

BRuR

Betriebsrat und Recht

09 2025



**Die Einigungsstelle –
ein Erfahrungsbericht aus 40 Jahren S. 280**

**Das individuelle Beschwerderecht in der Betriebsverfassung – ein Bruch
mit dem allgemeinen betriebsverfassungsrechtlichen Grundsatz,
dass die Betriebsratsmitglieder frei in ihrer Amtsausübung sind? S. 287**

**Mitarbeiterwerbeprämie und Befangenheit des werbenden
Betriebsratsmitglieds – wann ist ein Ersatzmitglied zu laden?
LAG Schleswig-Holstein – 3 TaBV 1/25 S. 307**



Die Einigungsstelle – ein Erfahrungsbericht aus 40 Jahren

Prof. Dr. Wolfgang Däubler*

Die Einigungsstelle ist für viele Betriebsräte eine Blackbox: Was kann dabei herauskommen? Hat man bei einem bestimmten Vorsitzenden überhaupt eine Chance? Wird uns der Arbeitgeberanwalt aus der Großkanzlei rhetorisch völlig überfahren? Kann man dem Vorsitzenden überhaupt vermitteln, wie so ein SAP-System funktioniert? Wie wird er beim Sozialplan die „Vertretbarkeit“ der Leistungen für das Unternehmen bestimmen, sollte es zu einem Spruch kommen? Die vielen Fragezeichen sollen im Folgenden ein wenig vermindert werden – ganz auflösen kann man sie sicherlich nicht.

Wie kommt man zu einer Einigungsstelle?

Betriebsrat und Geschäftsleitung verhandeln über einen Gegenstand, bei dem der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht hat. Es geht um die Lage der Arbeitszeit, um die Installierung einer Videokamera als Schutz gegen

* Professor i.R. für Deutsches und Europäisches Arbeitsrecht, Bürgerliches Recht und Wirtschaftsrecht an der Universität Bremen.

Diebstahl oder um Interessenausgleich und Sozialplan. Die Positionen sind weit auseinander, eine Einigung auch nach drei Verhandlungsrunden nicht in Sicht. Eine Seite ruft die Einigungsstelle an.

Sind sich beide Seiten einig, die Angelegenheit über eine Einigungsstelle zu erledigen, so verständigen sie sich manchmal auch über deren Zusammensetzung. Es gibt einen pensionierten Arbeitsrichter, den beide Seiten als vertrauenswürdig und neutral akzeptieren, man ist sich schnell einig, dass jede Seite drei Beisitzer stellt. Das entspricht dem gesetzlichen Modell, aber es geht bei Weitem nicht in allen Betrieben so friedlich zu.

Sind sich beide Seiten nicht über den Vorsitzenden oder die Zahl der Beisitzer einig, so muss das Arbeitsgericht entscheiden. Da beide Seiten schnell eine Lösung haben sollen, entscheidet beim Arbeitsgericht der Berufsrichter nach § 100 Abs. 1 Satz 1 ArbGG allein, d. h. ohne die ehrenamtlichen Beisitzer. Nach § 100 Abs. 1 Satz 6

ArbGG muss sein Beschluss den Beteiligten spätestens innerhalb von vier Wochen zugestellt werden. Dagegen kann grundsätzlich jede Seite Beschwerde einlegen, über die das Landesarbeitsgericht ohne zeitliche Vorgaben entscheidet. Insoweit können dann schon einige Wochen vergehen, bis man definitiv eine Einigungsstelle hat.

Wen setzt das Arbeitsgericht als Vorsitzenden ein? Fast alle Arbeitsrichter sind der Auffassung, dass es auf der ganzen Welt keine gerechteren denkenden Menschen als andere Arbeitsrichter gibt: Man setzt in aller Regel einen Richterkollegen ein. Beide Seiten können Personalvorschläge machen, die durchaus Bedeutung haben. Oft läuft es so, dass jede Seite eine Person benennt, die die andere Seite partout nicht akzeptieren will. Wenn man dann als Betriebsrat einen einigermaßen aufgeschlossenen Arbeitsrichter als „Kompromisskandidaten“ vorschlägt, hat man gute Erfolgsschancen.

Bisweilen gibt es Ausnahmen. Das Arbeitsgericht Bremen hat vor vielen Jahren mal den Parteien mitgeteilt, es wolle den Verfasser als Einigungsstellenvorsitzenden einsetzen. Dass der von ihm mit herausgegebene Kommentar einen roten Einband habe, reiche als Ablehnungsgrund nicht aus. Der Arbeitgeber bat um Unterbrechung der Verhandlung. Nach einer halben Stunde war die Sache erledigt: Er hatte sein Sozialplanangebot um rund 50 % erhöht, der Betriebsrat hatte erfreut zugesagt. Bisweilen hat ein „schlechtes“ Image auch seine guten Seiten.

