

Betriebsrat

Die perfekte Organisation Ihrer Betriebsratsarbeit

INTERN

INHALT

3

Erstwahl eines Betriebsrats
Wahlversammlung mit Hindernissen

4

Organisation
Mit guten Abläufen zu echter Mitbestimmung

5

Vergütungsstrukturen
Das bringt die europäische Entgelttransparenzrichtlinie

6

BR-Sprechstunden
Erst die Emotionen, dann die Lösung

KOMMUNIKATION

Mehr als Argumente: Mit Kopf und Bauch überzeugen

Gute Argumente allein sind kein Garant für erfolgreiche Gespräche. Das muss nicht am Unwillen Ihrer Gesprächspartner liegen – vielleicht können sie Ihre Argumente nicht richtig aufnehmen. Oder sie sind noch nicht bereit, sich überzeugen zu lassen. Beides können Sie mit der geschickten Verknüpfung von Argumenten und Emotionen fördern.



@ Forolia - Contrastwerkstatt

Überzeugen heißt, jemanden durch gute Argumente dazu zu bringen, eine Meinung oder eine Haltung als richtig anzuerkennen. Dabei hilft eine positive Energie, die andere dazu bringt, die Argumente zu prüfen und sich überzeugen zu lassen.

Bereitschaft erzeugen

Wenn Ihr Gegenüber gedanklich noch mit etwas anderem beschäftigt ist oder nicht richtig zuhört, verpuffen Ihre Argumente. Sorgen Sie deshalb erst einmal für die nötige Aufnahmebereitschaft.

- Kündigen Sie ein wichtiges Argument an: „Jetzt kommt der entscheidende Punkt.“
- Mit Pausen in strategischen Momenten erzeugen Sie eine kurze Irritation bei Ihrem Gegenüber. Das erhöht die Konzentration und damit die Aufnahme-fähigkeit.

- Fragen Sie nach: „Sind Sie gerade in der Lage, ein paar Gedanken von mir aufzunehmen?“

Den richtigen Zeitpunkt erkennen

Generell ist die Aufnahmebereitschaft zu Beginn eines Gesprächs am höchsten: Ihr Gegenüber muss sich erst einmal orientieren und hört deshalb in dieser Phase aufmerksam zu. In der Mitte des Gesprächs kann es passieren, dass die Gedanken abschweifen. Gegen Ende steigt die Aufmerksamkeit wieder, insbesondere dann, wenn es um Vereinbarungen zur weiteren Vorgehensweise geht.

Wichtige Argumente betonen

Es kann zielführend sein, wichtige Argumente in einem Gespräch mehrfach einzubringen. Schließlich



Liebe Leserin, lieber Leser,

viele Menschen sehnen sich mehr denn je nach Frieden. Was wir im Großen nur wenig beeinflussen können, liegt im Betrieb sehr viel mehr in unserer Hand. Dass wir gut miteinander umgehen, dass wir streiten und nicht kämpfen und trotz oft unterschiedlicher Positionen keine Feinde sind: Das ist es, was eine positive Unternehmenskultur ausmacht. Dabei müssen wir weder auf den Arbeitgeber noch auf die Beschäftigten warten. Gehen wir

vom Betriebsrat mit gutem Beispiel voran, indem wir respektvoll um richtige Entscheidungen kämpfen, sodass wir uns später noch unbefangen in die Augen schauen können. Wenn im Frühjahr nach der Betriebsratswahl im Gremium neue Gesichter erscheinen werden, ist das eine gute Gelegenheit für einen friedvollen Neuanfang.

Cordula Rölle

Dr. Cordula Rölle ist Betriebsratsvorsitzende eines großen Medienunternehmens



**KOSTENLOS
HEFTARCHIV
UND ARBEITS-
HILFEN!**

Nutzen Sie Ihren Login unter

www.betriebsrat-intern.de

Benutzername:
betriebsrat
Passwort März:
versammlung26



PRAXISTIPP

Wenn sich ein Mensch überzeugen lässt, geschieht das meist nicht als „Aha-Erlebnis“. Vielmehr kommt die bisherige Meinung langsam ins „Rutschen“ und wird immer schwächer, bis schließlich die neue Meinung an ihre Stelle getreten ist. Häufig wirkt ein Gespräch auch erst Stunden oder Tage danach – deshalb ist es schon ein Erfolg, wenn Ihr Gegenüber sagt „Ich denke darüber nach“.

7 Prinzipien für Gespräche

- Verstehen statt überreden,
- Vertrauen aufbauen,
- Argumente mit Werten unterfüttern,
- Argumente mit Emotionen verbinden,
- neugierig auf die Haltung des Gegenübers sein,
- in kleinen Schritten überzeugen,
- das Gegenüber zu jedem Zeitpunkt respektieren.

lässt deren Wirkung mit der Zeit nach. Betonen Sie deshalb Ihre Schlüsselargumente, indem Sie sie mit neuen paaren: „Abteilungsversammlungen zeigen den Arbeitnehmern, dass der Betriebsrat ein echtes Interesse an den Arbeitsverhältnissen hat. Zudem erreichen wir damit, wie ich schon sagte, weit mehr Kolleginnen und Kollegen als mit der klassischen Betriebsversammlung. Damit könnten wir auch mehr Beschäftigte für die Betriebsratswahl mobilisieren“. In diesem Beispiel verbinden Sie zwei neue Argumente mit einem bereits bekannten. Mit dieser Strategie können Sie auch eher schwache Aspekte aufwerten.

