

Ideen für **demokratische** Betriebsratsarbeit



Auf dem Weg
zu einem neuen
imperativen Mandat

René Kluge



Inhalt

- I** Einleitung 5
- II** Die Belegschaft zum Akteur machen 8
- III** Die Betriebsversammlung ist das Zentrum demokratischer Betriebsratsarbeit 12
- IV** Die Belegschaft zum Verbündeten machen 16
- V** Offen mit Informationen umgehen – keine Geheimräte sein 20
- VI** Die Arbeitsorganisation innerhalb des Gremiums 23
- VII** Über den Betrieb hinausdenken 26
- VIII** Rückblick und Ausblick 28
- IX** Zum Weiterlesen 30
- X** Recht und Arbeit 32

I Einleitung

Betriebsräte stehen für Demokratie am Arbeitsplatz – oder? Sie werden von ihren Kolleg:innen gewählt, um deren Interessen gegenüber der Arbeitgeberin zu vertreten. Gibt es im Betrieb einen Betriebsrat, ist die einseitige Entscheidungsmacht der Arbeitgeberin erheblich eingeschränkt. Der Betriebsrat kann im Rahmen der Mitbestimmungsrechte die Arbeitsbedingungen für alle Kolleg:innen verbessern.

Das allein reicht aber nicht für echte, gelebte Demokratie im Betrieb.

Warum? Der Betriebsrat stellt nur eine kleine Gruppe innerhalb der Belegschaft dar. Die anderen Kolleg:innen im Betrieb, die den weitaus größeren Teil der Belegschaft ausmachen, können zwar den Betriebsrat wählen und an den regelmäßigen Betriebsversammlungen teilnehmen, sind aber nicht aktiv an den Auseinandersetzungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeberin beteiligt. Das Bundesarbeitsgericht hat diesen Sachverhalt treffend zusammengefasst:

„Im Wesentlichen ist die aktive Teilnahme der Arbeitnehmer an der Ausgestaltung der betriebsverfassungsrechtlichen Ordnung durch die Wahl erschöpft.“¹

1 BAG v. 27.6.1989 - 1 ABR 28/88, S. 11

Die Beschäftigten verbleiben somit in einer passiven Rolle. Sicher, der Betriebsrat sorgt für bessere Arbeitsbedingungen, doch die meisten Kolleg:innen haben keinen direkten Einfluss auf betriebliche Entscheidungen. Sie sind von einer tatsächlichen demokratischen Beteiligung im Betrieb genauso weit entfernt wie in Betrieben ohne Betriebsrat.

Die zentrale These dieser
Broschüre:

Echte demokratische Betriebsratsarbeit
ist möglich

Die Betriebsverfassung birgt ein viel größeres demokratisches Potenzial für aktive Belegschaftsbeteiligung als „nur“ Betriebsratswahlen und Betriebsversammlungen – und das ist die zentrale These dieser Broschüre. Es gibt wirksame Strategien, so viele Kolleg:innen wie möglich aktiv in betriebliche Auseinandersetzungen einzubinden. Der Betrieb kann ein Raum der Selbstermächtigung sein, in dem Beschäftigte nicht nur verwaltet werden, sondern selbst zu Akteur:innen in eigener Sache werden.

Diese Idee ist übrigens nicht neu. In der Räte- und Arbeiterbewegung galt das Prinzip des »imperativen Mandats« immer als Leitbild. Konkret bedeutet das: Vertreter:innen sollten sich bei ihren Entscheidungen grundsätzlich an die Wünsche, Vorgaben und Aufträge der Kolleg:innen halten, die sie gewählt hatten. Eine enge und regelmäßige Abstimmung zwischen Räten und Belegschaft machte dies möglich.

Demokratische Betriebsratsarbeit ist mehr als ein historisches Ideal.

Sie ist ein strategischer Vorteil:

Mit demokratischer Beteiligung ist der BR schlagkräftiger

Ein Betriebsrat, der sich stark auf Beteiligung der Belegschaft stützt, ist nicht nur demokratischer, sondern auch durchsetzungsfähiger. Je mehr Kolleg:innen sich aktiv an der Mitbestimmung beteiligen, desto größer ist die Schlagkraft des Betriebsrats. Die Arbeitgeberin kann Forderungen des Betriebsrats leicht als persönliche Meinung einiger weniger abtun. Doch wenn die Belegschaft hinter den Forderungen steht und sich aktiv beteiligt, ist die Arbeitgeberin im Zugzwang. Die Belegschaft ist die zentrale Machtressource des Betriebsrats – eine Ressource, die durch demokratische Belegschaftsarbeit aktiviert werden kann. Das Betriebsverfassungsgesetz steht dem nicht im Weg – im Gegenteil, es bietet zahlreiche Möglichkeiten dafür. Die folgenden Kapitel zeigen das.

Demokratische BR-Arbeit macht mehr Spaß

Nicht zuletzt macht es auch einfach mehr Spaß, im Betriebsrat zu arbeiten, wenn die Belegschaft aktiv mitwirkt. Der Betriebsrat steht in ständigem Austausch mit den Kolleg:innen und kann jederzeit auf Feedback und Unterstützung zählen. Betriebsversammlungen werden besser besucht, und es wird lebhafter diskutiert. Die Mitglieder des Betriebsrats stehen in Auseinandersetzungen mit der Arbeitgeberin nicht alleine da, weil sich die gesamte Belegschaft hinter dem Betriebsrat versammelt.

Was bietet diese Broschüre und an wen richtet sie sich?

Ihr findet Antworten auf die Frage: Wie kann demokratische Betriebsratsarbeit konkret aussehen? Viele Gremien haben bereits einzelne Elemente demokratischer Betriebsratsarbeit entwickelt. Doch jeder Betrieb und jede Belegschaft sind anders – deshalb braucht es unterschiedliche Methoden. Diese Broschüre liefert dazu Ideen und Anregungen. Welche davon für Euren Betrieb geeignet und sinnvoll sind, müsst Ihr gemeinsam mit Euren Kolleg:innen herausfinden. Besonders interessant ist die Broschüre für Kolleg:innen in jenen Betrieben, in denen Gewerkschaften bisher nicht oder nur mit wenigen Mitgliedern aktiv sind. Gewerkschaften setzen eigene, erprobte Methoden des Organizings und der Belegschaftsaktivierung ein – Methoden, von denen der Betriebsrat profitieren kann. Dort, wo es keinerlei gewerkschaftliche Aktivitäten gibt, ist es umso wichtiger, dass der Betriebsrat selbst für mehr Beteiligung sorgt.