Wie viele Beisitzer sollte jede Seite haben? Das hängt ein wenig von der Materie ab, über die entschieden wird. Nimmt man eine Sozialplaneinigungsstelle als Beispiel, so sollte man mindestens drei Vertreter haben: Einer sollte aus dem Betrieb kommen, weil er den ganzen Konflikt kennt und weiß, was auf dem Spiel steht. Ein zweiter sollte ein Fachmann sein: Bei Interessenausgleich und Sozialplan ein Betriebswirt oder Ökonom, bei IT und KI ein Informatiker, bei betrieblicher Altersversorgung ein Spezialist auf diesem Gebiet. Als dritte Person braucht man dann einen Rechtsanwalt, weil in der Regel auch Rechtsfragen zu beurteilen sind. Will man zwei innerbetriebliche Vertreter entsenden (oder werden vom Gericht nur zwei Beisitzer bewilligt), so kann man den Rechtsanwalt auch als „Prozessvertreter“ bestellen, da der Betriebsrat das Recht hat, sich vor der Einigungsstelle durch einen Anwalt vertreten zu lassen. Dieser Vertreter ist dann bei der internen Beratung und Abstimmung nicht dabei, kann aber vorher alle seine Argumente einbringen. Das Ganze hat auch eine kostenrechtliche Seite, über die die Rechtsanwälte in der Regel gut Bescheid wissen.

Was geschieht, wenn der Arbeitgeber bestreitet, dass überhaupt ein Mitbestimmungstatbestand vorliegt? Dazu ein kleiner Fall aus der aktuellen Praxis.

Ein großer deutscher Automobilzulieferer hat einen Betrieb, der etwa 200 km von der Zentrale entfernt liegt. Dort sind etwa 300 Arbeitnehmer mit Forschung und Entwicklung beschäftigt. Typischerweise sind sie in grenzüberschreitenden Projektgruppen tätig, die im Schnitt zu 60 % aus in Deutschland und zu 40 % aus in Niedriglohn-Ländern wie Indien und Brasilien Arbeiten bestehen. Vor gut einem Jahr hat der Vorstand dem Vernehmen nach den Beschluss gefasst, dass in Zukunft nur noch 25 % der Gruppenmitglieder aus Deutschland kommen sollen; 75 % sind für die Niedriglohn-Länder vorgesehen. Dies wird so umgesetzt, dass Personen, die in Deutschland in Rente gehen oder kündigen, durch einen Arbeitnehmer aus Indien oder Brasilien ersetzt werden. Die Zahl der Beschäftigten war deshalb in dem fraglichen Betrieb in gut einem Jahr um etwa 10 % gesunken. Für die weiter dort Tätigen ergab sich das Problem, dass sie häufiger als bisher Videokonferenzen zu Nachtzeiten durchführen mussten, weil sie sonst die India und die Brasilianer nicht gleichzeitig vor die Kamera bekommen hätten. Außerdem gingen Aufstiegschancen verloren, weil ausscheidende Gruppenleiter gleichfalls nicht durch hier Tätige, sondern durch Billigarbeitskräfte ersetzt wurden.

Liegt hier eine Betriebsänderung vor, obwohl niemand gekündigt wurde (es bestand sogar eine Beschäftigungsgarantie durch Gesamtbetriebsvereinbarung bis Ende 2027)? Dafür spricht immerhin, dass der „Output“ des deutschen Betriebs verringert wurde und Nachteile für die verbliebenen deutschen Arbeitnehmer entstanden waren.

Herrschen Meinungsverschiedenheiten über das Bestehen eines Mitbestimmungsrechts (hier: das Vorliegen einer Betriebsänderung), so muss das Arbeitsgericht nach § 100 Abs. 1 Satz 2 ArbGG trotzdem eine Einigungsstelle einsetzen, es sei denn, es bestehe „offensichtlich“ kein Mitbestimmungsrecht. Dies wird man in dem Beispielsfall nicht sagen können, sodass das Gericht mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Einigungsstelle einsetzen wird. Dies kann in vielen Fällen hilfreich sein, weil es dann meist zu einem Kompromiss in der Sache kommt. Die Einigungsstelle kann zwar über ihre Zuständigkeit entscheiden (und diese auch verneinen), aber sie tut dies meist nicht, weil der Vorsitzende und oft auch die Parteien lieber den Konflikt bereinigen wollen.

