

Fall Werner – Rollenverteilung im BR / Seminarteilnahme von BR-Mitgliedern

Autor	Clemens Haardiek
E-Mail-Adresse des Autors	clh@gmx.de
Fallerzählung	Fall Werner – Rollenverteilung im BR / Seminarteilnahme von BR-Mitgliedern
Kontext:	Seminar: BR-Grundqualifizierung
Handlungsproblematik:	Der Fall erzähler versteht nicht die Interaktionsvorgänge im BR-Gremium; er fragt sich, welche Rolle wer in diesem Gremium spielt und welche er einnehmen soll.
Kernthemen:	Rollenverteilung im BR Rechtliche Aspekte der Seminarteilnahme von BR-Mitgliedern
Schlagwörter:	BR-Seminare nach § 37,6 BetrVG BR-Vorsitz Rollenverteilung im BR

Wichtiger Hinweis:

Aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes wurden Namen, Organisationen, Situationen und viele Details grundlegend geändert. Ähnlichkeiten mit realen Personen und Handlungssituationen sind rein zufällig. Hier wird eine für die Interessenvertretung typische Fallbearbeitung dokumentiert, die überall und jederzeit vorkommen kann.

Fall Werner

Zwei BR-Mitglieder fahren zu einem Seminar. Sie wollen dazu einen Dienstwagen nutzen, der aber am Morgen der Fahrt nicht zur Verfügung steht. Sie treten die Dienstreise im privaten PKW an. Da auch der BR-Vorsitzende nicht ganz unbeteiligt an diesem Missgeschick war, wird ihnen im Verlauf der Fallbearbeitung einiges klar über die Beziehungen in ihrem Gremium.

Fallerzählung:

In einem industriellen Lebensmittelbetrieb einer norddeutschen Großstadt zieht ein neues BR-Mitglied - Werner – als Nachrücker in den Betriebsrat ein. Zusammen mit einem weiteren BR-Mitglied – Günther - will er ein Seminar „Einführung in das BetrVG“ besuchen. Dies wird im Betriebsrat auch so beschlossen und der BR-Vorsitzende - Walter – bestellt für die beiden zur Fahrt an den Seminarort einen Dienstwagen. Als die beiden nun frühmorgens noch vor Dienstbeginn der Fahrbereitschaft den PKW abholen wollen, steht für sie kein Dienstwagen bereit. Da sie zu dieser frühen Stunde nichts unternehmen können, fahren sie mit dem Privatwagen von Günther los. Unterwegs telefonieren sie mit einem weiteren BR-Mitglied – Klaus – und berichten von dem nicht bereitgestellten Dienstwagen. Klaus erklärt ihnen daraufhin, es sei mal wieder typisch für den BR-Vorsitzenden, dass er eine so einfache Sache wie die Bestellung eines Dienstwagens nicht hinbekomme. Im Abschluss seiner Fallschilderung fragt Werner, wie denn nun die Bezahlung der Kosten für den privaten PKW im BetrVG geregelt sei.

In der Nachfragephase und in der weiteren Fallbearbeitung stellt sich aber schnell heraus, dass Werner neben dieser – nach seiner richtigen Meinung – leicht zu klärenden Rechtsfrage vor allem irritiert ist über die Zusammenarbeit im Betriebsratsgremium.

Werner schildert den BR-Vorsitzenden als einen erfahrenen Kollegen, der dieses Amt schon viele Jahre ausübt. Er kommt gut mit allen aus und weiß auch mit der Geschäftsleitung zu reden. In seinen Augen ist er dabei aber manchmal zu kompromissbereit und Werner ist sich auch nicht sicher, ob er alle Informationen an den Betriebsrat weitergibt. Er erkennt an, dass der BR-Vorsitzende in einer schwierigen Situation des Unternehmens durchaus sein bestes versucht, hat aber auch das Gefühl, dass ihm manchmal die intellektuellen Mittel für eine wirkungsvolle Wahrnehmung seiner Aufgaben fehlen. Werner hält den BR-Vorsitzenden für einen guten Repräsentanten des Betriebsrates, der aber ohne die Hilfe von Klaus eben nur repräsentieren und keine wirkungsvolle Interessenvertretung organisieren könne.