Die nachfolgenden Kapitel widmen sich jeweils einem Themenschwerpunkt – einer Strategie – demokratischer Betriebsratsarbeit.

II Die Belegschaft zum Akteur machen

Die Mitglieder des Betriebsrats werden durch die Betriebsratswahl in ihrem Amt legitimiert. Doch was sie in den folgenden vier Jahren entscheiden, wird von der Belegschaft nicht mehr direkt beeinflusst. Demokratische Betriebsratsarbeit hingegen hat das Ziel, die Legitimation durch die Belegschaft kontinuierlich zu erneuern – insbesondere bei essenziellen Entscheidungen innerhalb der Wahlperiode.

In einem demokratisch arbeitenden Betriebsrat kommen die zentralen Richtungsentscheidungen immer aus der Mitte der Belegschaft. Deren Vorstellungen sind der treibende Motor der Arbeit des Betriebsrates. Die BR-Mitglieder nutzen dabei die Ressourcen, die das Betriebsverfassungsgesetz ihnen zugesteht, um die Forderungen der Belegschaft aufzugreifen, weiterzuentwickeln und durchzusetzen. Zu den Ressourcen gehören Freistellungen, Schulungen, Beratungen sowie der Zugang zu Sachmitteln. Zudem schützt ein besonderer Kündigungsschutz die BR-Mitglieder vor Sanktionen der Arbeitgeberin.

Konkrete Umsetzung – Schritt 1

Anstatt allein für sich Forderungen zu entwickeln, sie mit der Arbeitgeberin zu verhandeln und der Belegschaft nur die finalen Ergebnisse zu präsentieren, beginnt die Arbeit des Betriebsrates mit der Befragung der Belegschaft selbst: Welche Themen beschäftigen die Kolleg:innen? Welche Wünsche, Sorgen und Ideen haben sie? Welche Ziele soll der Betriebsrat verfolgen? Für eine solche Abfrage ist die Betriebsversammlung der beste Ort. Möglicherweise erarbeitet der Betriebsrat eine Vorauswahl und lässt die Kolleg:innen die Priorisierung festlegen. Vielleicht kommen die Ideen aber auch direkt aus der Belegschaft.

Wenn die Belegschaft Leitlinien festgelegt hat, werden sich eine ganze Reihe von Fragen stellen: Wie ist die betriebliche Situation? Welche rechtlichen Möglichkeiten hat der Betriebsrat? Wie könnten konkrete Verbesserungen aussehen? Der Betriebsrat nutzt nun seine Ressourcen, um diese Fragen zu beantworten und die Ideen der Belegschaft weiterzuentwickeln. Dafür kann er beispielsweise Schulungen besuchen, sich mit Sachverständigen beraten oder von der Arbeitgeberin relevante Informationen anfordern.

Die Ergebnisse seiner Arbeit präsentiert der Betriebsrat dann erneut der Belegschaft. Da sich die Kolleg:innen nicht so intensiv mit den Themen beschäftigen können wie die BR-Mitglieder, ist es Aufgabe des Betriebsrats, die wesentlichen Aspekte verständlich aufzubereiten, um eine informierte Diskussion zu ermöglichen. Nun ist es wieder an der Belegschaft, konkrete Forderungen zu formulieren und dem Betriebsrat einen möglichst klaren Handlungsauftrag zu erteilen. Im Anschluss arbeitet der Betriebsrat diese Forderungen aus. Hat er begründete Einwände, sollte der Betriebsrat sie den Kolleg:innen nachvollziehbar erklären. Das könnte der Fall sein, wenn bestimmte Forderungen rechtliche Probleme mit sich bringen oder die Durchsetzungschancen sehr gering sind.

Wenn die Belegschaft kollektiv über die grundsätzlichen Leitlinien der Mitbestimmung im Betrieb entscheiden soll, muss der Betriebsrat dafür sorgen, dass sie diese Entscheidung bestens informiert treffen kann. Ziel ist, dass die Kolleg:innen die Zusammenhänge und Hintergründe gut verstehen.

Schritt 2: Der Betriebsrat bringt die Forderungen der Belegschaft zur Arbeitgeberin

Erst im zweiten Schritt wendet sich der Betriebsrat an die Arbeitgeberin und fordert sie zu Verhandlungen auf. Er kann dann zurecht sagen, dass er die Forderungen der gesamten Belegschaft vertritt. Die Arbeitgeberin wird dies deutlich spüren – einerseits im Auftreten des Betriebsrats, andererseits in den Forderungen selbst. Die Verhandlungen zwischen Arbeitgeberin und Betriebsrat werden die Kolleg:innen genau verfolgen; schließlich geht es um ihre eigenen Forderungen, Überlegungen und Wünsche. Zurecht wollen sie diese verwirklicht sehen. Sollte die Arbeitgeberin nicht bereit sein, den Forderungen der Belegschaft nachzukommen, wird dies zu Empörung führen und den Druck auf die Arbeitgeberin erhöhen.

Bevor der Betriebsrat endgültige Entscheidungen trifft – beispielsweise eine Betriebsvereinbarung unterzeichnet –, legt er die Ergebnisse erneut der Belegschaft vor und lässt sie entscheiden, ob sie zustimmungsfähig sind oder nicht. Das stärkt den Betriebsrat in den Verhandlungen mit der Arbeitgeberin, denn nur Vereinbarungen, die eine Chance auf Zustimmung der gesamten Belegschaft haben, werden am Ende auch unterzeichnet. Eine Ausnahme bilden Verfahren vor der Einigungsstelle (§ 76 BetrVG), die mit einem Spruch enden können, der keine Mitbestimmung durch die Belegschaft erlaubt. Auch das muss der Betriebsrat transparent machen.