Die ersten Schritte

Der Vorsitzende wird sich typischerweise an beide Parteien wenden und um Material bitten. Worum geht es? Was sind die Positionen der beiden Seiten? Oft wird er auch

von den Beteiligten kontaktiert, die ihm ihre Vorstellungen möglichst schnell nahebringen wollen. Man wird dann einen Termin für die erste Sitzung festlegen, was nicht immer einfach zu bewerkstelligen ist. Wenn eine Seite sich querstellt und immer nur „andere Termine“ und „Urlaub der maßgebenden Person“ vorschobt, kann der Vorsitzende auch von sich aus einen Termin bestimmen. Wenn eine Seite dann nicht erscheint, können nach § 76 Abs. 5 Satz 2 BetrVG die erschienenen Mitglieder allein entscheiden.

In langen Jahren ist mir dies nur einmal passiert. Ein Unternehmen der sog. Systemgastronomie hatte Einigungsstellen systematisch behindert und immer wieder Termine im letzten Moment wegen „Erkrankung eines Beisitzers“ oder aus anderen Gründen abgesagt. Auch waren sie bisweilen nicht erschienen und machten anschließend geltend, sie hätten von dem Termin nichts gewusst. Das verärgerte die als Vorsitzenden tätigen Arbeitsrichter, was dazu führte, dass beim nächsten Konflikt der Verfasser als Vorsitzender eingesetzt wurde. Ich habe dann zum vereinbarten Termin per „Einschreiben Rückschein“ eingeladen; dabei reicht es, wenn man das Schreiben an die betroffene Niederlassung richtet. Die drei Arbeitgebervertreter kamen trotzdem nicht, weil ihre Zentrale dies für die bessere Alternative hielt. Ich hatte eine friedliche Diskussion mit den drei Arbeitnehmervertretern; wir unterhielten uns über die Einzelheiten der Regelung (Es ging um einen Schichtplan, der immer wieder vom Filialleiter handschriftlich verändert wurde. Nunmehr wurde ein Aushang in einem Glaskasten festgelegt, der nur mit zwei Schlüsseln geöffnet werden konnte, von denen einer beim Betriebsrat und einer bei der Filialleitung deponiert war). Am Ende wurde mit drei zu null Stimmen eine entsprechende Betriebsvereinbarung beschlossen. Da Weihnachten nahte, schickte ich das Protokoll mit der damals noch verlässlicheren Post so los, dass es am 23.12. in der Filiale ankam. Weihnachten und Neujahr lagen so günstig, dass in die zwei Wochen nach der Zustellung nur vier Arbeitstage fielen. Das war für die Willensbildung in dem (sich selbst so bezeichnenden) „Weltkonzern“ zu kurz, sodass die 14-Tage-Frist des § 76 Abs. 5 Satz 4 BetrVG ohne Anrufung eines Arbeitsgerichts ablief und unsere Entscheidung „rechtskräftig“ wurde. In der Filiale wurde dann entsprechend verfahren. Der Betriebsrat erstellte ein schön geschriebenes und unterzeichnetes Exemplar der Betriebsvereinbarung, das lange Zeit in der Filiale – für alle sichtbar – ausgehängt wurde.

Zurück zur normalen Einigungsstelle. Der Vorsitzende vereinbart in der Regel mit der Arbeitgeberseite den Tagungsort, der im Betrieb, aber auch in einem Hotel liegen



kann. Außerdem verständigt er sich über sein Honorar. Dabei kann eine Abrechnung nach Stunden erfolgen, aber auch die Festlegung eines Tagessatzes. Das Stundenmodell hat den Vorteil, dass es den tatsächlichen Arbeitsaufwand genauer abbildet und auch die Vorbereitungszeit einbezieht. Inwieweit auch die Reisezeiten zählen, ist Vereinbarungssache; häufig werden sie zum halben Satz vergütet. Die Höhe des Stundensatzes variiert je nach wirtschaftlicher Situation der Firma und je nach Region: Bei einem wohlhabenden Unternehmen in Düsseldorf oder München werden bis zu 500 Euro pro Stunde in Betracht kommen, während in Mecklenburg-Vorpommern eher nur 250 Euro in Rechnung gestellt werden. Die Tagessätze (die sich auf Verhandlungstage beziehen) variieren zwischen 2.000 und 5.000 Euro. Die vom Vorsitzenden getroffene Vereinbarung wirkt sich auf das Honorar der außerbetrieblichen Beisitzer aus: Sie erhalten sieben Zehntel des Vorsitzendenhonorars. Bei Stundensätzen hat dies den Vorteil, dass auch die oft langen Beratungsstunden mit dem Betriebsrat in Rechnung gestellt werden können. Wer als anwaltlicher Prozessvertreter des Betriebsrats vor der Einigungsstelle tätig ist, kann nach Rechtsanwaltsvergütungsgesetz (RVG) abrechnen, was insbesondere bei Sozialplänen zu erheblichen Beträgen führen kann.

