitgebers die Einleitung eines einstweiligen Verfügungsverfahrens unerlässlich. In jedem Fall sollte sich der Betriebsrat nicht voreilig von den Argumenten des Arbeitgebers irritieren lassen, es läge keine Betriebsänderung vor.

Immer das Gleiche: Gängige Arbeitgeberstrategien

Betriebsräte werden regelmäßig mit einigen gängigen Arbeitgeberstrategien bei den Verhandlungen konfrontiert. Für jede einzelne Strategie sollte schnell eine Gegenstrategie parat sein, um die Verhandlungen weiterhin auf Augenhöhe führen zu können. Oft wird schon mit der Umsetzung der Maßnahme begonnen, bevor die Verhandlungen abgeschlossen sind. Hier wird dann argumentiert, eine bestimmte andere Maßnahme habe doch gar nichts mit der Betriebsänderung zu tun. Ferner müsse der Arbeitgeber in bestimmten Einzelfällen schon handeln, um den Mitarbeitern ihre Verunsicherung zu nehmen, da die Mitarbeiter andernfalls selbst Druck erzeugen würden. Hier sollte der Betriebsrat eine klare Linie verfolgen. Sämtliche Umsetzungsmaßnahmen sollten während der Verhandlungen unterbleiben. Pragmatische Lösungen sind möglich, sollten aber sehr sorgfältig geprüft werden. Prämisse sollte immer sein, eine Gesamtlösung und nicht viele Einzellösungen zu finden.

Mitunter wird auch versucht, das Verhandlungsgremium zu spalten: Einzelnen Mitgliedern werden mehr Informationen gegeben als anderen, Mitglieder werden in Vier-Augen-Gesprächen beeinflusst. Hier hilft nur ein geschlossener Auftritt gegenüber dem Arbeitgeber. Der Betriebsrat sollte auch Informations- und Verhandlungsphase nicht vermischen. Man kann nicht über Dinge verhandeln, von denen man noch keine genaue Kenntnis hat. Bevor insofern irgendwelche Verhandlungen über die Umsetzung der Maßnahme aufgenommen werden, ist die Informationsphase vollumfänglich abzuschließen. Das bedeutet,

Bund-Verlag

Sozialplan



Göritz / Hase / Rupp
Handbuch Interessenausgleich und Sozialplan
 Handlungsmöglichkeiten bei Umstrukturierung
 6., vollständig überarbeitete Auflage
 2012, 620 Seiten, gebunden | € 59,90
 ISBN 978-3-7663-6148-6



**BUND
 VERLAG**

www.bund-verlag.de/6148
 kontakt@bund-verlag.de
 Info-Telefon: 069 / 79 50 10-20

dass alle offenen Fragen in wirtschaftlicher, organisatorischer, personeller und rechtlicher Hinsicht geklärt sind. Erst jetzt sollte sich der Betriebsrat daran machen, seine Gegenstandspunkte zu entwickeln. Nicht einlassen sollte sich der Betriebsrat auf einen Maulkorb gegenüber der Belegschaft aufgrund behaupteter „Geheimhaltungsverpflichtung“. Was wirklich geheimhaltungspflichtig ist, ist vom Rechtsanwalt des Betriebsrats zu bewerten.

Bildung einer Verhandlungskommission

Im Anschluss an die Erstinformation ist eine Verhandlungskommission zu bilden. Dabei bestimmt der Betriebsrat die Größe der Verhandlungskommission, denn eigentlich ist der Arbeitgeber verpflichtet, mit dem gesamten Gremium zu beraten. Bei der Besetzung

sollten neben erfahrenen Verhandlern immer auch Betriebsratsmitglieder aus den von der Maßnahme unmittelbar betroffenen Bereichen berücksichtigt werden. Die Verhandlungskommission sollte dem Gesamtgremium regelmäßig Rückmeldung über den Verhandlungsstand geben.

Der erste Termin

Beim ersten Termin der Verhandlungskommission mit der Arbeitgeberseite geht es darum, ein gemeinsames Verständnis über formale Themen zu finden. Es sollten für Interessenausgleich- und Sozialplanverhandlungen zumindest drei bis sechs Termine festgelegt werden, bei denen auch die Berater des Betriebsrats anwesend sind. Ferner sollte die Tagesordnung für das nächste Meeting geklärt werden. Hier wird es meistens darum gehen, dass der Arbeitgeber noch einmal sein Konzept vorstellt und der Betriebsrat seine ersten Fragen platziert. Abgestimmt werden muss, bis zu welchem Zeitpunkt die jeweiligen Fragen bei der Gegenseite eingehen, damit die Verhandlungstermine adäquat vorbereitet werden können. Abzustimmen ist ferner die Frage, wer Protokoll führt, ob ein gemeinsames Protokoll geführt wird und wie das Protokoll abgestimmt wird.

Belastungen sind nicht zu unterschätzen

Die Verhandlungen sind in vielerlei Hinsicht eine erhebliche Belastung. Zum einen in zeitlicher Hinsicht, für einen größeren Interessenausgleich und Sozialplan sind nicht selten zahlreiche Verhandlungsrunden anzusetzen. Darüber hinaus in emotionaler Hinsicht, da es von vielen Seiten Druck geben wird. Nicht nur die Arbeitgeberseite versucht Druck auf den Betriebsrat auszuüben, nicht selten bedrängt auch die Belegschaft den Betriebsrat. ◀

RECHTSGRUNDLAGE

§ 111 Betriebsänderungen

In Unternehmen mit in der Regel mehr als zwanzig wahlberechtigten Arbeitnehmern hat der Unternehmer den Betriebsrat über geplante Betriebsänderungen, 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. Der Betriebsrat kann in Unternehmen mit mehr als 300 Arbeitnehmern zu seiner Unterstützung einen Berater hinzuziehen; § 80 Abs. 4 gilt entsprechend; im Übrigen bleibt § 80 Abs. 3 unberührt. Als Betriebsänderungen im Sinne des Satzes 1 gelten:

1. Einschränkung und Stilllegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen,
2. Verlegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen,
3. Zusammenschluss mit anderen Betrieben oder die Spaltung von Betrieben,
4. grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen,
5. Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren.



Dr. Thomas Koeppen,
Rechtsanwalt, Pflüger Rechtsanwälte GmbH, Frankfurt.
tkoeppen@k44.de



Dr. Christof Balkenhol,
Betriebswirt, Geschäftsführer Matrix GmbH, München.
C.Balkenhol@matrix-partners.de

Beide beraten Betriebsräte bei Interessenausgleich und Sozialplanverhandlungen.