Die Grundlage: Regelmäßiger Austausch mit der Belegschaft

Demokratische Betriebsratsarbeit basiert auf einem regelmäßigen Austausch mit der Belegschaft. Die Kolleg:innen sollen nicht nur informiert werden, sondern die Leitlinien selbst bestimmen können. Je nach betrieblichen Bedingungen und Situationen muss dieser Austausch entsprechend organisiert werden. Bei personellen Maßnahmen, wie Einstellungen und Versetzungen, hat der Betriebsrat zum Beispiel nur eine kurze Frist um zu handeln. Überdies sind hier persönliche Informationen betroffen. Es ist daher weder sinnvoll noch realisierbar, vor jeder Zustimmungsverweigerung die Belegschaft zu befragen. Aber der Betriebsrat könnte vorab das grundsätzliche Vorgehen bei personellen Maßnahmen besprechen und von der Belegschaft festlegen lassen. Auch ein demokratisch arbeitender Betriebsrat wird zudem Entscheidungen fällen, bei denen er die Belegschaft nicht vorher beteiligt. Solange die Leitlinien der BR-Arbeit auf einem gemeinsam abgestimmten Verständnis basieren, nimmt die demokratische Beteiligungsidee dadurch keinen Schaden.

Demokratische Betriebsratsarbeit kann dazu führen, dass die Belegschaft anders entscheidet, als es der Betriebsrat allein getan hätte. Es ist deshalb eine wichtige Aufgabe des Betriebsrates, die Kolleg:innen so gut wie möglich an seinen Überlegungen und Informationen teilhaben zu lassen. Nur eine informierte Belegschaft kann auch sinnvoll und konstruktiv an der Mitbestimmung beteiligt sein. Je mehr der Betriebsrat dazu beiträgt, den Informationsunterschied zwischen ihm und der Belegschaft zu verringern, desto weniger werden sich die finalen Forderungen voneinander unterscheiden.

III Die Betriebsver- sammlung ist das Zentrum demokratischer Betriebsratsarbeit

Die Belegschaft zum Akteur zu machen, bringt einen erheblichen organisatorischen Aufwand mit sich. Es braucht kontinuierliche Abstimmungsarbeit zwischen Betriebsrat und Belegschaft. Wenn der Betriebsrat keine regelmäßige Möglichkeit hat, mit der Belegschaft ins Gespräch zu kommen, kann er ihre Ideen und Anliegen weder aufnehmen, noch weiterentwickeln. Der Betriebsrat muss die Kolleg:innen fortlaufend informieren – und umgekehrt müssen die Kolleg:innen kontinuierlich die Möglichkeit haben, mit dem Betriebsrat zu sprechen, Fragen zu stellen und eigene Wünsche zu formulieren. Nur so kann es zu einer gemeinsamen Entscheidungsfindung für die gesamte Belegschaft kommen.

Die Betriebsversammlung bietet den optimalen Raum für diesen Austausch. Alle Kolleg:innen können innerhalb der Arbeitszeit daran teilnehmen. Der Betriebsrat bestimmt Zeitpunkt, Dauer, Tagesordnung und Gestaltung der Versammlung. Auf der Betriebsversammlung berichtet der Betriebsrat über seine Arbeit – er legt also einen Tätigkeitsbericht ab – und die Kolleg:innen können dazu Stellung nehmen. Die Rechte des Betriebsrats bei der eigenständigen Ausgestaltung der Betriebsversammlung sind dabei weitreichend.

**Mindestens sechs
Versammlungen pro Jahr** Der Betriebsrat sollte das Instrument der Betriebsversammlung offensiv für die aktive Beteiligung der Belegschaft nutzen.

Voraussetzung dafür ist, dass die gesetzlich vorgeschriebenen vier Betriebsversammlungen pro Jahr (§ 43 Abs. 1 Satz 1 BetrVG) tatsächlich stattfinden. Darüber hinaus kann der Betriebsrat zwei zusätzliche Versammlungen im Jahr (§ 43 Abs. 1 Satz 4 BetrVG) einberufen. Dafür braucht es besondere Gründe – die jedoch bereits dann gegeben sind, wenn der Betriebsrat „die Auffassung der Arbeitnehmer zu bestimmten Fragen [...] näher kennenlernen und mit den Arbeitnehmern besprechen will.“² Auch sechs Betriebsversammlungen pro Jahr müssen nicht das Ende sein: Auf Verlangen eines Viertels der Belegschaft kann der Betriebsrat weitere Versammlungen einberufen (§ 43 Abs. 3 BetrVG). Der Nachteil: Diese zusätzlichen Versammlungen müssen nicht zwingend während der bezahlten Arbeitszeit stattfinden.

2 Däubler, BetrVG § 43 Rn. 13.

Alle aktiv durch Gruppenarbeit beteiligen

Die Betriebsversammlung ist das Zentrum der Belegschaftsarbeit des Betriebsrates. Alle Kolleg:innen können und sollen an ihr teilnehmen.

Wichtig ist dabei, dass alle Kolleg:innen in gleicher Weise aktiv beteiligt werden. Das schließt auch Kolleg:innen mit geringen Deutschkenntnissen ein – hier sollte beispielsweise eine Simultanübersetzung organisiert werden (die Kosten trägt die Arbeitgeberin).

Von besonderer Bedeutung ist eine interaktive Gestaltung der Versammlung. Wenn der Betriebsrat von einem Podium aus spricht, Fragen stellt und um Feedback bittet, werden sich einige Kolleg:innen zu Wort melden – und im besten Fall entsteht eine Diskussion. Doch meist beteiligen sich nur wenige aktiv, vor allem jene, denen es leichtfällt, vor großen Gruppen zu sprechen. Die Mehrheit hört nur zu – auch das ist wertvoll. Aber sie wird vermutlich nicht mit dem Gefühl nach Hause gehen, tatsächlich aktiv Einfluss auf die Betriebspolitik genommen zu haben.