Argumente mit Emotionen verstärken

Sachargumente wirken besser, wenn sie mit Emotionen verknüpft werden. Damit bekommen sie eine gewisse Tiefe und werden besser im Arbeitsgedächtnis verankert: „Das Kernthema auf der Betriebsversammlung muss aus meiner Sicht die Einführung der neuen KI-Software in der Verwaltung sein. Das brennt den betroffenen Arbeitnehmern auf den Nägeln“. Noch wirkungsvoller ist es, wenn Sie die Emotionen personalisieren: „Erst gestern sagte mir Kollegin Mayer vom Rechnungswesen, dass sie große Angst um ihren Arbeitsplatz hat“.

Von der Emotion zur Sachebene

So wie sich Argumente mit Emotionen verstärken lassen, können Sie auch Emotionen sachlich unterfüttern: „Ich bin sehr wütend. Der Arbeitgeber hat noch immer nicht auf die Aufforderung, eine Betriebsvereinbarung zu verhandeln, geantwortet. Ich schlage deshalb vor, dass wir ihn mit Fristsetzung erinnern und den Gang vor die Einigungsstelle ankündigen“. Die zuerst genannte Emotion („Ich bin wütend“) erzeugt Spannung und Aufmerksamkeit für den anschließenden Vorschlag.

Einwände vorwegnehmen

Kein Vorschlag ist so gut, als dass es keine Gegenargumente gäbe. Wenn Sie wissen, dass Ihr Gegenüber diese kennt und vermutlich im Gespräch vorbringen wird, nehmen Sie das am besten vorweg:

„Ich weiß, dass die Sprechstunden früher nicht nachgefragt wurden. Aber wenn wir wieder einen Versuch starten, können wir mit dem neuen Intranet-Auftritt viel besser dafür werben“. Damit zeigen Sie auch, dass Sie das Thema gut durchdacht haben und alle Aspekte kennen.

Gegenargumente würdigen

Es fühlt sich für andere nicht gut an, wenn Sie alle ihre Argumente entkräften oder schwächen. Picken Sie sich deshalb einzelne Aspekte heraus, die Sie würdigen können: „Was du sagst, ist ein wichtiger Punkt, den wir in unsere Überlegungen einbeziehen möchten“. Jetzt kann eine günstige Gelegenheit sein, Ihr Gegenüber auf Ihre Seite zu ziehen: „Was meinst du: Wie können wir damit umgehen?“. Wenn Ihr Gesprächspartner beginnt, sein eigenes Argument zu widerlegen oder zu schwächen, haben Sie so gut wie gewonnen.

Gemeinsame Werte suchen

Auch wenn Menschen in einer Diskussion unterschiedlicher Meinung sind, teilen sie oft gemeinsame Werte. Diese können allgemeiner Art sein (etwa das Streben, dass das Unternehmen erfolgreich geführt wird oder Arbeitsplätze erhalten werden). Sie können aber auch konkreter sein: „Sie als Arbeitgeber möchten Kosten senken. Das wollen wir als Betriebsrat auch, damit die Arbeitsplätze langfristig sicher sind. Wenn wir sinnvoll Insourcing betreiben, brauchen wir keine Kündigungen“.

Redeanteile steuern

Gerade wer sehr überzeugt von den eigenen Argumenten ist, neigt dazu, diese vehement und wortreich zu vertreten. Tun Sie das, kann es passieren, dass sich Ihr Gegenüber innerlich zurückzieht und immer weniger sagt. Vordergründig scheinen Sie „gewonnen“ zu haben, aber Sie haben die Person nicht überzeugt, sondern sogar gegen sich eingenommen. Versuchen Sie das Gespräch deshalb so zu steuern, dass beide Seiten ungefähr gleichermaßen zu Wort kommen.

Überzeugt?

Entscheidend ist es, zu erkennen, wann Sie Ihr Gegenüber überzeugt haben. Verpassen Sie diesen Moment und argumentieren immer weiter, besteht die Gefahr, dass ungewollt noch ein Aspekt aufgedeckt wird, der die Überzeugung wieder schwächt: „Ach, so hast du das gemeint. Nein, das finde ich nicht gut“. Dass Sie jemanden überzeugt haben, erkennen Sie vor allem an der Stimmung: Sie wird gelöster, vielleicht wird gescherzt, Ihr Gegenüber signalisiert seine Zustimmung durch Nicken und Lächeln. Ab diesem Zeitpunkt formulieren Sie ein letztes Mal Ihren Standpunkt („Ich finde, wir sollten es mit neuen Betriebsratsprechstunden probieren“), und lassen es dann gut sein.

Wahlversammlung mit Hindernissen

In einem Betrieb wollten Beschäftigte einen Betriebsrat gründen. Doch die Wahlversammlung, in der ein Wahlvorstand gewählt werden sollte, endete im Chaos. Die Initiatoren wandten sich an das Arbeitsgericht mit der Bitte, einen Wahlvorstand inklusive Ersatzmitglieder zu bestellen. Der Arbeitgeber kämpfte dagegen an, unterlag jedoch. Das BAG nutzte die Gelegenheit, grundsätzliche Anforderungen an die Wahl eines Wahlvorstands zu stellen.