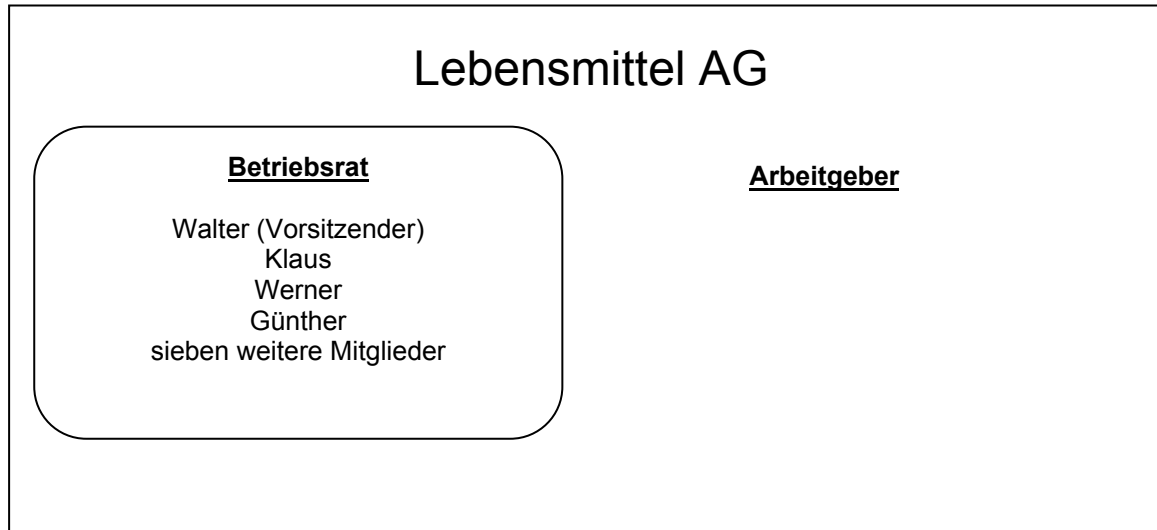
Werner hält Klaus für einen sehr fähigen Betriebsrat, der in den Betriebsratssitzungen meistens die zündenden Ideen einbringt und sich sowohl im Betrieb als auch in vielen Rechtsfragen sehr gut auskennt. Klaus wird meistens bei Beratungen mit dem AG vom BR-Vorsitzenden Walter mitgenommen. Er nutzt sein Wissen allerdings auch dazu, den BR-Vorsitzenden bloßzustellen, in dem er immer wieder deutlich macht, dass Walter ihm an Wissen unterlegen ist; andererseits ist Klaus aber auch nicht bereit, die Aufgabe des BR-Vorsitzenden zu übernehmen. In dieser opponierenden Haltung gegenüber dem BR-Vorsitzenden weiß er andere Betriebsratsmitglieder hinter sich.

Auch Werner unterstützt Klaus in seiner BR-Politik und unterhält mit ihm auch informelle Kontakte außerhalb des BR-Gremiums. Im Verlauf der Fallbearbeitung wird ihm dieser Kontakt aber immer mehr suspekt und er fühlt sich von Klaus ausgenutzt, weil dieser ihn nicht als

Interessenvertreter der Belegschaft ansieht sondern als Hilfsmittel zur Durchsetzung seiner eigenen Interessen.

Handlungsproblematik:

Werner versteht nicht die Interaktionsvorgänge im BR-Gremium; er fragt sich, welche Rolle wer in diesem Gremium spielt und welche er einnehmen soll.



Kernthemen:

<i>Welche Bedeutung für die Fallentstehung und den Fallverlauf hat die Tatsache, dass ...</i>	Kernthema
<i>... Klaus nicht bereit ist, die Aufgabe des BR-Vorsitzenden zu übernehmen?</i>	Rollenverteilung im BR
<i>... Werner und Günther mit ihrem privaten PKW die Dienstreise zum Seminar antreten?</i>	Rechtliche Aspekte der Seminarteilnahme von BR-Mitgliedern

Konflikte wie die im Fall geschilderten um die Teilnahme von BR-Mitgliedern an Schulungsmaßnahmen sind in Betrieben häufig anzutreffen. Deshalb soll hier die rechtliche Seite betrachtet und die Entscheidung von Werner und Günther rechtlich gewürdigt werden..

Rollenkonflikte gibt es ebenfalls oft in BR-Gremien. Ursachen und Folgen werden aber ebenso oft nicht thematisiert. Schließlich sind Solidarität und das Hintanstellen persönlicher Interessen Eigenschaften, die das Umfeld von Interessenvertretern verlangt.

Werner versteht nicht die verschiedenen Rollen der BR-Mitglieder und möchte diese Gruppenstruktur besser kennen lernen. Deshalb bietet sich eine Sicht auf das Funktionieren des BR als Gruppe an.

Kernthemenbearbeitung:

Rollenverteilung im BR

Walter und Klaus' offizielle Rollen sind geklärt; Walter ist der BR-Vorsitzende und Klaus ein Mitglied des BR unter vielen anderen. Tatsächlich ist aber jedem im BR bewusst, dass diese Rollenverteilung nicht der Realität entspricht.