Für eine echte Beteiligung braucht es deshalb Gruppenarbeit. Die versammelte Belegschaft sollte – zumindest für einen Teil der Veranstaltung – in kleinere Gruppen aufgeteilt werden: nach Abteilung, Tätigkeit, Betriebszugehörigkeit oder bewusst beliebig. In diesen Gruppen können die Kolleg:innen – je nach Input und Fragestellung des Betriebsrats – Erfahrungen austauschen, Ideen entwickeln oder konkrete Forderungen formulieren. Die Ergebnisse werden anschließend mündlich oder visuell der gesamten Versammlung präsentiert.

In kleinen Gruppen fällt es vielen leichter, sich einzubringen. Die Diskussionen sind intensiver, persönlicher – und die anschließende Debatte im Plenum ist lebhafter und informierter. Welche Form der Gruppenarbeit der Betriebsrat wählt, wie er sie vorbereitet und begleitet, hängt vom Thema, der Zielsetzung und der Zusammensetzung der Belegschaft ab.

Pausen planen und Begegnungsräume schaffen

Die Betriebsversammlung ist auch deshalb zentral für demokratische Betriebsratsarbeit, weil sie der einzige Ort ist, an dem sich so viele (im besten Falle alle) Kolleg:innen untereinander begegnen.

Daher sollte sie nicht nur dem Austausch zwischen Betriebsrat und Belegschaft dienen – sondern auch dem Austausch innerhalb der Belegschaft. Gruppenarbeiten leisten dazu bereits einen Beitrag. Zusätzlich sollten Pausen eingeplant werden – also bewusst unverplante Zeiten für lockere Begegnungen zu Beginn, am Ende und innerhalb der Tagesordnung.

Wenn der Betriebsrat durch seine Planung sowohl zeitliche Freiräume als auch räumliche Flexibilität ermöglicht, wird der informelle Austausch zwischen Kolleg:innen erleichtert – auch über die Themen der Versammlung hinaus.

Andere Veranstaltungsformen in Betracht ziehen

Mit diesen Zielen vor Augen kann der Betriebsrat auch prüfen, ob weitere Veranstaltungsformate sinnvoll sind, um möglichst viele Kolleg:innen einzubeziehen. Denkbar sind zum Beispiel Abteilungsversammlungen (§ 42 Abs. 2 Satz 1 BetrVG), bei denen sich nur die Kolleg:innen einer bestimmten Abteilung austauschen.

Auch virtuelle Betriebsversammlungen, könnten in bestimmten Fällen den demokratischen Anspruch besser erfüllen – etwa in stark digitalisierten Betrieben. Zwar sind in vielen Fällen Präsenzveranstaltungen vorzuziehen, aber: Je nach betrieblicher Realität kann auch ein digitales Format sinnvoller sein.

IV Die Belegschaft zum Verbündeten machen

Die Belegschaft entscheidet über die Leitlinien der Betriebsratsarbeit. Die aktive Beteiligung der Kolleg:innen muss aber an dieser Stelle nicht enden. Der Betriebsrat kann weitere Möglichkeiten entwickeln, einzelne Kolleg:innen an seiner Arbeit zu beteiligen. Natürlich hat jede:r die Möglichkeit, sich bei der nächsten Betriebsratswahl selbst aufstellen zu lassen und Mitglied im Betriebsrat zu werden. Für viele ist das jedoch ein (zu) großer Schritt. Sicherlich gibt es Kolleg:innen, die für die Ziele der betrieblichen Mitbestimmung stehen und mithelfen wollen, die Arbeitsbedingungen im eigenen Betrieb zu verbessern. Sie wollen sich aber nicht mit der Verantwortung eines offiziellen Amtes binden. Das kann sehr unterschiedliche Gründe haben, die zu respektieren sind. Deshalb sollten engagierte, motivierte Kolleg:innen viele alternative Möglichkeiten haben, sich niedrigschwellig zu beteiligen.

Unterstützung bei der Informationsverteilung

Ein einfaches Beispiel ist die Hilfe bei der Kommunikation des Betriebsrates gegenüber der Belegschaft. Der Betriebsrat erstellt vielleicht einen Newsletter, versendet Rundmails, veröffentlicht Mitteilungen am Schwarzen Brett oder lädt per Flyer für die nächste Betriebsversammlung ein. Doch nicht alle Kolleg:innen nehmen diese Informationen gleichermaßen wahr. In jeder Abteilung könnten sich ein bis zwei Kolleg:innen bereiterklären, die Aushänge zu verteilen, Rundmails in Gruppenchats weiterzuleiten oder in Pausengesprächen an wichtige Termine zu erinnern. Solche Unterstützung macht aus Kolleg:innen aktive Verbündete – ohne sie formell zu verpflichten.

Der Betriebsrat kann einzelne Kolleg:innen zur inhaltlichen Erarbeitung konkreter Themen hinzuziehen. Das

Betriebsverfassungsgesetz gibt dem Betriebsrat in § 80 Abs. 2 BetrVG die Möglichkeit, so genannte sachverständige Arbeitnehmer:innen als Auskunftspersonen zu nutzen. Viele Kolleg:innen verfügen über besonderes Wissen zu betrieblichen Abläufen – und jede:r kennt die Arbeitsbedingungen im eigenen Bereich am besten. Ob es um die Wirkung einer Betriebsvereinbarung, das Arbeitsschutzniveau oder Probleme bei der Dienstplangestaltung geht – Kolleg:innen können wertvolle Einblicke liefern. Die Arbeitgeberin ist sogar verpflichtet, diese Kolleg:innen für solche Aufgaben bezahlt freizustellen.

Einbeziehung sachverständiger Arbeitnehmer:innen

Mitwirkung bei der Betriebsversammlung

Auch die Betriebsversammlung bietet Möglichkeiten zur aktiven Beteiligung. Neben praktischer Unterstützung – etwa beim Aufbau, Einlass oder der Technik – können Kolleg:innen sich auch inhaltlich einbringen. Sie könnten über Erfahrungen aus ihrer Abteilung berichten, von Konflikten erzählen oder ihre Perspektive auf die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat darstellen.