@ Fotolia - Kehbox

Beschäftigte eines Produzenten für Nahrungsergänzungsmittel starteten eine Initiative, um einen Betriebsrat zu wählen. Sie baten den Arbeitgeber um einen Raum, um eine Wahlversammlung abzuhalten.

So argumentierte der Arbeitgeber

Diesen erhielten sie, woraufhin alle Arbeitnehmer eine Einladung zur Wahlversammlung bekamen. Diese verlief jedoch chaotisch: Im Nachgang konnte nicht festgestellt werden, wie viele Beschäftigte anwesend waren, und ob unter ihnen manche mehrfach abgestimmt hatten. Die Wahlversammlung wurde ohne Ergebnis abgebrochen. Die Initiatoren gaben jedoch nicht auf und wandten sich schriftlich an das Arbeitsgericht mit der Bitte, gemäß § 17 Abs. 4 BetrVG einen Wahlvorstand sowie Ersatzmitglieder zu bestellen. Der Arbeitgeber kämpfte über mehrere Instanzen dagegen an. Seiner Meinung nach seien bei der Wahlversammlung elementare Grundsätze verletzt worden:

- Die Wahlversammlung war nicht barrierefrei, weil anders als im Betrieb üblich nur per Ausgang in deutscher Sprache eingeladen wurde.
- Die Wahlversammlung war so terminiert, dass durch den Zweischichtbetrieb ein Teil der Arbeitnehmer nicht teilnehmen konnte.
- Leiharbeitnehmer wurden nicht ausdrücklich eingeladen.

Das Argument des Arbeitgebers: Weil der gescheiterte Wahlversuch wesentliche Rechtsverstöße beinhaltete, könne im Nachgang keine gerichtliche Bestellung beantragt werden. In zwei Instanzen unterlag der Arbeitgeber, doch ließ er nicht locker: Nun mussten die Richter des BAG entscheiden.

So urteilt das Gericht

Die BAG-Richter wiesen den Antrag des Arbeitgebers zurück und stellten klar, dass viele bestehende Vorschriften hier nicht anzuwenden sind:

- So wird zwar in § 75 Abs. 1 und § 80 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG gefordert, ausländische Arbeitnehmer zu integrieren. Diese Regelung gilt jedoch ausschließlich für Arbeitgeber und Betriebsrat, nicht aber für Arbeitnehmer, die zum ersten Mal eine Betriebsratswahl initiieren.
- Gleiches gilt für § 2 Abs. 5 Wahlordnung (WO), der eine Unterrichtung ausländischer Arbeitnehmer über das Wahlverfahren in geeigneter Weise fordert. Hier ist nur die Vorbereitung der Betriebsratswahl gemeint – nicht aber die vorgelagerte Wahlversammlung.

Was gilt grundsätzlich?

Existiert in einem Betrieb kein Betriebsrat, gilt § 17 BetrVG. Sofern kein Gesamt- oder Konzernbetriebsrat besteht, wird demnach der Wahlvorstand durch eine Wahlversammlung gewählt. Ist ein Wahlversuch gescheitert, können drei oder mehr Beschäftigte beim Arbeitsgericht die gerichtliche Bestellung beantragen.

- Das Erfordernis der formalen Gleichheit beim Zugang zur Wahl (Grundsatz der Allgemeinheit der Wahl) setzt keine völlige sprachliche Barrierefreiheit voraus. Es sei fremdsprachigen Beschäftigten zuzumuten, sich den Inhalt z. B. über deutsche Kollegen verständlich zu machen.
- Auch müssen Leiharbeitnehmende in der Einladung nicht gesondert angesprochen werden. Die Überschrift „An alle im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer“ genügt.
- Der Zeitpunkt der Wahl sei nach Ansicht der Richter ebenfalls nicht zu beanstanden: Der Zeitraum vom Ende der Frühschicht bis ca. 30 Minuten vor der Spätschicht bietet ausreichend Möglichkeiten, an der Wahl teilzunehmen.

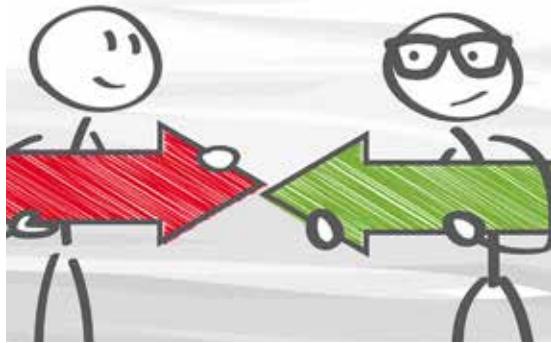
Zum Schluss mussten die Richter noch beurteilen, ob für die Bestellung eines Wahlvorstands relevant ist, aus welchen Gründen die Wahl gescheitert ist. Für sie ist klar: Die Einladung der Arbeitnehmer verlief ordnungsgemäß, es fand eine Versammlung statt und es gab Anstrengungen, einen Wahlvorstand zu wählen. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, kann eine Bestellung durch das Arbeitsgericht beantragt werden. ■

§ RECHT

BAG, Beschluss vom 24.09.2025, Az.: 7 ABR 24/24. Schon in einem früheren Beschluss hat das BAG hervorgehoben, dass an eine Wahlversammlung niedrige formale Anforderungen zu stellen sind (BAG, Beschl. v. 20.02.2019, Az.: 7 ABR 40/17).

