

**Die Betrauung innerbetrieblicher Multiplikatoren mit bestimmten Aufgaben**

**- ein betriebsverfassungsrechtliches Problem?**

**Gutachtliche Stellungnahme**

von

**Prof. Dr. Wolfgang Däubler, Universität Bremen**

## I. Sachverhalt

Die Baloise Group verfügt über ein „Zukunftsbild der Basler Versicherungen.“ Dieses hat u. a. das Ziel, das Verhalten der einzelnen Mitarbeiter im Sinne von noch stärkerer Kundenorientierung zu verändern, um so „erste Wahl“ für Vertriebspartner und Kunden zu werden.

Über die Umsetzung dieses Konzepts in Deutschland wird derzeit mit dem Gesamtbetriebsrat verhandelt. Die Geschäftsleitung hat ihre Konzeption in einer Powerpoint-Präsentation niedergelegt, die den Titel „Viral Change“ trägt.

Zentrale Bedeutung sollen bei der Umsetzung sogenannte Sparks (= Funken) haben. Gemeint sind damit Personen, die für Beschäftigte Vorbildfunktion sowie insbesondere die Fähigkeit haben, bestimmte Inhalte glaubwürdig und authentisch zu vermitteln. Diese werden nicht etwa von der Geschäftsleitung aufgrund eigener Einschätzung bestimmt. Vielmehr wird ein Bottom-up-Ansatz verfolgt; es sollen die am besten vernetzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifiziert und anschließend eingeladen werden, „Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur“ mit Breitenwirkung zu erarbeiten.

So ausdrücklich Folie 5 der Präsentation „Viral Change“

Die Multiplikatoren sollen im Wege einer Umfrage ermittelt werden. Ob sie daran teilnehmen wollen, ist den Beschäftigten grundsätzlich frei gestellt. Wer sich bereit findet, wird mit insgesamt 18 Fragen konfrontiert, die er zu beantworten hat. Darunter befinden sich die folgenden:

„Wer vertritt am öftesten die Interessen oder Meinungen der Mitarbeiter?“

„Mit wem unterhalten Sie sich am öftesten über Sachen, die mit Ihrer Arbeit zusammenhängen?“

„Welche Personen sind immer bereit, ihren Mitarbeitern zu helfen?“

„Welche Personen halten Sie für verlässlich, wen bitten Sie am liebsten um Hilfe, wenn Sie eine Aufgabe für schwierig halten?“

„Von wem bekommen Sie Inspiration bei Ihrer Arbeit?“

- „Welche Personen können Ihrer Meinung nach andere am effizientesten für neue Ideen gewinnen?“
- „Von wem bekommen Sie konstruktive Feedbacks in Verbindung mit Ihrer Arbeit?“
- „Welche Personen können ihre Mitarbeiter besonders gut motivieren?“
- „Welche Personen können in angespannten Situationen die besten Entscheidungen treffen?“
- „Wer könnte ein Vorbild für Sie sein?“
- „Wer vertritt am besten die Grundwerte der Organisation?“
- „Wer ist gegenüber Veränderungen aufgeschlossen und flexibel?“

Die Umfrage soll in einem Zeitraum von zwei Wochen stattfinden. Die Ergebnisse werden bei einem (außerhalb des Unternehmens stehenden) Provider gesammelt. Das Projektteam „Viral Change“ erhält zunächst nur anonymisierte Daten und entscheidet u. a. , wie viele Personen als „Multiplikatoren“ ausgesucht werden sollen. gedacht ist an einen Anteil von 3 bis 5 % der Belegschaft. Auf der Grundlage der anonymisierten Daten wird dann eine Auswahl getroffen, die sich vermutlich danach richtet, wer am häufigsten im Zusammenhang mit den Fragen (oder auch mit besonders wichtigen Fragen) genannt wurde. Anschließend werden die ausgewählten „Positionen“ dem Provider mitgeteilt, der dann die reale Person fragt, ob sie die Rolle eines „Spark“ übernehmen möchte. Erklärt sie sich bereit, wird sie im Folgenden vom Projektteam und anderen angesprochen; lehnt sie ab, darf dies nicht bekannt werden.