Andere Gremien der betrieblichen Mitbestimmung bieten ebenfalls

Engagement in anderen betrieblichen Gremien

Chancen zur Beteiligung. In Betrieben mit einer Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) dient dieses Gremium ausdrücklich dazu, junge Kolleg:innen an Mitbestimmung heranzuführen. In Betrieben mit mindestens fünf schwerbehinderten oder gleichgestellten Beschäftigten sollte eine Schwerbehindertenvertretung gewählt werden – der Betriebsrat ist sogar verpflichtet, auf diese Wahl hinzuwirken (§ 176 SGB IX). Auch der Wahlvorstand bei Betriebsratswahlen oder das Amt der Sicherheitsbeauftragten (§ 22 SGB VII) eignen sich, um engagierten Kolleg:innen erste Erfahrungen in Gremienarbeit zu ermöglichen. Der Betriebsrat kann durch seine Mitbestimmungsrechte gezielt dafür sorgen, dass solche Rollen mit aktiven Unterstützer:innen besetzt werden.

Vertrauen aufbauen durch Freizeitaktivitäten

Auch Aktivitäten außerhalb des Betriebsalltags fördern das Gemeinschaftsgefühl – und damit die demokratische Kultur. Ob Kneipenabend, Laufgruppe oder Fahrgemeinschaften: Überall dort, wo Kolleg:innen sich in ungezwungener Atmosphäre begegnen und eine gute Zeit miteinander haben, wächst Vertrauen. Gerade weil hier nicht immer über Betriebspolitik gesprochen wird, sind solche Orte wichtig.

Ist der Betriebsrat dort sichtbar präsent – oder regt selbst solche Formate an –, stärkt er die Gemeinschaft. Wenn etwa die Arbeitgeberin kein Frühlingsfest organisiert, kann der Betriebsrat die Initiative ergreifen. Dabei wird er sicher auch wieder Kolleg:innen finden, die gerne dabei helfen.

Unterstützer:innenkreis kontinuierlich erweitern

Der Betriebsrat besteht aus wenigen Mitgliedern. Er kann nicht überall präsent sein und kennt nicht jede Abteilung gleich gut. Erfolgreiche Betriebsratsarbeit ist auf Kolleg:innen angewiesen, die bereit sind mitzuarbeiten. Wenn der Betriebsrat aktiv einlädt und passende Beteiligungsmöglichkeiten schafft, wird sich der Kreis der Unterstützer:innen stetig erweitern. Er trägt damit aktiv zur Organisation des Betriebes bei. Nicht zuletzt lassen sich aus dem Kreis der aktiven Unterstützer:innen leicht neue Kandidat:innen für die kommende Betriebsratswahl finden. Damit stellt der Betriebsrat die Kontinuität seiner Arbeit sicher.

Ganz normal: Nicht alle wollen sich beteiligen

Natürlich werden nicht alle Kolleg:innen bereit sein, den Betriebsrat aktiv zu unterstützen. Und das müssen sie auch nicht. Es bleibt jedem und jeder selbst überlassen, ob und in welchem Maße er:sie sich einbringt. Ein Teil der Belegschaft wird immer indifferent oder sogar ablehnend gegenüber Mitbestimmung sein. Der Betriebsrat kann versuchen, diese Kolleg:innen zu gewinnen – doch meist ist es sinnvoller, sich um die passiven Unterstützer:innen zu kümmern und sie zu aktiven Verbündeten zu machen.

Die Faustregel lautet: Wenn zehn Prozent der Belegschaft den Betriebsrat aktiv unterstützen, ist der Betrieb gut organisiert.

V Offen mit Informationen umgehen – keine Geheimräte sein

Viele Betriebsräte bemühen sich um Transparenz und versuchen, ihre Kolleg:innen so oft wie möglich über die eigene Arbeit zu informieren. Häufig läuft das unter dem Begriff „**Öffentlichkeitsarbeit**“. Das Teilen von Informationen mit der Belegschaft ist zweifellos wichtig – doch es steht in dieser Broschüre bewusst erst an fünfter Stelle. Denn reine Öffentlichkeitsarbeit ist ein schwaches Instrument der Beteiligung: Die Kolleg:innen bleiben passive Empfänger:innen.

Wenn der Betriebsrat die Belegschaft nicht auch auf anderen Wegen aktiv an der Mitbestimmung beteiligt, geraten Informationen schnell in Vergessenheit. Für engagierte Betriebsräte ist es verständlicherweise frustrierend, wenn mühsam erstellte Newsletter kaum gelesen und Flugblätter achtlos entsorgt werden. Deswegen ist es so wichtig, die Belegschaft zum Akteur in eigener Sache und möglichst viele Kolleg:innen zu aktiven Verbündeten zu machen. Zur Erreichung dieser Ziele gehören:

Wissensunterschiede ausgleichen

Das Betriebsverfassungsgesetz führt zu einem strukturellen Wissensvorsprung des Betriebsrats. Nur Betriebsratsmitglieder dürfen an Schulungen teilnehmen und haben das Recht, frühzeitig und umfassend über betriebliche Vorgänge informiert zu werden. Sie wissen mehr als ihre Kolleg:innen – und sie wissen es früher.

Wer Kolleg:innen wirkmächtig an Entscheidungen beteiligen will, muss diesen Unterschied aktiv und zeitnah ausgleichen. Nur eine informierte Belegschaft kann mitreden – und das ist die Voraussetzung für demokratische Betriebsratsarbeit.

Keine Angst vor der Geheimhaltungspflicht

Manche Betriebsräte zögern, Informationen weiterzugeben – aus Sorge vor der Geheimhaltungspflicht (§ 79 BetrVG) oder aus Rücksicht auf das Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit (§ 2 Abs. 1 BetrVG). Auch Datenschutz wird hier oft als Argument angeführt.

Die Pflicht zur Geheimhaltung ist eine wichtige Regelung im Betriebsverfassungsgesetz; der Betriebsrat und seine Mitglieder sollten sie unbedingt einhalten. Aber sie gilt nur für Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse – und auch nur dann, wenn die Arbeitgeberin diese ausdrücklich als solche kennzeichnet und ein berechtigtes Geheimhaltungsinteresse besteht. In der Realität begegnen Betriebsräte während ihrer Amtszeit einem solchen Fall sehr selten.

