

## Werkzeuge für betriebliche Gestalterinnen und Gestalter

Ingo Hamm unter Mitarbeit von  
Christine Zumbeck

# Archiv Betriebliche Vereinbarungen

➤ [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

## Werkzeuge für betriebliche Gestalterinnen und Gestalter

Ingo Hamm unter Mitarbeit von Christine Zumbeck

Stand 11.01.2005

### Inhalt

1	Wie entsteht eine Betriebsvereinbarung? . . . . .	3
2	Betriebsvereinbarungen: Freie Verhandlungen . . . . .	3
2.1	Hart bleiben oder verhandeln? . . . . .	3
2.2	Was bringe ich mit in die Verhandlungen? . . . . .	3
3	Betriebsvereinbarungen aufsetzen . . . . .	3
3.1	Training der Grundlagen und praktische Beispiele . . .	4

#### Redaktion:

Dr. Manuela Maschke

#### Kontakt:

Telefon: 0211/7778 -

Dr. Manuela Maschke -224

Jutta Poesche -288

Henriette Pohler -167

[info.betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:info.betriebsvereinbarung@boeckler.de)

## 1 Wie entsteht eine Betriebsvereinbarung?

Am Anfang einer Betriebsvereinbarung stehen immer die freien Verhandlungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, die entweder zu einer Lösung führen, beendet werden oder bei der Einigungsstelle landen.

Der Betriebsrat sollte klar festlegen, welche Ziele er erreichen will. Mustervereinbarungen können dabei Orientierung geben, sind jedoch nur dann nützlich, wenn sie speziell auf den eigenen Fall zugeschnitten sind. Da dies eher selten der Fall sein wird, ist es besser, sich mit den Regeln von Betriebsvereinbarungen vertraut zu machen, um eigene Entwürfe entwickeln zu können.

## 2 Betriebsvereinbarungen: Freie Verhandlungen

### 2.1 Hart bleiben oder verhandeln?

Es ist wichtig, sich darüber klar zu sein, ob das Thema der Verhandlungen der erzwingbaren Mitbestimmung unterliegt oder nicht. Freie Verhandlungen heißt nämlich nicht „freiwillige Mitbestimmung“, sondern nur „Verhandlungen außerhalb der Entscheidungssituation in der Einigungsstelle“. Selbst in der Einigungsstelle gibt es freie Verhandlungen, die häufig noch zu einem Ergebnis führen.

Dieser Unterschied ist wichtig, denn im Fall der erzwingbaren Mitbestimmung ist der Betriebsrat weniger auf das Entgegenkommen des Arbeitgebers angewiesen und kann daher seinen Standpunkt stärker verteidigen. Im Fall der „freiwilligen Mitbestimmung“ bieten sich dagegen Tauschgeschäfte an, weil die Bemühungen sonst im Sande verlaufen können.

Der Unterschied ist auch wichtig, wenn es um die Nachwirkung geht. Bei erzwingbaren Aspekten gilt die Betriebsvereinbarung auch nach Fristablauf oder Kündigung – bei freiwilligen Aspekten muss diese Nachwirkung ausdrücklich in der Vereinbarung vorgesehen sein.

### 2.2 Was bringe ich mit in die Verhandlungen?

Unabhängig von diesen Fragen muss der Betriebsrat noch entscheiden, ob er mit einem fertigen Entwurf in die Verhandlungen geht oder nur mit Eckpunkten, die seine Interessen widerspiegeln. Der Entwurf hat den Nachteil, dass er das Handwerk mit der Politik vermischt, also gleichzeitig die Fragen nach den Zielen und der Umsetzung aufwirft. Das führt in Verhandlungen schnell dazu, statt der Inhalte, die Formalien zu diskutieren – vor allem dann, wenn eine offene Auseinandersetzung über die Ziele Differenzen aufzeigen würde, die man für unüberbrückbar hält.

**Tipp:** Versuchen Sie es das nächste Mal mit einem Eckpunktepapier, damit der Arbeitgeber weiß, wo Sie hin wollen. Wenn Sie es schaffen, sich darüber zu verständigen, ist der Rest ein Kinderspiel. Schaffen Sie es nicht, geht es häufig in die Einigungsstelle.