Mit guten Abläufen zu echter Mitbestimmung

Die wenigsten Betriebsräte nutzen ihre vielfältigen Beteiligungsrechte, denn angesichts der zahlreichen und komplexen Themen kommen sie oft nicht über die Wahrnehmung der Basisrechte hinaus. Dabei ist vieles eine Frage der Organisation: Hat sich der Arbeitgeber an Standardabläufe gewöhnt, muss der Betriebsrat nicht mehr ständig Informationen abfragen und sein Mitbestimmungsrecht einfordern.



@ Fotolia - Trüffelphix

Zwischen den Rechten eines Betriebsrats und dem Alltag im Umgang mit den Arbeitgebervertretern liegen oft Welten. Schließlich, so viele Betriebsratsmitglieder, könne man nicht ständig die Einigungsstelle anrufen oder Rechte einklagen. Ein Ausweg sind Standards für die Zusammenarbeit

mit dem Arbeitgeber. Damit lässt sich eine routinemäßige Beteiligung des Betriebsrats einüben, und muss nicht jedes Mal aufs Neue eingefordert werden.

Damit wird die Einbeziehung des Betriebsrats Teil des Standardprozesses auf Arbeitgeberseite. Sie können mit dem Arbeitgeber vereinbaren, dass die Formulare über ein eigenes Postfach oder einen Share-Point-Ordner eingereicht werden.

Regelungsabsprachen und Betriebsvereinbarungen

Auch bei den Mitbestimmungsrechten haben Betriebsräte oft kein leichtes Spiel. Die wichtigsten Instrumente sind Regelungsabsprachen und Betriebsvereinbarungen.

– **Regelungsabsprachen** haben eine geringere Bedeutung als Betriebsvereinbarungen, sind aber rechtlich verbindlich. Sie eignen sich insbesondere für Regelungen, die befristet oder von ihrer Bedeutung her begrenzt sind, z. B. für Brückentage, die in jedem Jahr anders sind, oder die Übergangsorganisation bei der Einführung neuer Prozesse. Der Betriebsrat muss vor der Aufnahme von Verhandlungen einen Beschluss fassen: „Der Betriebsrat beschließt, mit der Geschäftsleitung eine Regelungsabsprache zum Thema (...) zu verhandeln“. Um die Verhandlungen zu einer Regelungsabsprache aufzunehmen, genügt eine E-Mail: „Der Betriebsrat bittet um ein Gespräch zur Abstimmung einer Regelungsabsprache zu (...)“. Auch „kleine“ Regelungsabsprachen bedürfen der Schriftform und müssen vom Betriebsrat beschlossen werden.

– **Betriebsvereinbarungen** haben eine höhere Wertigkeit: Ähnlich wie ein Gesetz gelten sie unmittelbar und zwingend für alle Arbeitnehmer. Konkret können diese aus Betriebsvereinbarungen Ansprüche ableiten, aber nicht aus Regelungsabsprachen. Typischerweise werden Betriebsvereinbarungen zu Sachverhalten abgeschlossen, die dauerhaft gelten sollen und/oder viele Beschäftigte betreffen. Bei bestimmten Themen ist eine Absprache per Betriebsvereinbarung rechtlich vorgegeben.

Ein wichtiger Unterschied ist die Nachwirkung. Wird eine Betriebsvereinbarung einseitig gekündigt, wirkt sie nach § 77 Abs. 6 BetrVG nach. Regelungsabsprachen gelten nur so lange, bis eine der beiden Betriebsparteien sie kündigt. ■

Routinen für Informationsrechte

Ein wesentlicher Teil der Betriebsratsrechte sind Informationsrechte: Der Arbeitgeber muss den Betriebsrat vollständig und rechtzeitig informieren. Hier können Standardformulare helfen, mit denen der Arbeitgeber personelle Maßnahmen, Arbeitszeitänderungen und Umstrukturierungen ankündigt. Außerdem sollte die Formulierung „Bitte Termin zur BR-Anhörung vereinbaren“ enthalten sein. Auch für die erste Reaktion sollte der Betriebsrat standardisierte Vorlagen haben, z. B. für den Fall, dass der Arbeitgeber Informationsrechte ignoriert:

– „Wir haben erfahren, dass folgende Maßnahme geplant ist: (...) Hiermit fordern wir Sie auf, dem Betriebsrat die ihm nach § 80 Abs. 2 BetrVG zustehenden Informationen bis zum (...) zukommen zu lassen“.

– Falls die Informationen nicht vollständig sind, können Sie folgende Formulierung verwenden: „Vielen Dank für die eingereichten Informationen zu den geplanten Maßnahmen (...). Leider sind diese nicht ausreichend. Bitte reichen Sie bis zum (...) folgende Informationen nach: (...)“.



PRAXISTIPP

Betriebsversammlungen werden in ihrer Wirkung häufig unterschätzt. Sie geben dem Betriebsrat die Möglichkeit, unkooperatives Verhalten des Arbeitgebers öffentlich zu machen und eine Stellungnahme zu erzwingen.

