

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Vorwort</b>  | <b>12</b> |
| <b>Teil A: Einführung in die Mitbestimmung</b>  | <b>15</b> |
| <b>I. Mitbestimmung in Deutschland</b>  | <b>15</b> |
| 1. Zum Begriff der Mitbestimmung  | 15        |
| 2. Betriebliche Mitbestimmung   | 17        |
| 3. Die Unternehmensmitbestimmung  | 19        |
| 4. Europäischer Betriebsrat   | 28        |
| 5. Die Sonderstellung des leitenden Angestellten  | 30        |
| <b>II. Die Betriebs- und Sozialpartnerschaft</b>  | <b>34</b> |
| 1. Betriebs- und Sozialpartnerschaft als Konzept der Mitbestimmung  | 34        |
| 2. Normenpyramide, Tarifautonomie und Tarifvorrang  | 37        |
| 3. Tarifvorrang und Günstigkeitsprinzip   | 39        |
| 4. Entwicklung der Sozialpartner und ihre Auswirkungen auf die Betriebspartner                            | 40        |
| <b>III. Überblick über das Betriebsverfassungsgesetz</b>  | <b>47</b> |
| 1. Die Aufteilung des Betriebsverfassungsgesetzes   | 47        |
| 2. Die Organe der Betriebsverfassung  | 49        |
| 3. Leitfaden durch das Betriebsverfassungsgesetz  | 51        |
| 4. Schwellenwerte und turnusmäßige Gegebenheiten der Mitbestimmung  | 61        |
| 5. Betriebsverfassungsrechtliche Grundsätze   | 68        |
| 6. Das Betriebsverfassungsgesetz im Wandel der Gesetzgebung   | 72        |
| <b>Teil B: Themen der betrieblichen Mitbestimmung</b>   | <b>83</b> |
| <b>I. Die allgemeinen Aufgaben des Betriebsrats</b>   | <b>83</b> |
| <b>II. Die Mitwirkung und Mitbestimmung des Betriebsrats in sozialen Angelegenheiten (Arbeitsordnung)</b> | <b>86</b> |
| 1. Erzwingbare Mitbestimmung bei Tarifvorrang und Günstigkeitsprinzip                                     | 86        |
| 2. Ordnungs- und Verhaltensregeln im Betrieb  | 88        |
| 3. Arbeitszeitmodelle innerhalb des Tarifvertrags   | 90        |
| 4. Kurz- und Mehrarbeit   | 91        |
| 5. Urlaubsgrundsätze und Urlaubspläne   | 92        |
| 6. Technische Einrichtungen   | 93        |
| 7. Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten   | 95        |
| 8. Lohngestaltung und Entlohnungsgrundsätze, Akkord und Prämiensätze                                      | 96        |

|  |            |
|--|------------|
| 9. Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen  | 96         |
| 10. Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit                                       | 97         |
| 11. Sozialeinrichtungen  | 98         |
| <b>III. Die Mitwirkung und Mitbestimmung des Betriebsrats in personellen Angelegenheiten</b> | <b>99</b>  |
| 1. Überblick   | 99         |
| 2. Personalplanung   | 100        |
| 3. Beschäftigungssicherung   | 101        |
| 4. Ausschreibung von Arbeitsplätzen  | 102        |
| 5. Personalfragebogen  | 102        |
| 6. Beurteilungsgrundsätze  | 103        |
| 7. Auswahlrichtlinien  | 103        |
| 8. Einstellungen, Eingruppierungen, Umgruppierungen und Versetzungen                         | 105        |
| 9. Die Anhörung des Betriebsrats bei Kündigungen   | 110        |
| 10. Förderung der Berufsbildung  | 114        |
| 11. Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung  | 115        |
| <b>IV. Betriebsverfassungsrechtliche Sanktionen</b>  | <b>116</b> |
| 1. Sanktionen gegen den Arbeitgeber  | 116        |
| 2. Sanktionen gegen den Betriebsrat  | 116        |
| 3. Straftaten gegen Betriebsverfassungsorgane und ihre Mitglieder                            | 117        |