## 3 Betriebsvereinbarungen aufsetzen

### Klar, präzise und verständlich

Wer eine Betriebsvereinbarung aufsetzt, trägt viel Verantwortung. Denn die Betriebsparteien sind im Grunde Gesetzgeber: Sie machen Normen, die für andere Rechte und Pflichten begründen.

Erste Regel für eine Betriebsvereinbarung: Die Betroffenen müssen sie verstehen können. Häufig sind unpräzise Formulierungen nur ein Zeichen dafür, dass die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber nicht wirklich erfolgreich waren – und nebulöse Formulierungen gaukeln Rechte vor, die in Wirklichkeit nicht existieren.

### 3.1 Training der Grundlagen und praktische Beispiele

#### Vereinbarungen: Die wichtigsten Begriffe

Eine Betriebsvereinbarung legt Regeln fest. Diese Regeln leiten sich im Wesentlichen von fünf Elementen ab, die wir nachfolgend anhand von Beispielen aus der betrieblichen Praxis vorstellen.

#### TRAINING: Gebote, die etwas vorschreiben

##### Beispiel Betriebsvereinbarung zur Bildschirmarbeit

---

„Der Arbeitgeber stellt durch geeignete Maßnahmen sicher, dass alle Beschäftigten jährlich eine Augenuntersuchung vornehmen.“

---

#### Probleme:

- Der Arbeitgeber hat keine bestimmte Verpflichtung übernommen, sondern weiterhin alle Spielräume, selber zu gestalten. Der Betriebsrat dagegen hat sein Mitbestimmungsrecht in dieser Frage verspielt.
- Die Vereinbarung ist überflüssig: Keine bestimmte Verpflichtung, kein Recht der Beschäftigten. Das ist nicht mehr, als das Gesetz ohnehin verlangt.
- Gut gemeint, schlecht gemacht: Der Betriebsrat wollte den Arbeitsschutz verwirklichen, hat aber wohl keine Idee gehabt, wie das in dieser Frage zu machen ist. Deshalb die Aufforderung an den Arbeitgeber: Mach‘ du es doch.

##### Beispiel Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Ordnung

---

„Alle Beschäftigten müssen auf Verlangen bei Verlassen des Betriebs den Inhalt mitgeführter Taschen beim Werkschutz vorzeigen.“

---

#### Probleme:

- Hier ist zwar klar, wer was tun soll. Aber: Wieso ist es Unrecht, Taschen mit aus dem Betrieb zu nehmen?
- Betriebsrat und Arbeitgeber dürfen den Beschäftigten nicht wahllos Pflichten aufbrummen. Es schadet nichts, dazu zu sagen, dass niemand diese Kontrolle einfach über sich ergehen lassen muss.
- Die Definition ist unscharf: Soll der Arbeitgeber wirklich in alles reinschauen dürfen? Brustbeutel? Hosentaschen?

##### Beispiel: Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit

---

„Alle Mitarbeiter durchlaufen mindestens einmal innerhalb von zwölf Monaten die Nulllinie und führen so einen Zeitausgleich herbei. Die Nulllinie gilt auch dann als erreicht, wenn zum Ende des Ausgleichszeitraums 40 Plusstunden auf dem Konto verbleiben. Ist der Guthabenbestand noch höher, treffen Arbeitgeber und Betriebsrat eine gemeinsame Regelung, wie damit umzugehen ist.“

---

### **Probleme:**

- Unpräzise: Es ist nicht klar, wer zu was verpflichtet ist. Soll der Arbeitgeber den Durchlauf gewährleisten? Wird der Arbeitnehmer geteert und gefedert, wenn er den Zeitausgleich nicht schafft?
- Das Gebot wird durch die Definition wieder aufgehoben. Böse gefragt: Warum nicht gleich den Sockel von 40 Stunden zum Dauerzustand erklären. Das wäre ein schöner zinsloser Kredit für den Arbeitgeber ohne Fälligkeitsbestimmung.
- Wer soll sich denn an Gebote halten, wenn schon angekündigt wird, dass der Verstoß dagegen nicht so schlimm ist? Da kann man es auch gleich sein lassen.