Worauf aber gründet sich nun Klaus' Möglichkeit, die BR-Arbeit mehr zu bestimmen als der tatsächliche Vorsitzende; welche Kraft stützt Klaus und Walter?

Über welche Machtressourcen verfügen Walter und Klaus?		
	Walter	Klaus
Expertenmacht	Langjährige BR-Arbeit Langjähriger Vorsitzender Verhandlungsführer	Juristisches Fachwissen Ideenreichtum Gute Kenntnis betrieblicher Abläufe
Formelle Funktionsmacht	Vorsitzender lt. BetrVG	
Informelle Funktionsmacht	Repräsentant des BR	Anerkannter ‚heimlicher‘ Führer des Gremiums
Sanktionsmacht		Kann bei Bedarf im Gremium die emotionale Ablehnung organisieren Kann sein für Walter notwendiges Expertenwissen entziehen
Belohnungsmacht		Als ‚heimlicher‘ Führer kann er Walter im Gremium unterstützen
Legitimationsmacht	Gewählt von den meisten Beschäftigten Gewählt von der Mehrheit der BR-Mitglieder	Unterstützung seiner Position durch weitere BR-Mitglieder Unterstützung durch ArbeitnehmerInnen seines Bereichs
Identifikationsmacht	BR-Mitglieder betrachten ihn als ihren Repräsentanten	BR-Mitglieder sehen in ihm den ‚heimlichen‘ Vorsitzenden Wird bewundert für Ideen

Walter, der BR-Vorsitzende, ist der Repräsentant und Verhandlungsführer des BR nach außen. Dieser Aufgabe kommt er anerkanntermaßen erfolgreich nach. Klaus gelingt es, durch

sein Fachwissen und seine Ideen die Richtung der BR-Arbeit zu bestimmen – er führt das Gremium inhaltlich - und Walter ist auf ihn angewiesen.

Gegen eine Rollenverteilung in Repräsentant und Führer/Ideengeber ist für ein BR-Gremium nichts einzuwenden, wenn es funktioniert und wenn es einer erfolgreichen Arbeit dient. Tatsächlich handelt es sich aber hier um eine informelle Rollenverteilung, die nicht thematisiert und abgesprochen ist. Das führt zu Reibereien und Hahnenkämpfen, die Ressourcen verbrauchen und das Gremium nicht vorwärts bringen.

Walter wird seiner vom BetrVG vorgezeichneten Rolle nicht gerecht, obwohl er die formale Führung innehat. Auch organisiert er zwar die Arbeit des BR, aber er führt den BR nicht, weil er nicht in der Lage ist, wesentliche Impulse für die Richtung der BR-Arbeit zu liefern.

Klaus ist zwar in vielem Meinungsführer, aber er übernimmt nicht die Verantwortung für die Umsetzung seiner Ideen. Bestenfalls begleitet er Walter in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber; kann ihn aber auch genauso gut im Regen stehen lassen.

Für die übrigen BR-Mitglieder stellt sich nun die Frage, ob sie dem formellen Führer folgen sollen oder sich dem – zumindest zeitweiligen – Opponenten anschließen. Das spaltet das Gremium und lähmt seine Arbeit. Es fällt den anderen BR-Mitgliedern schwer, sich an der BR-Arbeit effektiv zu beteiligen, da in vielen Fragen vor der Sachebene immer erst die Entscheidung kommt, wem sie folgen sollen. Dadurch erhalten sachfremde Gründe maßgeblichen Anteil an Entscheidungsprozessen.

Es gibt noch eine weitere Möglichkeit für Werner, sich über die Rollenverteilung in seinem BR-Gremium mehr Klarheit zu verschaffen. Dazu soll ein theoretisches Modell der Gruppendynamik (Vgl. Annelise Heigl-Evers: Gruppendynamik. Göttingen 1983, S.37 – 48) dienen. Annelise Heigl-Evers teilt die Gruppenteilnehmer in vier Kategorien ein und charakterisiert diese jeweils etwa wie folgt:

Alpha	Beta	Gamma	Omega
Führertyp Echte Autorität Charisma	Fachmann Experte	Schweigende Mehrheit Mitglied	Aussenseiter Gegenspieler
Gruppensprecher Initiator Vertreter von Gruppenwerten Sorgt für Ausgleich und Entspannung	Sachverständiger Ideenträger Initiator (von Denk- prozessen) Organisator Realist Kontrolleur	stille Treue humorvoll Mitläufer Helfer	Sündenbock Gruppenclown Schweiger

Selbstverständlich treten die Typen in ihrer hier dargestellten Charakterisierung nicht immer vollkommen ‚sortenrein‘ auf, sondern es gibt Mischformen, Veränderungen und Anpassungen. Aber anhand dieses Schemas fällt es Werner ev. leichter, die Mitglieder seines BR einzuschätzen und sich klar darüber zu werden, wer welche Rolle einnimmt und auch welche Rolle er selbst innerhalb dieser Gruppe innehat.