Worin bestehen nun die Aufgaben der Sparks? Sie sollen an der Realisierung des Zukunftsbildes der Baloise Group mitwirken, wie es in Kapitel 5 des Papieres „Simply Safe: Unser mutiges Streben nach Wachstum“ niedergelegt ist. Dort werden auf S. 14 unter der Überschrift „Wie wir uns künftig verhalten werden“ vorwiegend in Frageform eine Reihe von Grundsätzen zusammengefasst:

- „Wie kann ich ein Vorbild sein, um vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen?“
- „Wie kann ich mich und andere fordern, um bessere Resultate zu erzielen?“
- „Wie kann ich stetig neue Ansätze finden, unseren Service einfacher und sicherer zu gestalten?“
- „Wie kann ich immer wieder dazulernen und mit anderen zusammenarbeiten, um in unsicheren Situationen zu bestehen?“

Jeder Einzelne soll Verantwortung übernehmen, „um herauszufordern, zu verändern und zu hinterfragen.“ Er/Sie soll sich dabei auf „unsere drei starken Verhaltenswerte“ stützen, nämlich:

- „Versetze dich in die Lage des anderen!“
- „Entwickle und beteilige dich und andere“
- „Handle authentisch und gewinne Vertrauen!“

Im Folgenden wird betont, die Verpflichtung auf unsere Verhaltenswerte, auf gegenseitigen Respekt, auf wertschätzenden Umgang miteinander und auf Vertrauen stehe im Mittelpunkt. Die gestellten Fragen würden uns auf dem Weg leiten, für Veränderungen offen zu sein und sie umzusetzen. „So führen wir einen Kulturwandel herbei.“

Die Sparks sollen in Eigenregie Maßnahmen entwickeln und umsetzen, mit denen die neuen Verhaltensweisen im täglichen Umgang miteinander zum Leben gebracht werden können. Sie sollen im eigenen Umfeld für den kulturellen Veränderungsprozess werben und andere zum Zeigen der spezifischen neuen Verhaltensweisen ermuntern.

S. Foliensatz, Viral Change, S. 11

Am Beginn der systematischen Aktivitäten steht ein „Sparks-Event“, um allen, die sich zur Mitwirkung bereit erklärt haben, einen guten Start für die Kulturveränderung zu geben. Auf lokaler Ebene ist insbesondere eine (informelle) Selbstorganisation möglich.

## **II. Rechtliche Würdigung**

### **1. Das sog. Vertretungsmonopol des Betriebsrats**

In betrieblichen Angelegenheiten kommt dem Betriebsrat eine herausragende Stellung zu. Abgesehen von der gewerkschaftlichen Interessenvertretung, die nach § 2 Abs. 3 BetrVG ausdrücklich aus dem BetrVG ausgenommen ist, gibt das Gesetz dem Betriebsrat eine herausgehobene Position. Sie schließt nach der Rechtsprechung des BAG die vertragliche Schaffung anderer Vertretungsstrukturen aus.

In der Entscheidung des BAG vom 19.2.1975 (1 ABR 55/73 - AP Nr. 9 zu § 5 BetrVG 1972) ging es um die Frage, ob im Betrieb oder Unternehmen auf vertraglicher Grundlage ein (damals noch nicht gesetzlich vorgesehener) Sprecherausschuss leitender Angestellter gebildet werden konnte. Das BAG bejahte diese Frage mit dem Argument, § 5 Abs. 3 BetrVG klammere die leitenden Angestellten aus dem BetrVG aus und stehe deshalb nicht entgegen, wenn für diese im Wege einer privatautonomen Abmachung eine spezielle Interessenvertretung geschaffen werde. Dem folgte jedoch eine wichtige Einschränkung:

„Die Bildung derartiger Sprecherausschüsse darf aber nicht dazu führen, dass Eingriffe in die vom Betriebsrat gesetzlich repräsentierte Arbeitnehmerschaft dadurch erfolgen, dass sich in nicht nur unbedeutendem Umfang zum Betriebsrat wahlberechtigte und wählbare Arbeitnehmer an der Wahl eines derartigen Sprecherausschusses beteiligen oder auch nur ein einziger Arbeitnehmer als Mitglied in einen Sprecherausschuss gewählt wird, der nicht zum Personenkreis des § 5 Abs. 3 BetrVG gehört. Im letzteren Fall würde sogar das Verhältnis eines .... Arbeitnehmers zu seinem gesetzlichen Repräsentativorgan besonders nachhaltig gestört. Aber auch im ersten Falle würde das *gesetzliche Vertretungsmonopol* (kursiv durch den Verf.) für die nach dem BetrVG 1972 verfasste Arbeitnehmerschaft verletzt werden. Unter diesem Gesichtspunkt sind Wahl und Bildung eines Sprecherausschusses unwirksam.“

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, dass es unzulässig ist, durch privatautonome Abmachung neben dem Betriebsrat ein anderes Gremium zu installieren, das gleichfalls Arbeitnehmerinteressen vertritt. Sieht man einmal von gewerkschaftlicher Interessenvertretung ab, die durch Art. 9 Abs. 3 GG garantiert ist, steht dem Betriebsrat in der Tat das ausschließliche Recht zu, die Interessen der Belegschaft zu wahren.

Eine weitere BAG-Entscheidung bekräftigt diese Aussage. In der Entscheidung vom 19.6.2001 (1 AZR 463/00 – AP Nr. 3 zu § 3 BetrVG 1972) ging es um die Zulässigkeit eines Redaktionsstatuts, das die Wahl eines Redaktionsrats vorsah und diesem die Möglichkeit einräumte, aus sachlichen Gründen die Bestellung und Abberufung des Chefredakteurs und nachgeordneter Redakteure zu verhindern. Rechtsgrundlage war eine Ergänzung der Arbeitsverträge, die mit den Redakteuren bestanden. Ähnlich wie bei den leitenden Angestellten stellte das Gericht darauf ab, ob eine Kollision mit den Rechten des

Betriebsrats bestand. Dies wurde verneint, da der Redaktionsrat ausschließlich über tendenzbezogene Maßnahmen mitzuentcheiden hatte, auf die der Betriebsrat nach § 118 Abs. 1 BetrVG grundsätzlich keinen Einfluss hat. § 3 Abs. 1 BetrVG, der die Schaffung tariflicher Vertretungsstrukturen vorsehe, sei in dem Sinne zwingend, dass er der Bildung anderer Arbeitnehmervertretungen auch auf individualvertraglicher Basis entgegenstehe, soweit deren Befugnisse sich mit Kompetenzen des Betriebsrats überschneiden.

Entscheidend kommt es also nach der BAG-Rechtsprechung darauf an, ob eine Überschneidung mit den gesetzlichen Kompetenzen des Betriebsrats vorliegt oder nicht. Dies ist auch in der Entscheidung zu den sog. reinen Ausbildungsbetrieben bestätigt worden: Da hier das BetrVG nicht eingreift, bestehen keine rechtlichen Hindernisse dagegen, durch Tarifvertrag eine Auszubildendenvertretung mit eigenen Beteiligungsrechten zu schaffen.

So BAG, Beschluss vom 24.8.2004 – 1 ABR 28/03 – AP Nr. 12 zu § 98 BetrVG 1972

Wäre diese Voraussetzung nicht erfüllt gewesen, hätte etwa Vergleichbares nicht vereinbart werden können.

Die Literatur ist dem BAG im Wesentlichen gefolgt.

Trümner, in: Däubler/Kittner/Klebe/Wedde, Kommentar zum BetrVG, 15. Aufl., Frankfurt/Main 2015, § 3 Rn. 34 (im Folgenden: DKKW-Bearbeiter); Koch in: Müller-Glöge/Preis/Schmidt Hrsg.), Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 16. Aufl., München 2016, § 3 BetrVG Rn. 1 (im Folgenden: ErfK-Bearbeiter); Franzen, in: Betriebsverfassungsgesetz. Gemeinschaftskommentar, 10. Aufl., Köln 2014, § 3 Rn. 5 (im Folgenden: GK-BetrVG-Bearbeiter)

Dabei wird gleichfalls auf das Vertretungsmonopol des Betriebsrats hingewiesen

So inbes. GK-BetrVG-Franzen § 3 Rn. 5

und im Übrigen betont, den organisatorischen Bestimmungen des BetrVG komme zwingender Charakter zu. Nicht einmal dann, wenn gar kein Betriebsrat besteht, könne privatautonom ein Vertretungsgremium eingerichtet werden.