### **TRAINING: Verbote, die etwas verbieten**

#### **Beispiel Betriebsvereinbarung zur Beschäftigungssicherung**

---

„Während der Laufzeit der Vereinbarung verzichtet der Arbeitgeber auf betriebsbedingte Kündigungen.“

---

### **Probleme:**

- Scheint alles klar zu sein. Wirklich? Man muss nicht sehr böswillig sein, um unter einem Verzicht etwas anderes zu verstehen als unter einem Verbot.
- Was passiert, wenn sich der Arbeitgeber nicht daran hält? Besser ist es, die Folge direkt zu benennen, wenn sie zweifelhaft ist. In diesem Fall könnte es zum Beispiel sein, dass das Gericht im Streitfall lediglich einen Schadensersatz zuerkennt, oder – noch schlimmer – die Vereinbarung als rein politische Erklärung ohne rechtliche Bindung auslegt.
- Der Arbeitgeber kann natürlich versuchen, die Leute auf andere Weise rauszuekeln. Für diese Fälle müsste die Vereinbarung ebenfalls etwas festlegen. Andererseits: Wer versucht, alle denkbaren Ventile zu verstopfen, wird mit dem Schreiben nie fertig.

#### **Beispiel Betriebsvereinbarung zur Telearbeit**

---

„Wegen der Teilnahme an der alternierenden Telearbeit darf der/die Mitarbeiter/-in beim beruflichen Fortkommen und bei der Teilnahme an internen und externen Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen nicht benachteiligt werden.“

---

### **Probleme:**

- Benachteiligung zu unterbinden ist immer gut. Es lohnt sich aber zu prüfen, ob es nicht schon eine entsprechende Regel in Gesetzen oder Tarifverträgen gibt. Das spart Arbeit.
- Eigentlich ist gar nichts klar: Kein Wort davon, wer zu was verpflichtet ist, was die Betroffenen bekommen können oder wie dieser Wunsch zu realisieren ist.
- Andersrum wäre es besser: Wenn man aus dem Verbot ein Recht machen würde, wäre klarer, wer was von wem bekommen kann.

Ein Tipp für viele Formulierungen: Häufig lohnt es sich, zu überprüfen, ob andere Regelungstypen sinnvoller sind.

### **Beispiel Betriebsvereinbarung zum Mitarbeitergespräch**

---

„Über die Information und Vorkommnisse, persönlichen Daten und Gespräche ist absolutes Stillschweigen gegenüber Dritten zu bewahren, die nicht am Verfahren beteiligt sind.“

---

#### **Probleme:**

- Ein Verbot, das nicht eindeutig ist, denn bewahren ist nur eine Verpflichtung zum Handeln. In diesem Fall ist der Sinn zwar noch klar, manchmal geht er aber verloren oder wird zumindest zweifelhaft. Besser ist es, das Verbot auch als Verbot zu formulieren, selbst wenn das weniger elegant klingt.
- Was passiert bei einem Verstoß? Die Frage ist wichtig, Lässt sie sich nicht ohne Weiteres beantworten, muss die Antwort in die Betriebsvereinbarung aufgenommen werden.
- Darüber reden darf man nicht. Aber schreiben vielleicht? Klingt albern, ist in manchen Fällen aber durchaus berechtigt. Er führt in der Regel zu klareren Formulierungen: „Die Weitergabe von Inhalten und Daten aus dem Gespräch ist verboten.“

### **TRAINING: Rechte, die Ansprüche festlegen**

#### **Beispiel Betriebsvereinbarung zur Übernahme:**

---

„Auszubildende werden nach bestandener Abschlussprüfung mindestens für 6 Monate, mindestens jedoch bis zum Ende des laufenden Kalenderjahres, in ihrem ausgebildeten Beruf in ein Arbeitsverhältnis übernommen, soweit dem nicht personen-, verhaltens- oder betriebsbedingte Gründe entgegenstehen.“