Vorüberlegungen des Betriebsrats

Die Vertreter des Betriebsrats sollen sich zusammen mit diesem auf die erste Sitzung vorbereiten. Dabei muss man sich im Klaren darüber sein, was man im Einzelnen verlangt. Dies sollte – ähnlich wie bei Tarifverhandlungen – über dem liegen, was man realistischerweise erwarten kann. Insoweit muss man einen Kompromissspielraum einplanen. Weiter sollte man sich Gedanken über eine „rote Linie“ machen, also eine Position, die unter keinen Umständen verzichtbar ist. Daneben sollte man natürlich die Sachargumente gut aufbereiten, evtl. auch absprechen, wer welchen Gesichtspunkt im Einzelnen einbringt. Auch wird man sich unter Umständen Gedanken über den Umgang mit dem Vorsitzenden machen.

Sinnvoll ist weiter, mit einem eigenen Entwurf einer Betriebsvereinbarung in die Einigungsstelle zu gehen. Häufig ist dieser schon in den bisherigen Verhandlungen erstellt worden. Ist dies nicht der Fall, sollte man das jetzt tun. Dies ist insbesondere Aufgabe des beratenden Rechtsanwalts. Wer einen Entwurf einbringt, bestimmt die Diskussionsgrundlage. Will eine Seite etwas anderes, muss sie es begründen. Das ist ein großer Vorteil für die Seite, die schon vorformuliert hat. Hat auch die Arbeitgeberseite einen Entwurf erstellt, bestehen eben zwei „Grundlagen“, die man notwendigerweise nebeneinanderstellen muss.

Nicht weniger wichtig als das Gesagte ist ein weiterer Gesichtspunkt, der in allen Verhandlungen eine Rolle spielt. Man muss sich in die Position der Gegenseite hineinversetzen und sich überlegen, wo deren Interessen und Handlungsmöglichkeiten liegen. Der Arbeitgeber als Gegenseite ist dabei keineswegs immer der Souverän, der bestimmen kann, wo es langgeht.

Möglich ist, dass er seitens einer ausländischen Konzernspitze unter Druck steht. Diese will ein schnelles und für sie günstiges Resultat. Für das Verfahren der Mitbestimmung hat sie wenig Verständnis; warum gibt es überhaupt so ein lästiges Gremium wie einen Betriebsrat? Hier sollte man nicht klein beigegeben, sondern versuchen, trotz allem eine Menge herauszuholen. Unter Umständen ist ja die ausländische Konzernspitze bereit, ein bisschen mehr zu bezahlen, wenn die Sache schnell zu Ende geführt wird. Das hängt nicht zuletzt davon ab, welchen Stellenwert die deutsche Niederlassung im Gesamtkonzern hat.

Auch bei einem deutschen Unternehmen kann das Management unter Druck stehen. Die Vorstands- oder Geschäftsführerkollegen sind der Auffassung, der Arbeitsdirektor bzw. HR-Manager habe seinen Laden nicht voll im Griff. Er halte das doch so überzeugende gemeinsame

Projekt auf, weil er mit seinem Betriebsrat nicht zurechtkommt. Dies kann seine Bereitschaft erhöhen, zu einem möglichst schnellen Kompromiss zu gelangen.

Das setzt allerdings rationales Verhalten voraus. Denkbar ist auch, dass der HR-Verantwortliche den Druck nach unten weitergibt und alles in Bewegung setzt, um den Betriebsrat kleinzukriegen. Das versuchte mal der Bremerhavener Filialleiter eines bundesweit tätigen Warenhauskonzerns, weil er zusammen mit seinem Duisburger Kollegen der Einzige war, der mit seinem Betriebsrat Probleme hatte. Durch rücksichtsloses Vorgehen verminderte er die Eingangschancen und provozierte im Gegenteil neue Auseinandersetzungsfelder. So hatte ich eine Eingangsstelle zu leiten, bei der es um die Art und Weise der Einsichtnahme in die Personalakte ging: Ich lernte bei dieser Gelegenheit, dass hier ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG besteht und dass man mit dessen Ausschöpfung zwar nicht viel erreichen, wohl aber den Arbeitgeber ärgern und ihm Kosten verursachen kann.