Ähnlich ist es mit den Regelungen des Datenschutzes und der zusätzlichen Geheimhaltungspflicht aus § 99 BetrVG. Hier geht es um den Schutz von personenbezogenen Daten, also der Persönlichkeitsrechte betroffener Kolleg:innen. Personenbezogene Daten, die der Betriebsrat zum Beispiel im Rahmen der Unterrichtung bei personellen Einzelmaßnahmen erfahren sollte, muss und sollte er deswegen unbedingt streng vertraulich behandeln.

Das bedeutet aber auch, dass alle anderen Informationen, die der Betriebsrat im Rahmen seiner Arbeit erfährt, grundsätzlich keiner Geheimhaltungspflicht unterliegen. Wenn keine strategischen Gründe dagegensprechen, sollten möglichst viele dieser Informationen an die Belegschaft weitergegeben werden.

Ein Beispiel: Die Arbeitgeberin informiert den Betriebsrat über eine geplante Betriebsänderung mit negativen Folgen für die Belegschaft – bittet aber, dies „nicht öffentlich zu machen“, um „Unruhe zu vermeiden“. In diesem Fall ist Zurückhaltung fehl am Platz. Im Sinne vertrauensvoller Zusammenarbeit kann der Betriebsrat die Arbeitgeberin vorwarnen – aber nicht schweigen. Die Belegschaft hat ein Recht auf Information.

Geeignete Kanäle nutzen

Wie der Betriebsrat Informationen im Betrieb sinnvoll verteilt, hängt von den betrieblichen Gegebenheiten, der Belegschaft und der Betriebskultur ab. Klassische Formate wie Betriebsversammlung, Schwarzes Brett oder Flyer sind ebenso denkbar wie digitale Kanäle: Rundmails, Messengergruppen, Intranet.

Besonders wirkungsvoll bleibt aber die persönliche Kommunikation. Hier entstehen Gespräche, Rückfragen, Diskussionen. Der Betriebsrat erhält direktes Feedback – und kann Vertrauen aufbauen. Regelmäßige Begehungen, direkte Besuche an den Arbeitsplätzen, kollektive Sprechstunden mit kleinen Gruppen – all das schafft Raum für Austausch und gegenseitiges Verständnis.

Kritik begrüßen

Selbstverständlich kann es sein – es ist sogar wahrscheinlich –, dass nicht alle Kolleg:innen mit allen Aktivitäten des Betriebsrates einverstanden sind. Der Betriebsrat sollte sich in solchen Situationen aber nicht wegducken, sondern sich selbstbewusst und empathisch auf ein Gespräch einlassen. Nur bei der offenen Zirkulation von Informationen und einem ehrlichen Austausch über unterschiedliche Sichtweisen können Missverständnisse vermieden oder aus dem Weg geräumt werden. Auch Gerüchten kann dadurch vorgebeugt werden. Umso besser, wenn der Betriebsrat das direkte Gespräch sucht und andere Positionen innerhalb der Belegschaft hören und darauf reagieren kann.

VI Die Arbeits- organisation innerhalb des Gremiums

Demokratische Betriebsratsarbeit endet nicht an der Tür zum BR-Büro. Alle Mitglieder des Gremiums sind gleichberechtigt. Sie haben die gleichen Rechte und Pflichten und stimmen jeweils mit einer Stimme ab. Es gibt im Betriebsrat keine Hierarchie. Dies ist eine besondere, demokratische Struktur, die auch auf die historischen Wurzeln der Betriebsräte in den revolutionären Arbeiterräten zurückgeht. Hierarchiefreie Arbeit macht es möglich, dass sich alle BR-Mitglieder in gleicher Weise in die gemeinsame Arbeit einbringen können. In den Debatten des Betriebsrates haben alle das Recht, gehört zu werden und die Positionen der anderen Mitglieder zu hören. Entscheidungen des Betriebsrates sind immer das Ergebnis einer gemeinsamen Willensbildung, in der alle Argumente gewürdigt und abgewogen werden konnten. Hierarchiefreiheit ist eine demokratische Stärke des Betriebsrates.

Herausforderungen der Hierarchiefreiheit

Hierarchiefreiheit ist aber auch eine Herausforderung. Es kann mühsam sein, gemeinsame Beschlüsse zu entwickeln. Nicht alle können und wollen sich immer in gleicher Weise einbringen. Oft erscheint es einfacher, wenn ein:e Einzelne:r für das Gremium entscheidet. Eine Rangordnung verspricht Effizienz und Sicherheit – mit dem Effekt, dass sich in vielen Betriebsräten sichtbare Hierarchien herausgebildet haben. Aus unterschiedlichen Gründen: Wissens- oder Erfahrungsvorsprung, Stellung im Betrieb, Geschlecht oder Listenzugehörigkeit. Besonders häufig entwickeln sich Machtunterschiede entlang der Rollen, die das BetrVG vorsieht. Vielleicht sind bewusst oder unbewusst entstandene Hierarchien auch schlichtweg die Folge von Ungeduld, die bei langwierigen Diskussionen aufkommt. Wie gesagt, Hierarchiefreiheit ist eine demokratische Stärke, aber sie kann anstrengend sein. Wert ist sie es allemal, denn: Entscheidungen des BR, die aus Rangordnungen hervorgehen, mögen zwar Zeit sparen, aber eine undemokratische Arbeitsweise fällt jedem Betriebsrat früher oder später auf die Füße.

Vorsitz bewusst gestalten

Insbesondere der Vorsitz und die Stellvertretung sowie andere vollfreigestellte BR-Mitglieder haben im Gremium häufiger eine herausgehobene Stellung. Das ergibt sich meist von allein, ohne dass die Mitglieder des Betriebsrates dies geplant hätten. Die besonderen Aufgaben des Vorsitzes führen oft dazu, dass er:sie bei allen Fragen beteiligt ist und sein:ihr Wort gewichtiger ist als das von „einfachen“ BR-Mitgliedern. Das muss aber nicht so sein.