## **Teil C: Organisation der Mitbestimmung aus Arbeitnehmersicht 119**

|  |            |
|--|------------|
| <b>I. Die Betriebsratswahl</b>                             | <b>119</b> |
| 1. Wahlgrundlagen und Amtszeit des Betriebsrats            | 119        |
| 2. Zusammensetzung der Betriebsräte                        | 122        |
| 3. Das zweistufige Wahlverfahren in Kleinbetrieben         | 123        |
| 4. Betriebsratswahlen in großen Betrieben                  | 124        |
| 5. Aufgaben und Arbeitsweisen des Wahlvorstands            | 126        |
| 6. Wählerliste   | 127        |
| 7. Einhalten von Fristen                                   | 128        |
| 8. Vorschlagslisten  | 129        |
| 9. Stimmabgabe   | 130        |
| 10. Wahlbehinderung, Wahlanfechtung und Kündigungsschutz   | 143        |
| 11. Analyse der Betriebsratswahlen: Die Konstanz des Amtes | 144        |
| 12. Konstituierende Sitzung des Betriebsrats               | 145        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>II. Die Amtsausübung des Betriebsrats</b>   | <b>154</b> |
| 1. Unbezahltes Ehrenamt  | 154        |
| 2. Tätigkeitsschutz des Betriebsrats   | 157        |
| 3. Freistellungen des Betriebsrats   | 158        |
| 4. Schulungen des Betriebsrats   | 159        |
| 5. Sachverständige des Betriebsrats  | 161        |
| 6. Geheimhaltungspflicht des Betriebsrats  | 162        |
| 7. Kosten und Sachaufwand des Betriebsrats   | 162        |
| 8. Kündigungs- und Versetzungsschutz der Betriebsratsmitglieder                                  | 163        |
| <b>III. Die Organisation der Betriebsratsarbeit</b>  | <b>164</b> |
| <b>IV. Die Betriebsvereinbarung</b>  | <b>168</b> |
| <b>V. Die Betriebsversammlung als Ort der betrieblichen Information</b>                          | <b>171</b> |
| 1. Aussprache und Information  | 171        |
| 2. Teilnahmeberechtigung   | 173        |
| 3. Einberufung einer Betriebsversammlung   | 175        |
| 4. Organisation der Betriebsversammlung  | 176        |
| <b>VI. Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat:<br/>    Das Subsidiaritätsprinzip</b> | <b>188</b> |
| <b>VII. Die Betriebsratsarbeit vor immer neuen Herausforderungen</b>                             | <b>191</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Teil D: Organisation der Mitbestimmung aus der Sicht<br/>    des Arbeitgebers</b> | <b>195</b> |
| <b>I. Die rechtzeitige und umfassende Information</b>                                | <b>195</b> |
| <b>II. Die Information durch den Arbeitgeber im Wirtschaftsausschuss</b>             | <b>197</b> |
| <b>III. Betriebsänderung, Interessenausgleich und Sozialplan</b>                     | <b>202</b> |
| 1. Die Betriebsänderung  | 202        |
| 1.1 Der Begriff der Betriebsänderung   | 202        |
| 1.2 Die besonderen Formen der Betriebsänderung                                       | 205        |
| 1.3 Die Feststellung durch das Arbeitsgericht  | 211        |
| 2. Die Beteiligungsrechte des Betriebsrats<br>im Allgemeinen                         | 212        |
| 2.1 Zeitpunkt und Umfang der Unterrichtung   | 212        |
| 2.2 Rechtsschutz vor dem Arbeitsgericht  | 214        |
| 2.3 Der Anspruch auf Berater   | 215        |
| 2.4 Weitere Rechte nach anderen Vorschriften   | 215        |
| 2.5 Betriebsrat oder Gesamtbetriebsrat?  | 216        |
| 2.6 Restmandat und Übergangsmandat   | 217        |