Daneben gibt es natürlich den Fall des „souveränen“ Arbeitgebers, der selbst bestimmen kann, wohin die Reise geht. Hier ist ein wenig Individualpsychologie gefragt. Manche durchaus mächtige Personen sind für Anerkennung sehr empfänglich. Das darf man allerdings nicht mit Schmeichelei verwechseln, die gar nichts bringt. Man darf also nicht wie bestimmte Leute im Umgang mit Präsident Trump sagen oder schreiben, einen so tollen Unternehmer hätte es seit 200 Jahren nicht gegeben. Vielmehr sollte man durchaus hart verhandeln und dann bei Gelegenheit mal ein anerkennendes Wort fallen lassen. Ein Lob vom Gegner ist viel mehr wert als ein Betriebsrat, der katzbuckelt.

Verhandlungen in der Einigungsstelle

In der Einigungsstelle sollte man wenigstens den Versuch unternehmen, zu einer angenehmen Atmosphäre zu kommen. Dies gelingt am ehesten durch „Smalltalk“, der sich auf die (potenziellen) Interessen der anderen Seite bezieht. Man redet über Fußball und das Geld, das englische Vereine zur Verfügung haben, um deutsche Spieler zu kaufen. Als Vorsitzender sollte man nicht unbedingt für Bayern München Partei ergreifen, wenn sich unter den Besitzern ein Münchener Anwalt befindet; er könnte ja Anhänger der Münchener Löwen sein. Bestehen geschäftliche Beziehungen mit China oder den USA, kann es sinnvoll sein, über Erfahrungen mit Chinesen und Amerikanern zu plaudern.

Entscheidend hängt die Verhandlungsatmosphäre aber davon ab, wie die Beziehungen zwischen Betriebsrat und

Geschäftsleitung in der Vergangenheit beschaffen waren. Man kann im Grundsatz drei verschiedene Formen unterscheiden.

Am angenehmsten für den Vorsitzenden ist eine Situation, in der sich beide Seiten respektieren und jede Seite Verständnis für die Position der anderen aufbringt. Bisweilen ist man sich sogar in der Sache weithin einig, doch benötigt die Arbeitgeberseite wegen der ausländischen Konzernleitung oder einer staatlichen Finanzierung die Entscheidung eines Dritten, d. h. einer Einigungsstelle. Hier nähert sich die Position des Vorsitzenden der eines Notars an.

Schwieriger wird es, wenn beide Seiten nicht nur unterschiedliche Positionen haben, sondern sich erbittert bis hin zu persönlichen Angriffen streiten.

Vor vielen Jahren hatte ich bei einer Kosmetikfirma eine Einigungsstelle zu leiten. Auf Arbeitgeberseite saß der Personalleiter, der die Materie gut beherrschte und auch über ein breites Wissen verfügte. Ihm gegenüber saß die Betriebsratsvorsitzende, die auch einiges wusste, aber sehr viel temperamentvoller war als er. Kaum hatte die Verhandlung begonnen, gerieten die beiden aneinander. Beide hielten sich zahlreiche in der Vergangenheit vorgefallene Bösartigkeiten vor; jetzt wolle man nur noch einen draufsetzen. Als Vorsitzender unternahm ich den Versuch, die Diskussion auf die konkret anstehenden Fragen zu konzentrieren. Das wurde auch immer zugesagt, aber nach spätestens einer Minute war man wieder bei der „Aufarbeitung“ der Vergangenheit. Was tun?

Ich erinnerte mich an meinen Ausbilder beim Amtsgericht Tübingen. Er war für Privatklagesachen wie Beleidigung und einfache Körperverletzungen zuständig. Bei diesem Ausbilder müsse ich nicht viel arbeiten, weil der nie ein Urteil schreibe – wurde mir schon vorher über den Buschfunk mitgeteilt. Er ließ in jeder Verhandlung zuerst mal beide Seiten ihren Kropf leer. Besonders nützlich waren in diesem Zusammenhang die Anwälte, weil sie die Kunst beherrschten, die andere Seite niederzumachen, ohne sie direkt zu beleidigen (also nicht: „Sie Schwein!“ sondern „Ein so niedrige Verhalten habe ich in meiner langen Laufbahn noch nie erlebt“); das tut dann der jeweiligen Partei richtig gut („dem endlich mal die Meinung gesagt“). Nach ungefähr 40 Minuten hatte der Richter dann gemeint, nun sei alles gesagt. Es gäbe schlimmere Sachen im Leben, als einmal als „Depp“ oder „A...loch“ bezeichnet zu werden. An den Beleidiger gerichtet: „Sie entschuldigen sich schriftlich und zahlen 50 Mark ans Rote Kreuz.“ Damit sei die Geschichte erledigt. Die Parteien akzeptierten den Vorschlag.