S. die Nachweise bei Däubler, Privatautonome Betriebsverfassung? in:  
Kohte/Dörner/Anzinger (Hrsg.), Arbeitsrecht im sozialen Dialog, Festschrift für  
Wißmann, München 2005, S. 280

Auch nach Auffassung der Literatur kommt es daher darauf an, ob eine weitere  
Vertretungseinrichtung in den Kompetenzbereich des Betriebsrats eingreift, also  
Zuständigkeiten besitzt, die auch dem Betriebsrat zustehen.

## **2. Der Kompetenzbereich des Betriebsrats**

Arbeitgeber und Betriebsrat verfügen über eine umfassende Befugnis zur Regelung von  
materiellen und formellen Arbeitsbedingungen. Der Große Senat des BAG hat dies für  
soziale und personelle Angelegenheiten ausdrücklich anerkannt.

BAG Beschl. v. 7.11.1989 – GS 3/85 – NZA 1990, 816, 818

In Bezug auf die sozialen Angelegenheiten stützte es sich dabei auf die Vorschrift des § 88  
BetrVG, die insoweit nur Beispiele für freiwillige Betriebsvereinbarungen nennt. Weiter  
bezog es sich auf § 77 Abs. 3 BetrVG, wonach dort stillschweigend vorausgesetzt ist, dass  
alle tariflich regelbaren Angelegenheiten auch Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein  
können. Auch sprechen die Gesetzesmaterialien für eine globale Regelungskompetenz der  
Betriebsparteien. Später wurde dies vom Ersten Senat des BAG ausdrücklich bestätigt.

BAG Urf. v. 5.3.2013 – 1 AZR 417/12 – NZA 2013, 916 Tz. 23

Dieser vom Gegenstand her recht umfassende Zuständigkeitsbereich gilt nicht für jede Form  
von Betätigung, sondern nur für die Vertretung von Interessen der Belegschaft in dem  
Rahmen, den insbesondere § 2 Abs. 1 BetrVG vorgibt. Dies bedeutet, dass der Betriebsrat  
„zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs“ vertrauensvoll mit dem Arbeitgeber  
zusammenarbeitet, wobei die Beachtung der Tarifverträge und die Zusammenarbeit mit den  
Gewerkschaften wichtige Rahmenbedingungen darstellen. Im Rahmen dieser  
Zusammenarbeit hat er nicht nur in den gesetzlich vorgesehenen Fällen mitzubestimmen  
und so widerstreitende Interessen des Arbeitgebers und der Arbeitnehmer zum Ausgleich zu  
bringen. Vielmehr hat er auch die allgemeinen Aufgaben zu erfüllen, die § 80 Abs. 1  
BetrVG vorgibt. Dazu gehört nicht nur die Beachtung der Gesetze, Tarifverträge und

Unfallverhütungsvorschriften. Vielmehr hat der Betriebsrat auch das Recht, Verbesserungen der Arbeit in einem sehr weiten Sinne vorzuschlagen und darüber zu diskutieren. So gibt ihm § 80 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG die Befugnis, „Maßnahmen, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen, beim Arbeitgeber zu beantragen“, und nach § 80 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG hat er die Aufgabe, „Anregungen von Arbeitnehmern und der JAV entgegenzunehmen“. Erscheinen sie berechtigt, hat er durch Verhandlungen mit dem Arbeitgeber auf eine Erledigung hinzuwirken. Besonders hervorgehoben ist die Aufgabe, die Beschäftigung im Betrieb zu fördern und zu sichern (§ 80 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG); sie wird in § 92a BetrVG wiederholt und in einen bestimmten institutionellen Rahmen gestellt. Die „Interessenvertretung“ durch den Betriebsrat besteht somit nicht nur aus der Formulierung und ggf. dem Beharren auf Arbeitnehmerinteressen z. B. an einer bestimmten Lage der Arbeitszeit oder der Verhinderung einer Videokontrolle.