Veröffentlichungspflicht

Einen Unterschied gibt es auch bei der Veröffentlichungspflicht: Eine Betriebsvereinbarung muss zwingend betriebsintern veröffentlicht werden, Regelungsabsprachen bedürfen keiner Veröffentlichung.



PRAXISTIPP

Wenn sich der Arbeitgeber an geregelte Abläufe mit dem Betriebsrat gewöhnt, ist der Betriebsrat entlastet. Er muss viel weniger nachfragen und erinnern.

BETRIEBS- UND GESCHÄFTSGEHEIMNISSE

Vertraulich, geheim oder nur unbequem?

Arbeitgeber geben Betriebsratsmitgliedern oft Informationen mit dem Hinweis, diese seien Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse. Doch was heißt das für die Betriebsratsarbeit und die Kommunikation mit Dritten? Ist der Wunsch des Arbeitgebers nach Geheimhaltung berechtigt, oder steckt Taktik dahinter?

Wenn die Geschäftsleitung bestimmte Informationen als Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse bezeichnet, will sie, dass Sie diese nicht weitergeben oder gar veröffentlichen. Doch nur, weil die Geschäftsleitung das so sagt, muss es nicht stimmen. Deshalb ist es wichtig, dass Sie als Betriebsratsmitglied die Rechtslage selbst einschätzen können.

Klare Kriterien für Geheimnisse

Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse haben klar definierte Eigenschaften:

- Es handelt sich um Informationen, die nicht allgemein bekannt sind. Hier gilt das Motto „Was jeder weiß, kann kein Geheimnis sein“.
 - Diese Informationen sollen nur einem ganz bestimmten Personenkreis zugänglich bleiben.
 - Die Veröffentlichung der Informationen würde nachvollziehbar einen wirtschaftlichen Schaden für das Unternehmen bedeuten.
 - Die Informationen müssen vom Arbeitgeber ausdrücklich als „geheim“ bezeichnet werden.
- Damit es sich um ein Geheimnis im Sinne von § 79 BetrVG handelt, müssen alle diese Kriterien erfüllt sein.

Betriebs- versus Geschäftsgeheimnis

- Betriebsgeheimnisse betreffen Abläufe interner, organisatorischer oder technischer Art. Beispiele dafür sind Produktionsverfahren oder spezifische interne Prozesse.
- Geschäftsgeheimnisse beziehen sich auf Informationen mit wirtschaftlichem Bezug, zum Beispiel Kundenlisten oder strategische Planungen.

Grenzen der Geheimhaltung

Was tun, wenn der Betriebsvorsitzende oder ein anderes Betriebsratsmitglied eine Information vom Arbeitgeber bekommt, die tatsächlich die Kriterien für ein Betriebs- und Geschäftsgeheimnis erfüllt? Grundsätzlich darf die Information in diesem Fall nicht weitergegeben werden. Allerdings enthält § 79 BetrVG zahlreiche Ausnahmen von dieser Regel:



@ Fotolia - DDRockstar

- Eine solche Information darf sehr wohl innerhalb des Betriebsrats geteilt werden.
- Sie darf einem Gesamt- bzw. Konzernbetriebsrat mitgeteilt werden.
- Auch Einigungs- und Schlichtungsstellen dürfen sie erhalten.
- Ebenso ist es erlaubt, die Information an eine betriebliche Beschwerdestelle weiterzugeben.
- Zieht der Betriebsrat Anwälte oder Sachverständige hinzu, darf er mit ihnen geheime Informationen teilen, denn sie sind zur Geheimhaltung verpflichtet.

An Beschäftigte, Gewerkschaften, Medien oder externe Dritte dürfen Betriebsräte keine Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse weitergeben.

Konsequenzen bei Verstößen

Wenn ein Betriebsratsmitglied nachweislich Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse verrät, handelt es sich um einen schwerwiegenden Pflichtverstoß. Der Arbeitgeber kann in diesem Fall den Ausschluss aus dem Betriebsrat erzwingen. Darüber hinaus kann er das Betriebsratsmitglied für wirtschaftliche Schäden in Regress nehmen, und auch eine Abmahnung kommt in Frage. ■

! HINWEIS

Schwere Folgen kann es haben, wenn Betriebsratsmitglieder Daten von Beschäftigten weitergeben, z. B. Entgelt- oder Gesundheitsdaten. Das ist grob fahrlässig und kann zum Ausschluss aus dem Betriebsrat führen.

Geheim oder nicht?

Falls Sie sich fragen, ob Sie eine Information weitergeben dürfen, hilft die folgende Übersicht:

- Ist die betreffende Information öffentlich? In diesem Fall liegt keine Geheimhaltungspflicht vor.
- Haben die Betriebsratsmitglieder die Information ausschließlich vom Arbeitgeber erhalten? Wenn sie aus anderen Quellen stammt, gilt keine Geheimhaltungspflicht.
- Kennt nur ein bestimmter Personenkreis die Information? Wenn dem nicht so ist, liegt kein Betriebs- oder Geschäftsgeheimnis vor.
- Ist die Information vom Arbeitgeber ausdrücklich als geheim bezeichnet worden? Nur dann ist sie ein Betriebs- oder Geschäftsgeheimnis.