Warum nicht in meinem Fall genauso vorgehen? Ich ließ sie also weiter die Vergangenheit aufarbeiten. Bis zur Mittagspause hatten sich noch keinerlei Ermüdungserscheinungen eingestellt. Wir gingen zum Mittagessen; jede Seite saß an einem getrennten Tisch und ich allein an einem dritten, da ich ja aus Neutralitätsgründen nicht bei einer Seite sitzen durfte. Normalerweise dämpft ein Mittagessen die Debattierlust, was man aus zahlreichen Betriebsräteseminaren kennt. Hier war es anders. Bis 17 Uhr gingen die Gespräche im gleichen Stil weiter. Ich brach ab, vereinbarte einen neuen Termin und fuhr etwas resigniert nach Hause.

14 Tage später erhielt ich einen Brief: Beide Seiten hätten sich geeinigt, ich müsse nicht mehr kommen. Das Rezept meines Ausbilders hatte sich offensichtlich doch bewährt – wenn auch mit deutlicher Verzögerung.

In dem geschilderten Fall war trotz der Kontroversen so etwas wie gegenseitige Achtung und „im Krieg lebt es sich schlecht“ verblieben. Das kann man als „Kontroverse auf Zeit“ bezeichnen.

Leider stellen sich die Dinge nicht immer so dar. In den Beziehungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung kann sich ein unerschütterliches Feindbild festgesetzt haben, das häufig bei beiden Seiten große Ähnlichkeiten aufweist: Unaufrechtig sei die andere Seite, man könne sich auf nichts verlassen, Wichtiges gäben da den Ton an, eigentlich ginge es nur darum, anderen Leuten das Leben schwer zu machen.

In solchen Fällen hilft die „Schimpftherapie“ nicht; es geht um „Kontroverse als Dauereinrichtung“.

In der Einigungsstelle ist es in solchen Fällen am sinnvollsten, getrennt mit beiden Seiten zu verhandeln. Der Gesichtspunkt „Der anderen Seite die Meinung sagen“ fällt dann weg. Man kann ausloten, wo die „roten Linien“ liegen und wie ein Kompromiss aussehen könnte. Dabei kann es notwendig sein, als Vorsitzender auch mal mit einem Spruch zu drohen. Wenn eine Seite befürchten muss, überstimmt zu werden, überdenkt sie ein wenig ihre Position und wird flexibler. Theoretisch kann man dies gegenüber beiden Seiten tun, doch funktioniert dies nicht, wenn zwischen ihnen noch ein inoffizieller „Kanal“ existiert. Bei einem festgefügten Antagonismus (wie hier unterstellt) ist dies allerdings recht unwahrscheinlich.

Soweit die getrennte Verhandlung nicht in Betracht kommt, kann es sinnvoll sein, die Diskussion in der Einigungsstelle in bestimmter Weise zu strukturieren: Jede Seite erhält das Recht, ihre Position zu den wichtigsten Streitpunkten in 15 Minuten darzulegen. Die andere Seite erhält lediglich die Befugnis, Nachfragen zu stellen. Anschließend tritt eine Pause von z. B. 20 Minuten ein, in der die andere Seite ihre Erwiderung und die Darstellung ihrer Position vorbereiten kann. Ihr stehen ebenfalls 15 Minuten zu. Es können sich dabei bestimmte Punkte ergeben, wo Übereinstimmungen bestehen oder eine „Mittellösung“ sichtbar wird. Der entscheidende Vorteil liegt darin, dass man sich nicht ins Wort fällt und die Diskussion nicht eskaliert. Ich habe dieses Diskussionsmodell bisher nur in einem Fall erlebt, doch war es dort durchaus erfolgreich.

Besonderheiten im Einzelfall

Im Einzelfall kann es sinnvoll sein, den Verhandlungsgegenstand im Einvernehmen mit den Beteiligten zu erweitern.

In einer Bremer Einigungsstelle ging es um die Ausgestaltung einer Telefonanlage. Es sprach mehr für die Position des Arbeitgebers, weshalb ich den Betriebsrat in einem getrennten Gespräch fragte, ob es andere Punkte gäbe, wo der Arbeitgeber ihm entgegenkommen könne. Sie nannten ein paar Schwierigkeiten im Zusammenhang mit dem Schichtplan. Ich ging zur Arbeitgeberseite und meinte, wenn man die „Schichtplangeschichten“ in Ordnung bringe, könne man bei der Telefonanlage eine Einigung finden. Die Arbeitgeberseite erwies sich als aufgeschlossen, und so kam eine Einigung über beide Punkte zustande.

In der Wissenschaft, die sich mit Verhandlungstechnik befasst, spricht man in solchen Fällen von der „Vergrößerung des Kuchens“.