|   |            |
|---|------------|
| 3. Interessenausgleich  | 218        |
| 3.1 Personalauswahlrichtlinien nach § 95 BetrVG                                 | 219        |
| 3.2 Namenslisten  | 220        |
| 3.3 Die Verhandlungen   | 221        |
| 3.4 Nachteilsausgleich nach § 113 Abs. 3 BetrVG                                 | 222        |
| 3.5 Weiteres  | 223        |
| 4. Der Sozialplan   | 224        |
| 4.1 Inhalt des Sozialplans  | 225        |
| 4.2 Ausschließungstatbestände   | 228        |
| 4.3 Verfahren vor der Einigungsstelle   | 232        |
| 4.4 Zeitpunkt der Sozialplanverhandlungen                                       | 234        |
| 4.5 Insolvenz   | 235        |
| 5. Umsetzung der Betriebsänderung   | 236        |
| 5.1 Direktionsrecht   | 236        |
| 5.2 Änderungskündigung  | 237        |
| 5.3 Beendigungskündigung  | 238        |
| 5.4 Mitbestimmungsrechte nach § 99 BetrVG                                       | 239        |
| 6. Verhandlungen zum Interessenausgleich und Sozialplan                         | 240        |
| 6.1 Wertschöpfungspotential und Arbeitsplatzsicherungsmaßnahmen                 | 240        |
| <b>IV. Direkte Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes</b>         | <b>244</b> |
| 1. Direkte und indirekte Kosten   | 244        |
| 2. Kostenübernahmepflicht durch den Arbeitgeber und Kostenarten                 | 246        |
| 3. Kostenübersicht  | 248        |
| 4. Kostenmanagement in der Mitbestimmung  | 250        |
| <b>Teil E: Organisation der Mitbestimmung aus der Sicht der Betriebspartner</b> | <b>269</b> |
| I. Die Betriebspartnerschaft im Spiegel empirischer Untersuchungen              | 269        |
| II. Die „Hauptsünden“ bei der Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Betriebsrat    | 275        |
| III. Mitbestimmungsdynamik und „Berliner Thesen zur Betriebspartnerschaft“      | 278        |
| 1. Konfliktodynamik   | 281        |
| 1.1 Kooperation   | 281        |

|   |            |
|---|------------|
| 1.2 Konfrontation   | 282        |
| 1.3 Sicherheit  | 283        |
| 1.4 Die Faktoren der Zusammenarbeit   | 283        |
| 2. Wertschöpfung und die „Berliner Thesen zur Betriebspartnerschaft“                                      | 285        |
| 3. Baustellen der Zusammenarbeit  | 288        |
| 3.1 Beiderseitige Einsicht  | 288        |
| 3.2 Leitbild und Führungsverständnis  | 289        |
| 3.3 Präventives Konfliktmanagementsystem  | 290        |
| 3.4 Betriebsverfassungsrechtliche Prozesse  | 291        |
| 3.5 Dialogkultur und Professionalisierung der Rahmenbedingungen   | 292        |
| 3.6 Persönliche Bindungen   | 292        |
| 3.7 Betriebsverfassungskultur   | 292        |
| 3.8. Spielregeln der Zusammenarbeit   | 295        |
| 3.9. Organe der Zusammenarbeit  | 297        |
| 4. Typologie von Betriebspartnerschaften  | 301        |
| 4.1 Die Rolle der Belegschaft in der Betriebspartnerschaft  | 301        |
| 4.2 Ursachen des mangelnden Rückhaltes in der Belegschaft   | 302        |
| 4.3 Der schwache und nachgiebige Betriebsrat  | 303        |
| 4.4 Der schwache aber konfrontative Betriebsrat   | 305        |
| 4.5 Stellenausschreibung zur Betriebsratskandidatur   | 306        |
| 4.6 Der starke und zugleich konfrontative Betriebsrat   | 308        |
| 5. Fazit und Ausblick   | 309        |
| <b>IV. Konfliktmanagement – Verhandlungsmanagement, Mediation, Einigungsstelle und Beschlussverfahren</b> | <b>313</b> |
| 1. Überblick  | 313        |
| 2. Konfliktanalyse  | 314        |
| 2.1 Sachkonflikte   | 314        |
| 2.2 Verteilungskonflikte  | 315        |
| 2.3 Wertekonflikte  | 316        |
| 2.4 Beziehungskonflikt  | 317        |
| 2.5 Auswertung  | 318        |
| 3. Verhandlungsmanagement   | 320        |
| 3.1 Elemente methodischen Verhandlungsmanagements   | 321        |
| 3.2 Die Verhandlungssituation   | 322        |
| 3.3 Ausgangsposition und Verhandlungsrahmen   | 322        |
| 3.4 Interessenorientierung  | 323        |
| 3.5 Recht in der Verhandlung  | 324        |
| 3.6 Einigungsbereich und Alternativen   | 324        |
| 3.7 Der Prozess der Verhandlungsführung   | 325        |