Die Aufgaben des Vorsitzes können unterschiedlich gestaltet werden. Die rechtliche Stellung des Vorsitzes als Organ des Betriebsrates muss natürlich gewährleistet sein. Sie regelt, wann eine Mitteilung „als dem Betriebsrat zugegangen“ angesehen werden kann und wer im Namen des Betriebsrates rechtsverbindliche Erklärungen abgeben darf, zum Beispiel Betriebsvereinbarungen unterschreibt. Aber darüber hinaus gibt es viel Gestaltungsspielraum.

Die Tagesordnung etwa muss zwar verschickt werden – aber sie kann gemeinsam in der vorherigen Sitzung festgelegt werden. Auch die Sitzungsleitung kann rotieren. Die Moderation, das Führen von Redelisten oder die Beobachtung der Einhaltung von Gesprächsregeln müssen nicht zwangsläufig in der Hand der:des Vorsitzenden liegen.

BR-Sitzung als politischer Raum

Es ist etwas Besonderes: Jenseits von Leistungsdruck und wirtschaftlicher Verwertungslogik ist auf der Betriebsratssitzung Platz für freie, gleichberechtigte Debatten. Hier werden Meinungen aus der Belegschaft gesammelt, eigene Positionen entwickelt, Maßnahmen diskutiert und beschlossen. Alle BR-Mitglieder haben das gleiche Recht, sich zu äußern und die Meinung der anderen zu hören. Dieser politische Raum muss bewusst geschützt werden. Dazu gehört, sich die nötige Zeit zu nehmen und sich nicht darauf einzulassen, die BR-Sitzung unangemessen zu verkürzen. Dazu gehört aber auch, die Sitzung für sich als Gruppe sinnvoll zu strukturieren, Diskussionsregeln zu entwerfen und gemeinsam einzuhalten, so dass die freie Meinungsbildung nicht durch die BR-Mitglieder selbst behindert wird.

Präsenz oder virtuell

Die Möglichkeit virtueller Sitzungen kann wertvoll sein – zum Beispiel, um Mitglieder einzubinden, die sonst nicht teilnehmen könnten. Aber dort, wo Präsenz möglich ist, sollte sie bevorzugt werden. Persönliche Begegnung, direkte Reaktion und nonverbale Kommunikation stärken den Charakter der Sitzung als kollektiven, politischen Raum.

Die Entscheidung über das Format sollte also bewusst getroffen werden – orientiert am Ziel einer lebendigen, demokratischen Gremienarbeit.

VII Über den Betrieb hinausdenken

Demokratische Betriebsratsarbeit bedeutet auch, größer zu denken als bisher. Es geht nicht mehr nur darum, die Arbeitsbedingungen im Betrieb ein Stück weit zu verbessern. Vielmehr soll eine partizipatorische Grundhaltung im Betrieb verwirklicht werden. Betriebsratsarbeit wird dadurch politisch und verfolgt einen demokratischen Anspruch, der über den Betrieb hinausgeht.

Gesellschaftliche Fragen betreffen den Betrieb

Sollten sich demokratisch arbeitende Betriebsräte auch mit überbetrieblichen, gesellschaftspolitischen Themen beschäftigen? Wo endet der Betrieb – und wo beginnt die Verantwortung des Betriebsrats? Tatsächlich werden viele gesellschaftliche Zukunftsfragen auch im Betrieb entschieden:

Wie gelingt Gleichstellung und gleicher Zugang zu gesellschaftlichen Ressourcen? Wie wird Diskriminierung erfolgreich bekämpft? Ist der Kampf gegen den menschengemachten Klimawandel erfolgreich? Wie werden Waren und Dienstleistungen hergestellt? Werden dabei die natürlichen Lebensgrundlagen geschont und die Rechte und Interessen von Mensch und Natur in anderen Teilen der Welt geachtet?

All diese Fragen berühren das Leben und Arbeiten der Beschäftigten unmittelbar. Deshalb ist es schwer zu begründen, warum sie allein der Unternehmensführung überlassen bleiben sollten.

Teilhabe als demokratisches Prinzip

Beschäftigte sollen nicht nur Arbeitskräfte sein – sondern souveräne Mitglieder einer demokratischen Gesellschaft. Daraus ergibt sich: Ihre Teilhabe darf sich nicht auf den engen Rahmen betrieblicher Angelegenheiten beschränken. Wenn Betriebsräte gemeinsam mit der Belegschaft arbeiten, dann sollten auch Themen verhandelt werden dürfen, die über den Betriebsalltag hinausreichen.

Man könnte einwenden, dass gesamtgesellschaftliche Fragen der Parteipolitik vorbehalten sein sollten – und damit Wahlkämpfen und Parlamenten. Das Betriebsverfassungsgesetz bestimmt zudem in § 74 Abs. 2 BetrVG, dass Arbeitgeberin und Betriebsrat parteipolitische Betätigung im Betrieb zu unterlassen haben. Doch diese Vorschrift darf nicht zu eng ausgelegt werden. Denn auch im Betrieb gilt das Grundrecht auf freie Meinungsäußerung (Art. 5 GG). Eine Einschränkung wäre nur zulässig, wenn der Betriebsfrieden konkret gefährdet ist.

Deshalb sollten sich Betriebsräte nicht selbst zensieren. Wo politische Themen – auch parteipolitische Positionen – für die Belegschaft relevant sind, darf und soll darüber gesprochen werden.

Überhaupt sollte das Stellungbeziehen im Betrieb immer und für alle Kolleg:innen möglich sein. Der Betrieb darf kein von der Gesellschaft unabhängiger Ort sein, an dem andere Regeln gelten. Ob und wie weit der Betriebsrat sich in gesellschaftspolitische Fragen einbringt, sollte auch wieder im Dialog mit der Belegschaft entschieden werden.