Geht es um Interessenausgleich und Sozialplan, so kann man als Betriebsrat einen erheblichen Zeitdruck aufbauen, der meist zu einer besseren Dotierung des Sozialplans führt. Nach der Rechtsprechung ist der Arbeitgeber verpflichtet, im Rahmen der Verhandlungen über den Interessenausgleich das Pro und Contra der Betriebsänderung umfassend mit dem Betriebsrat zu erörtern. Kommt auch in gründlichen Verhandlungen keine Einigung zustande, so muss er die Einigungsstelle anrufen. Diese kommt möglicherweise nicht sofort zustande, weil der Betriebsrat andere Vorstellungen als die Person des Vorsitzenden oder die Zahl der Beisitzer hat. Eine Klärung erfolgt erst beim Landesarbeitsgericht. In der Einigungsstelle muss dann wieder umfassend diskutiert werden; wenn der Vorsitzende mittmacht, kann man auch einen externen Sachverständigen einschalten, der die wirtschaftliche Tragfähigkeit der geplanten Maßnahme untersucht. Das braucht erneut Zeit. Solange der Interessenausgleich nicht zustande gekommen oder definitiv gescheitert ist, darf der Arbeitgeber nicht mit der Umsetzung der Betriebsänderung beginnen, also beispielsweise keine Kündigungen aussprechen. Notfalls kann ihm der Ausspruch der Kündigungen durch einstweilige Verfügung verboten werden. Das wird von den meisten Landesarbeitsgerichten so gesehen; wo dies anders ist, wird bei vorzeitigem Abbruch der Verhandlungen jedenfalls ein Nachteilsausgleich nach § 113 BetrVG fällig. Diese Rahmenbedingungen veranlassen viele Arbeitgeber, die Diskussion um den Interessenausgleich dadurch zu beenden, dass sie das Sozialplanvolumen deutlich erhöhen. Statt drei Mio. stehen jetzt beispielsweise 4,5 Mio. Euro zur Verfügung. Der Betriebsrat verzichtet nun darauf, weitere Argumente über den Interessenausgleich auszutauschen, und erklärt das Verfahren gleichfalls für gescheitert. Schließlich kann er die Betriebsänderung als solche ja sowieso nicht verhindern.

Spruch oder Einigung?

Ca. 90 % aller Verfahren enden mit einer Einigung. In den restlichen 10 % ergeht mit der Stimme des Vorsitzenden ein Spruch. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es auch Sprüche gibt, die die überstimmte Seite aus internen Gründen braucht.

Ein Unternehmen hat zwei kleinere andere Unternehmen aufgekauft, die jeweils eine sehr ordentliche betriebliche Altersversorgung haben. Bei ihm selbst besteht eine bescheidene Altersversorgung, die der geringen Beträge wegen in der Belegschaft den Spitznamen „Trinkgeldordnung“ besitzt. Eine Einigungsstelle soll nun für die Zukunft eine Einheitsregelung bringen, die über der „Trinkgeldordnung“, aber deutlich unter den Leistungen in den beiden aufgekauften Unternehmen liegt. Der Betriebsrat des großen Unternehmens ist für diese Lösung, die beiden Betriebsräte der kleineren Un-

ternehmen dagegen. Der Gesamtbetriebsrat, der die Beisitzer in der Einigungsstelle stellt, will nicht Stellung beziehen und hat nichts dagegen, dass der Vorsitzende, ein Richter am LAG, mit der Arbeitgeberseite stimmt.

Warum gibt es so wenige kontroverse Sprüche? Dies lässt sich nicht exakt beantworten, doch gibt es einzelne plausible Gründe, die dabei eine Rolle spielen können.

Arbeitsrichter als die typischen Vorsitzenden sind aufgrund ihres Berufs darauf ausgerichtet, Vergleiche zu stande zu bringen. Sie wollen normalerweise keine streitigen Entscheidungen, sondern Lösungen, selbst dann, wenn beide Parteien nur widerwillig zustimmen.

Die deutsche Betriebsverfassung ist nicht auf Konfrontation, sondern auf Ausgleich und Zusammenarbeit ausgerichtet. Dies kann man kritisieren, aber das ändert nichts an den Tatsachen. Diese Ausrichtung führt dazu, dass man auch in der Einigungsstelle an einen Kompromiss denkt.

Selbst wenn ein Spruch für die Arbeitnehmerseite ergeht, kann sich dies als Nachteil herausstellen. Wird etwa ein Sozialplan gegen die Stimmen der Arbeitgebervertreter beschlossen, so kann es geschehen, dass er vor dem Arbeitsgericht angefochten wird. Da er nicht die Qualität eines vorläufig vollstreckbaren Urteils hat, kann der Arbeitgeber die Ausszahlung der Abfindungen verweigern. Die gekündigten Arbeitnehmer erhalten die Abfindung ggf. erst nach längerer Zeit, in den Monaten nach dem Auslaufen der Kündigungsfrist sind sie so auf das Arbeitslosengeld beschränkt. Gerade dann, wenn sie eine Abfindung am nötigsten brauchen, wird sie nicht ausbezahlt.