|  |            |
|--|------------|
| 3.8 Phasenstruktur   | 326        |
| 3.9 Vorbereitung   | 326        |
| 3.10 Eröffnung und Rahmenvereinbarung  | 327        |
| 3.11 Themensammlung  | 328        |
| 3.12 Interessenklärung   | 328        |
| 3.13 Ergebnisfindung   | 329        |
| 3.14 Vereinbarung  | 330        |
| 4. Mediation   | 331        |
| 4.1 Grundsätze   | 331        |
| 4.2 Ablauf einer Mediation   | 333        |
| 4.3 Mediationsausbildung   | 334        |
| 4.4 Abgrenzung und Anwendungsfälle   | 335        |
| 5. Das Verfahren vor der Einigungsstelle   | 337        |
| 5.1 Die Abgrenzung zum Beschlussverfahren<br>vor dem Arbeitsgericht                                      | 337        |
| 5.2 Die Voraussetzungen für das Tätigwerden der Einigungsstelle  | 338        |
| 5.3 Das erzwingbare Verfahren  | 339        |
| 5.4 Das freiwillige Verfahren  | 349        |
| 5.5 Rechtsschutz vor dem Arbeitsgericht  | 350        |
| 6. Das Beschlussverfahren vor dem Arbeitsgericht   | 355        |
| 6.1 Fallgruppen  | 355        |
| 7. Überblick über das Verfahren  | 361        |
| 7.1 Anträge und der Gang des Verfahrens  | 361        |
| 7.2 Kosten   | 363        |
| 8. Rechtsmittel gegen die gerichtliche Entscheidung  | 363        |
| 9. Einstweiliger Rechtsschutz  | 364        |
| <b>V. Das Partnerschaftsbarometer – Messbare Kriterien<br/>einer konstruktiven Betriebspartnerschaft</b> | <b>365</b> |
| 1. Die sechs Kategorien von Kriterien  | 365        |
| 2. Die Kriterien als Fragenkatalog:  | 368        |
| 3. Die Repräsentativität der Klassifizierung   | 377        |
| 4. Die Aussagekraft des Gesamtergebnisses  | 377        |
| 5. Partnerschaft als Konfliktpartnerschaft   | 378        |

|  |                |
|--|----------------|
| <b>F. Anhang</b>   | <b>379</b>     |
| I. Berliner Thesen   | 379            |
| II. Checkliste 7: Orientierungspunkte und Verhaltensregeln<br>bei der Zusammenarbeit von Betriebsleitung und Betriebsrat | 395            |
| III. Instrumente zur Konfliktbeilegung   | 403            |
| IV. Die Waagschale des Mehrwerts der Mitbestimmung   | 405            |
| V. Company Partners and Social Partnership –<br>Original Text and Translation  | 409            |
| VI. Das Betriebsverfassungsgesetz (Text)   | 417            |
| <br><b>Stichwortverzeichnis</b>  | <br><b>464</b> |
| <br><b>Abbildungsverzeichnis</b>   | <br><b>477</b> |
| <br><b>Abkürzungsverzeichnis</b>   | <br><b>482</b> |
| <br><b>Literaturverzeichnis</b>  | <br><b>485</b> |
| <br><b>Vitae</b>   | <br><b>492</b> |