Insbesondere kann er anhand dieses Modells nun Klaus' Verhalten in der Vergangenheit einordnen und weiter beobachten, ob Klaus nun mehr die beta- oder die omega-Rolle übernimmt. Da er Einfluss auf ihn ausüben kann wie jeder andere im BR auch, kann er sich die Frage stellen, in welcher Rolle Klaus den Interessen der Belegschaft und des BR am besten dienen kann und ihn ev. dazu bewegen, seine Position zu überdenken und möglicherweise auch zu wechseln oder doch zumindest mehr beta- als omega-Anteile zu zeigen.

Rechtliche Aspekte der Seminarteilnahme von BR-Mitgliedern

- Plant ein BR-Mitglied oder der BR eine Schulungsmaßnahme, kann er sich anhand dieses [Ablaufplanes](#) über die auf seiner Seite notwendigen Schritte orientieren. Gleichzeitig kann er sich bewusst machen, welche Stolpersteine der AG ihm in den Weg legen kann und wie er darauf reagieren kann und will.
- Zur Vermittlung von Grundkenntnissen – und darum handelt es sich beim Seminar „Einführung in das BetrVG“ – ist kein konkreter Nachweis der Erforderlichkeit notwendig, da alle BR-Mitglieder diese Grundkenntnisse benötigen (siehe Entscheidung des BAG, zitiert in AuR 1992, Seite 60). Das gleiche gilt für Grundkenntnisse im Arbeitsrecht (BAG, zitiert in NZA 1987, Seite 63).
- Der AG kann den BR nicht auf kostengünstige Schulungsmaßnahmen verweisen, wenn ihm die ausgewählte zu teuer ist. Vielmehr ist der BR frei in der Wahl der Schulungsmaßnahme und kann bei einem sachlichen Grund auch eine teurere besuchen, weil dort etwa die Qualität der Ausbildung besser ist. (BAG, zitiert in BB 1995, Seite 1111). Bei allen entstehenden BR-Kosten hat der BR allerdings die Größe und finanzielle Leistungsfähigkeit des eigenen Betriebes zu beachten (BAG, zitiert in DB 1995, Seite 2118)
- Zu den vom AG zu tragenden Schulungskosten zählen neben den direkten Seminarkosten, der Unterbringung und Verpflegung sowie des auch in dieser Zeit zu zahlenden Entgelts selbstverständlich auch die Fahrtkosten zu dem Seminar (siehe auch die Entscheidung des LAG Schleswig-Holstein, zitiert in BB 1996, Seite 1062). Der AG wird dabei in der Regel auf die betriebsüblichen Regelungen für Dienstreisen verweisen können. Der BR wird sich also hier auch wie andere AN des Betriebes behandeln lassen müssen. Selbstverständlich ergibt sich aus der geschilderten Sachlage, dass eine andere Möglichkeit das Seminar pünktlich zu erreichen, nicht mehr bestand. Insofern muss der AG auch die Kosten für die dienstliche Nutzung des privaten PKW erstatten. Rechtsgrundlage ist hier der § 40 des BetrVG.
- Über die Schulungsmaßnahmen nach § 37,6 gibt es viel Streit und daher auch viele Arbeitsgerichtsurteile. Zur Lösung von konkreten Fragen in diesem Zusammenhang gibt es daher auch immer sehr viel Material in den einschlägigen Kommentaren.
- Schulungen sind ein unermesslicher Quell von Streitfragen zwischen AG und BR. Oft geht es dem AG dabei um Kosteneinsparungen; aber auch ‚Stellvertreterkriege‘ finden in Form von Auseinandersetzungen über die Erforderlichkeit oder die mangelnde Berücksichtigung der betrieblichen Belange bei der zeitlichen Lage der Schulungsmaßnahmen statt.

Es kann daher für den BR sinnvoll sein, mit dem AG ein festes Kontingent von Schulungsmaßnahmen des BR zu vereinbaren. Dabei besteht zum einen die Möglichkeit, ein festes Zeitkontingent für Seminare nach § 37 Abs. 6 BetrVG mit dem AG zu vereinbaren oder z.B. einen Themenkatalog festzulegen, für den von vorneherein die Erforderlichkeit angenommen wird.