Einflüsse von außen auf die Einigungsstelle

Die Einigungsstelle wurde bisher als eine rein innerbetriebliche Einrichtung betrachtet; man könnte fast von einem „Biotopt“ sprechen. Viele Beteiligte sehen die Dinge auch effektiv so und konzentrieren sich auf die Person des Vorsitzenden. Dabei werden verschiedene Dinge übersehen.

Zunächst zu einem Spezialbereich. Kommt es zu Massenentlassungen, so können unter bestimmten Voraussetzungen Mittel aus dem Europäischen Globalisierungsfonds abgerufen werden. Dabei besteht die Besonderheit, dass man nicht etwa einen komplizierten Antrag in Brüssel stellen muss. Vielmehr muss man sich an das Bundesministerium für Arbeit und Soziales wenden, das dann seinerseits in Brüssel aktiv wird. Das ist wenig bekannt, kann aber Sozialplanverhandlungen nachhaltig erleichtern.

Ganz allgemein gilt: Bei größeren Konflikten spielt auch die Öffentlichkeit eine Rolle. Die Lokalpresse wird berichten, in bestimmten Fällen auch die überregionale Presse.

Dazu kommen ggf. Rundfunk und Fernsehen sowie soziale Medien. Firmen finden es meist wenig schön, wenn über sie negativ berichtet wird: nicht nur, dass es ihnen wirtschaftlich schlecht geht, sie behandeln auch noch ihre Beschäftigten schlecht. Das schadet dem Ansehen und beeinträchtigt bisweilen künftige Geschäfte. Für einen Betriebsrat ist es insbesondere bei Personalabbau wichtig, Kontakt zu den Medien zu halten, damit nicht nur aus Arbeitgebersicht berichtet wird. Geht die Arbeitgeberseite rücksichtslos vor, kann ein Hinweis seitens des Betriebsrats nützlich sein, dass dies auch die Öffentlichkeit interessieren könnte.

Viele Gegenstände der Mitbestimmung könnten auch tariflich geregelt werden. Beim Sozialplan ist dies auch praktiziert und von der Rechtsprechung anerkannt werden, doch gilt es auch für die Überwachung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG oder (im Rahmen der Friedenspflicht) für alle Fragen der Arbeitszeit. Der Betriebsrat kann daher die Gewerkschaft ins Boot holen und diese „zweite Schiene“ aktivieren. Es kann sich auch anbieten, darauf in den innerbetrieblichen Verhandlungen hinzuweisen – dies kann die Ausgangsposition deutlich verbessern. Allerdings muss eine gewerkschaftliche Aktion in der Realität und nicht nur theoretisch möglich erscheinen. Tragen etwa fast alle Belegschaftsmitglieder einen vorher von der IG Metall verteilten Aufkleber, so wird dies höchstwahrscheinlich eine gewisse Wirkung entfalten.

In einigen Fällen gibt es auch die Möglichkeit, Kontakt zum Management bei der ausländischen Konzernspitze oder zu den Eigentümern aufzunehmen. Im Zusammenhang mit den Auseinandersetzungen bei General Motors, die Opel und andere europäische Niederlassungen betrafen, war es einem Vertreter der IG Metall gelungen, einen jederzeit aktiverbaren Kontakt zum amerikanischen CEO aufzubauen: Waren die Abmachungen in Deutschland nicht eingehalten worden, hätte es einen „kleinen Dienstweg“ gegeben. Mir ist auch ein Fall bekannt, in dem Kontakt zum Umfeld chinesischer Eigentümer aufgenommen wurde, was das (schäbige) Sozialplanangebot von 0,2 Monatsgehältern pro Jahr der Betriebszugehörigkeit auf immerhin 0,8 erhöht hat.

Einigungsstelle – ein Allheilmittel?

Die Einigungsstelle ist in vielen Fällen nützlich, weil sie Kompromisse hervorbringt, mit denen beide Seiten leben können. Genau wie mit der Mitbestimmung als solche können dadurch aber nur Übel begrenzt werden – was man nicht geringschätzen sollte. Die Grundausrichtung unserer Wirtschaft am Profitinteresse, die sich besonders deutlich an der offenen oder schleichenden Verlagerung in Niedriglohn-Länder zeigt, lässt sich dadurch nicht ändern. Darüber muss an anderer Stelle nachgedacht und entschieden werden.