Verteidiger oder Wächter? Die Rolle des Betriebsrats bei Fehlverhalten

Der Arbeitgeber wirft einem Beschäftigten Diebstahl oder Betrug vor – was kann der Betriebsrat tun? Die Haltungen gehen auseinander. Doch eines ist sicher: Der Betriebsrat wacht darüber, dass rechtliche Spielregeln eingehalten werden. Und manchmal kann ein klärendes Gespräch Missverständnisse ausräumen, bevor Vorurteile Karrieren zerstören.



@ unsplash - Tobias Tullius

stets den Einzelfall genau anschauen und darauf achten, dass die betreffenden Beschäftigten vorschriftsgemäß und fair behandelt werden.

Wächter und Berater – die Rollen des Betriebsrats

Der Betriebsrat überwacht, dass die Regelungen in Gesetzen, Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen eingehalten werden. Er stellt z. B. sicher, dass keine unzulässigen Beweise verwendet und keine Verfahrensfehler gemacht werden. Konkret gehört zu seinen Aufgaben:

- Der Betriebsrat kontrolliert, ob Anhörungen korrekt und rechtzeitig erfolgen.
- Er prüft, ob Beweismittel wie Videoaufnahmen verwendet werden dürfen.
- Er achtet darauf, dass der Datenschutz eingehalten wird.
- Er fragt nach, wenn etwas unverständlich ist.
- Er setzt sich aktiv dafür ein, Missverständnisse aufzuklären.
- Wenn Arbeitnehmer ungenügend Deutsch sprechen und verstehen, drängt er auf den Einsatz eines Dolmetschers.
- Vorverurteilungen widerspricht er entschieden. Beschäftigte dürfen bei Verdachtsfällen verlangen, dass ein Mitglied des Betriebsrats sie zu Gesprächen mit Arbeitgebervertretern begleitet. Dieses ist Zeuge, kann versuchen, zu deeskalieren und zu moderieren. Außerdem sollten Betriebsratsmitglieder darauf achten, dass kein unangemessener Druck ausgeübt wird.

Mitbestimmung des Betriebsrats

Der Betriebsrat muss bei einer Kündigung wegen Fehlverhaltens angehört werden. Er kann aus verschiedenen Gründen widersprechen:

- Fehlerhafte Beweisführung,
- falsche Tatsachenbehauptungen,
- mangelnde Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte.

Zwar kann der Betriebsrat nicht im juristischen Sinne beraten, aber er kann die Einschaltung eines Rechtsanwalts empfehlen und dabei unterstützen, erforderliche Unterlagen zusammenzustellen. ■

! HINWEIS

Das Betriebsratsmitglied, das Beschuldigten zur Seite steht, wirkt gleichzeitig als Berater, Zeuge, Prozessbegleiter und Kontrollinstanz. Es sollte deshalb entsprechend erfahren und qualifiziert sein.

Alle Beschäftigten haben Anspruch auf eine faire Behandlung. Dies gilt auch für jene, denen schweres Fehlverhalten wie Arbeitszeitbetrug oder Diebstahl vorgeworfen wird. Der Betriebsrat hat hier eine anspruchsvolle Rolle, er muss gleichermaßen Schutz und Beratung bieten.

Hilfsbereitschaft als Grundhaltung

Manche Betriebsräte möchten Mitarbeitende, denen Fehlverhalten wie etwa Diebstahl vorgeworfen wird, nicht unterstützen: „Wer betrügt oder stiehlt, hat die Hilfe des Betriebsrats nicht verdient“, ist dann häufig zu hören. Aber zunächst einmal ist die Frage, ob die Vorwürfe überhaupt berechtigt sind. Dann ist immer der Einzelfall zu betrachten, wie vor einigen Jahren der Fall Emmely zeigte: Die Kassiererin hatte 31 Jahre lang ohne Beanstandungen bei ihrem Arbeitgeber gearbeitet. Weil sie Leergutbons im Gesamtwert von 1,30 Euro zum eigenen Vorteil eingelöst hatte, drohte ihr die fristlose Kündigung. Das BAG allerdings erkannte nicht auf Diebstahl, sondern auf eine Pflichtwidrigkeit. Entsprechend wäre eine Abmahnung das richtige Mittel des Arbeitgebers gewesen, nicht die Kündigung. Deshalb ist es wichtig, dass sich Betriebsräte

Fair geht vor

Pochen Sie als Betriebsrat stets darauf, dass die Arbeitgeberseite rechtskonform vorgeht: Selbst, wenn ein Vorwurf offensichtlich berechtigt ist, kann dies in einem anderen Fall nicht so sein. Entsprechend gilt es zu prüfen, dass sich der Arbeitgeber immer streng an Vorschriften und Gesetze hält, damit der Sachverhalt so gut wie möglich aufgeklärt wird. Der Betriebsrat schützt damit nicht nur Arbeitnehmer, die eines Fehlverhaltens beschuldigt werden. Er stellt auch das faire Verfahren als solches sicher, von dem grundsätzlich alle Beschäftigten profitieren können.

lose Kündigung. Das BAG allerdings erkannte nicht auf Diebstahl, sondern auf eine Pflichtwidrigkeit. Entsprechend wäre eine Abmahnung das richtige Mittel des Arbeitgebers gewesen, nicht die Kündigung. Deshalb ist es wichtig, dass sich Betriebsräte