VIII Rückblick und Ausblick

Am 13. Januar 1920 versammelten sich über 100.000 Arbeiter:innen aus den Berliner Großbetrieben, um gegen die Verabschiedung des Betriebsrätegesetzes zu demonstrieren. Von dem einstigen Anspruch, die Verfügungsgewalt über die Betriebe zu gewinnen, waren nur wenige, schwache Mitbestimmungsrechte übriggeblieben. Das imperative Mandat – die direkte Bindung der Betriebsräte an ihre Belegschaften – war gestrichen worden. Statt Arbeiter:innen-souveränität blieb ein Betriebsrat mit vorwiegend beratender Funktion. Viele befürchteten, dass die neuen Betriebsräte die Arbeiter:innenbewegung eher schwächen als stärken würden.

Das Betriebsrätegesetz wurde zur historischen Niederlage eines revolutionären Anspruchs. An diesem Tag verloren über 40 Arbeiter:innen ihr Leben im letzten, verzweifelten Versuch, diesen Rückschritt zu verhindern.

Seitdem ringt die Arbeiter:innen- und Gewerkschaftsbewegung mit dem modernen Modell »Betriebsrat«. Ist er ein Übergangsjekt, in dem Arbeiter:innen lernen, Betriebe selbst zu führen, während sie sich auf die Überwindung des kapitalistischen Systems vorbereiten? Oder ist er ein Brückenkopf der Gewerkschaften in die Betriebe – ein Instrument, um Arbeitsbedingungen innerhalb des Kapitalismus zu verbessern?

Diese Broschüre schlägt eine dritte Lesart vor: Betriebsräte machen aus Betrieben Orte unmittelbarer demokratischer Handlungsmacht. Sie schaffen Orte, an denen Beschäftigte – befähigt durch gesetzlich verankerte Mitbestimmungsrechte – gemeinsam denken, diskutieren und entscheiden können. Wenn Kolleg:innen gemeinsam handeln, wird Selbstermächtigung erfahrbar. Oft ausgelöst durch vermeintlich kleine Fragen: etwa zur Gestaltung des Dienstplans oder zur Begrenzung betrieblicher Überwachung. Gerade heute – in einer Zeit, in der politische Räume schwinden und autoritäre Tendenzen zunehmen – ist die Frage nach der Demokratisierung des Alltags umso dringlicher. In privaten Betrieben, die von Vereinzelung, Prekarisierung und Leistungsdruck geprägt sind, können demokratisch arbeitende Betriebsräte der gemeinsamen Debatte und solidarischer Gestaltung Raum geben. Sie können gegen den Strom der Entpolitisierung wirken – indem sie Demokratie dort erfahrbar machen, wo Menschen täglich zusammenkommen: im Betrieb.

Vielleicht finden sich Betriebsräte, die mutig und neugierig genug sind, diesen Pfad zu beschreiten. Vielleicht entzündet sich der Funke – und springt auf die Kolleg:innen über.

IX Zum Weiterlesen

Alexandra Bradbury, Jane Slaughter, Mark Brenner (2018): **Geheimnisse einer erfolgreichen Organizerin.** Übersetzt von Yanira Wolf für «OKG – Organisieren Kämpfen Gewinnen». OKG ist ein unabhängiger Bildungsverein zur Vernetzung betrieblich Aktiver. Das Buch beschreibt konkrete Organizing-Strategien, die auch hervorragend von Betriebsräten genutzt werden können.

Karl Korsch (1922): **Arbeitsrecht für Betriebsräte.** Korsch erläutert die historische Rolle der Betriebsräte gleichermaßen aus marxistischer wie arbeitsrechtlicher Sicht. Seine Ideen finden sich auch 40 Jahre später noch in linken Analysen zur Mitbestimmung, wie zum Beispiel bei Frank Deppe u. a. (1969): **Kritik der Mitbestimmung.**

Wolfgang Däubler, Thomas Klebe, Peter Wedde (Hrsg.) (2024): **BetrVG Betriebsverfassungsgesetz. Kommentar für die Praxis.** Es ist kaum zu überschätzen, wie wichtig die Lektüre eines arbeitnehmerfreundlichen Kommentars für die Arbeit von Betriebsräten ist – und wie bedeutend die Arbeit von Wolfgang Däubler bei der Etablierung eines solchen Kommentars. Seine Texte zu vielen Fragen der Mitbestimmung sind fast vollständig auf www.daeubler.de zu finden.

Hannah Arendt (1957): **Über die Revolution.** Obwohl meist für andere Themen und Positionen bekannt, war Hannah Arendt vor allem auch Vertreterin der Räterepublik. In diesem Buch liefert sie unter anderem einen spannenden Abriss der Geschichte der Räte.

Axel Weipert (2015): **Die Zweite Revolution: Rätebewegung in Berlin 1919/1920.** Axel Weipert liefert eine hervorragend recherchierte Geschichte der Rätebewegung in Berlin.

Spannend ist der Bericht aus erster Hand von Richard Müller, einem der revolutionären Obleute, in: Richard Müller (1924/25):

Eine Geschichte der Novemberrevolution.

Im Express – Zeitung für sozialistische Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit erscheinen immer wieder Artikel, die sich mit demokratischer Betriebsratsarbeit und der Rolle der Betriebsräte und Gewerkschaften beschäftigen.

<https://www.express-afp.info/>

X Recht und Arbeit

Recht und Arbeit begleitet und schult seit über zehn Jahren Betriebsräte in Berlin und bundesweit. Unsere Seminare decken das gesamte Spektrum betriebsverfassungsrechtlicher Themen ab – vom Betriebsverfassungsgesetz über das Arbeitsrecht bis zu Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie des Datenschutzes.

Der Gedanke einer demokratischen Betriebsratsarbeit zieht sich dabei wie ein roter Faden durch unsere Bildungsarbeit. In moderierten Klausurtagungen und spezialisierten Schulungen setzen wir gezielt Impulse für eine Beteiligungskultur, die über das Gremium hinauswirkt.

Wir freuen uns jederzeit über Feedback zu dieser Broschüre, Erfahrungsberichte, Kritik und Verbesserungsvorschläge. Meldet Euch gerne bei uns!

www.rechtundarbeit.net
info@rechtundarbeit.net