VERGÜTUNGSSTRUKTUREN

Das bringt die europäische Entgelttransparenzrichtlinie

Bis zum 7. Juni 2026 hat Deutschland Zeit, die EU-Entgelttransparenzrichtlinie in nationales Recht umzusetzen. Höchste Zeit für Betriebsräte und Arbeitgeber, sich auf die damit einhergehenden Veränderungen für Betriebe vorzubereiten. Für Beschäftigte sowie Bewerberinnen und Bewerber wird die Richtlinie neue Rechte bringen. Wesentlich sind gegenüber dem bisher geltenden deutschen Entgelttransparenzgesetz erweiterte Berichtspflichten für Arbeitgeber sowie die Beteiligung des Betriebsrats bei Fehlentwicklungen.

Laut Zahlen des Statistischen Bundesamts verdienen Frauen bei gleichwertiger Arbeit immer noch im Durchschnitt 6 % weniger als Männer. Das will die Europäische Union mit der EU-Entgelttransparenzrichtlinie ändern: Lohndiskriminierung soll aufgedeckt, in Zukunft verhindert und für die Vergangenheit ausgeglichen werden.

Umfassende Berichtspflichten

In Deutschland gibt es bereits ein Entgelttransparenzgesetz. Dieses beinhaltet vor allem Auskunftsansprüche für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie verpflichtet die Arbeitgeber nun zu aktiver Transparenz. So wird es für Betriebe mit mindestens 100 Beschäftigten umfassende Berichtspflichten geben. Ebenso wird eine objektive Bewertung gleichwertiger Tätigkeiten verlangt. Außerdem interessant: Bei vermuteter Entgeltdiskriminierung wird die Beweislast umgekehrt – Arbeitgeber müssen beweisen, dass sie nicht diskriminieren.

Über Geld darf man reden

Arbeitgeber müssen zukünftig deutlich konkreter auf Auskunftsansprüche der Beschäftigten antworten. So können diese Informationen über die durchschnittliche Entgelthöhe von Beschäftigten mit gleichwertiger Tätigkeit anfordern. Die Angaben müssen nach Geschlecht aufgeschlüsselt sein. Die für die Eigenschaft „gleichwertig“ verwendeten Kriterien müssen offen zugänglich, objektiv und geschlechtsneutral sein. Darüber hinaus können Beschäftigten selbst für Transparenz sorgen und z. B. mit Kollegen über ihren Verdienst reden. Die in Arbeitsverträgen häufig verwendeten Geheimhaltungsklauseln sind damit unwirksam.

Transparenz im Bewerbungsverfahren

In Stellenausschreibungen, spätestens aber vor dem ersten Bewerbungsgespräch müssen Arbeitgeber künftig das Einstiegsentgelt oder zumindest eine Entgeltspanne nennen. Gibt es im Tarifver-



@ unplash - cartist

trag relevante Bestimmungen zum Entgelt, ist dies ebenso anzugeben. Zudem sind in Zukunft Fragen nach der Entgeltentwicklung in laufenden oder früheren Beschäftigungsverhältnissen nicht mehr zulässig.

Sanktionen bei Verstößen

Verstöße können nach EU-Entgelttransparenzrichtlinie zu Sanktionen, behördlichen Maßnahmen und arbeitsgerichtlichen Verfahren führen. Werden Arbeitnehmer in ihren Rechten verletzt, können ihnen Schadenersatzansprüche zustehen.

Die Rolle des Betriebsrats

Unternehmen mit 100 oder mehr Beschäftigten müssen regelmäßig einen Entgeltbericht erstellen und veröffentlichen. Diese Berichte müssen über eine Entgeltlücke zwischen den Geschlechtern und über die Verteilung der Geschlechter auf den verschiedenen Positionen Auskunft geben. Kann der Arbeitgeber ein Lohngefälle von mehr als 5 % nicht objektiv erklären, muss er mit dem Betriebsrat eine Entgeltbewertung vornehmen. ■

! HINWEIS

Arbeitgeber müssen den Beschäftigten gemäß der EU-Entgelttransparenzrichtlinie ihre Auskunftsrechte mindestens einmal jährlich bekanntmachen.

! HINWEIS

Das Auskunftsrecht der Arbeitnehmer und die Pflicht zur diskriminierungsfreien Entgeltgestaltung gelten unabhängig von der Unternehmensgröße.

Objektiv und geschlechtsneutral

Ob Tätigkeiten gleichwertig sind, muss anhand objektiver Kriterien bewertet werden. Beispiele dafür sind Qualifikationen, Verantwortung, Belastung, Kompetenzen und Arbeitsbedingungen. Wichtig ist auch, dass diese Kriterien objektiv und geschlechtsneutral angewendet werden. Jede unmittelbare oder mittelbare Diskriminierung ist auszuschließen. Die Entgeltsysteme sollen daher evaluiert und Anpassungen dokumentiert werden.

! HINWEIS

Bei der Umsetzung in deutsches Recht kann es zu Veränderungen in den Ausführungsbestimmungen kommen. Im Rahmen der Entbürokratisierungsbestrebungen der Bundesregierung kann es auch kurzfristige Veränderungen an der EU-Richtlinie geben.

Erst die Emotionen, dann die Lösung

Wenn Beschäftigte sehr aufgebracht in die Sprechstunde kommen, hilft es zunächst nichts, strukturiert und logisch an das Thema heranzugehen. Ihr Gegenüber muss erst einmal seine Emotionen regulieren, um wieder einen klaren Gedanken fassen zu können. Dabei können Sie unterstützen, indem Sie selbst ruhig bleiben und Emotionen spiegeln.



@unsplash - Vitaly Gariev

Wenn bei Beschäftigten die Emotionen hochkochen, sind sie oft laut und fordernd: „Warum tut ihr nichts?“ und „Ich verstehe nicht, warum ihr überhaupt da seid“ sind typische Aussagen in solchen Momenten. Hier gilt es einen kühlen Kopf zu bewahren.

Die Kunst dabei ist, die Emotionen nicht weiter anzuhetzen. Dies gelingt, wenn Sie ein Ereignis nicht mit eigener Aufregung spiegeln, sondern nur mit ruhigen Worten.

Nonverbal regulieren

Sie können bei erhöhter emotionaler Anspannung Ihres Gegenübers auch nonverbal reagieren. Senken Sie bewusst die Stimme – das signalisiert Ruhe und Entspannung. Oder Sie ändern die Distanz, denn mehr Abstand kann Aufregung reduzieren. Lehnen Sie sich leicht nach hinten oder gehen Sie einen kleinen Schritt zurück, wenn Sie im Stehen miteinander sprechen. Oft hilft es auch, wenn Sie gelegentlich nicken. Dies signalisiert nicht, dass Sie mit den Aussagen einverstanden sind, sondern dass Sie die Emotionen wahrnehmen.

Zur Lösung übergehen

Wenn die Emotionen abflauen, können Sie mit dem lösungsorientierten Teil des Gesprächs beginnen. Sie erkennen das z. B. daran, dass Ihr Gegenüber langsamer spricht und körperlich weniger angespannt wirkt. Nicht selten macht sich bei diesem zunächst eine leichte Erschöpfung breit, verbunden mit der Erkenntnis: Es hat nichts gebracht, sich so aufzuregen. Fragen Sie jetzt danach, was Sie noch zuregen: „Das ist sicher sehr belastend. Kannst du mir noch sagen, wann genau das war?“. Erkundigen Sie sich erst nach einfachen Dingen wie Uhrzeiten oder anwesenden Personen. Nach und nach können Sie dann mehr ins Detail gehen. ■

HINWEIS

Solange Ihr Gegenüber hoch emotional ist, widersprechen Sie nicht. Dies würde die Situation nur aufschaukeln. In dieser Phase hören Sie besser aktiv zu und kommentieren die Aussagen zustimmend.

POST

Schreiben Sie uns. Haben Sie noch Fragen oder möchten Sie aus Ihrer Erfahrung berichten? Mailen Sie uns unter bri-redaktion@weka.de. Wir freuen uns.

Ruhe reinbringen

Unruhe und Emotionalität sind hoch ansteckend. Wenn im Gespräch die Aufregung groß ist, bleiben Sie bewusst ruhig. Werden Sie sich Ihrer eigenen aufsteigenden Erregung bewusst und nehmen Sie Distanz dazu ein. Sprechen Sie langsam, ruhig und klar und halten Sie Blickkontakt, ohne Ihr Gegenüber zu fixieren. Integrieren Sie kurze Pausen im Gespräch, indem Sie vor Ihren Antworten erkennbar überlegen und zeitverzögert antworten.

Emotionen verbal spiegeln

Natürlich möchten Sie sachlich und lösungsorientiert beraten. Wenn die Aufregung aber noch groß ist, lässt sich keine Struktur in das Gespräch bringen. Zunächst geht es also darum, die Emotionen zu spiegeln:

- „Das ist ja wirklich ungewöhnlich.“
- „Ich kann mir gut vorstellen, dass Sie das aufregt.“
- „Ich an Ihrer Stelle wäre jetzt auch sehr wütend.“



VORSCHAU

Souveräner Umgang mit Fehlern

Rede und Gegenrede im Arbeitgebergespräch

Schmähkritik aus der Belegschaft kontern

IMPRESSUM

WEKA Media GmbH & Co. KG
Römerstraße 4, 86438 Kissing
Tel.: 08233 23-4000, Fax: 08233 23-7400
E-Mail: bri-redaktion@weka.de
Internet: www.betriebsrat-mitbestimmung.de

Persönlich haftende Gesellschafterin:

WEKA Media Beteiligungs-GmbH, Sitz in Kissing
Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:
Jochen Hortschansky

Chefredaktion und Realisierung:

Diplom-Volkswirt Martin Buttenmüller, München
(V.i.S.d.P.) Anschrift wie Verlag

Fachredaktion: Melanie Michl

Druck: SAXOPRINT GmbH, Enderstr. 92 c

01277 Dresden, saxoprint.de

Satz: Dipl. -Des. Andreas Pietsch, Kiel

Erscheinungsweise: monatlich

Alle Angaben im „Betriebsrat-intern“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Alle Rechte vorbehalten, insbesondere für Text und Data Mining (§ 44b UrhG und Artikel 4 der Richtlinie (EU) 2019/790 (DSM-Richtlinie)).

ISSN: 1861-6852