---

#### **Probleme:**

- Werden die Auszubildenden wirklich übernommen? Besser wäre es, wenn in der Vereinbarung stünde, dass sie das Recht dazu haben.
- Was ist, wenn die Gründe entgegenstehen? Der Arbeitgeber muss gar nichts machen. Der Auszubildende dagegen muss vor Gericht ziehen und auf befristete Übernahme klagen. Wenn das Verfahren abgeschlossen ist, ist das halbe Jahr vorbei.
- Es geht auch anders: Wenn ich ein unbedingtes Recht haben will, dann mache ich dessen Umsetzung nicht von Handlungen abhängig, sondern schreibe deutlich: „Nach Abschluss der Ausbildung kommt automatisch auf Wunsch des ehemaligen Auszubildenden ein auf 6 Monate befristeter Arbeitsvertrag zu Stande.“

#### **Beispiel Betriebsvereinbarung zu elektronischen Datenverarbeitung**

---

„Die für die Benutzer und den Server-Betrieb eingesetzte Software ist in der Abteilung „EDV“ dokumentiert. Der Betriebsrat hat das Recht, diese Dokumentation einzusehen und sich erläutern zu lassen.“

---

### **Probleme:**

- Erläutern klingt gut, aber von wem? Bevor der Betriebsrat ewig Klinken putzen muss, sollte die verantwortliche Person in die Betriebsvereinbarung aufgenommen werden.
- Die Vereinbarung ist überflüssig, denn nach § 80 Abs. 2 BetrVG muss der Arbeitgeber den Betriebsrat über alles, was für ihn wichtig ist, unterrichten und ihm Unterlagen, d. h. die Dokumentation vorlegen.
- Der Betriebsrat hat eigentlich sogar noch mehr Rechte, als die Vereinbarung vorgibt. Normalerweise muss der Arbeitgeber von sich aus informieren, hier nur noch auf Abfrage. Diese verkehrte Rollenverteilung ist nur dann sinnvoll, wenn der Arbeitgeber seiner Verpflichtung nicht nachkommt.

### **Beispiel Betriebsvereinbarung zum Betrieblichen Vorschlagswesen**

---

„Hat der Bewertungsausschuss eine einmalige Prämie festgesetzt, hat der Vorschlagende bis zum Ablauf des 2. Anwendungsjahres das Recht, bei wesentlich veränderten Umständen eine Nachbewertung zu verlangen. Gezahlte Prämien oder Abschläge können nicht zurückgefordert werden.“

---

### **Probleme:**

- Etwas verlangen kann jeder, dafür müssen keine Befugnisse eingeräumt werden. Das Selbe gilt für Frage-, Vorschlags- und Beschwerderechte. Allerdings ist auch der Gesetzgeber des BetrVG noch in der altfränkischen Vorstellung verfangen, dass dem Volk erst eine Erlaubnis erteilt werden muss, bevor es sich regt.
- Die Frage ist: Was wird durch das Verlangen ausgelöst? Nichts? Oder muss sich jemand noch mal mit dem Vorschlag befassen. Die Vorschrift macht nur Sinn, wenn entsprechende Folgen daran geknüpft sind.
- Und was ist nach 2 Jahren und 2 Tagen? Da sind die Gerichte knochenhart: Wenn eine zeitliche Grenze, ein Stichtag eingeführt wird, gibt es keine praktische Möglichkeit mehr, diese zu passieren. Wer davor steht, kommt eben nicht mehr in den Genuss der versprochenen Segnungen.

### **TRAINING: Erlaubnisse, die Ausnahmen von Verboten festlegen**

#### **Beispiel Betriebsvereinbarung zur Kantinenbenutzung**

---

„Für Gruppen besteht die Möglichkeit, nach vorheriger Rücksprache mit dem Personal der Kantine Geschirr und Gläser zu benutzen.“

---

### **Probleme:**

- Womit soll man sonst essen? Wahrscheinlich ging es um die Kantinennutzung außerhalb der Pausenzeiten. Dann macht die Formulierung Sinn.
- So ein unscheinbarer Satz – mit so viel Inhalt: Nur Gruppen, nicht aber Einzelpersonen haben die Erlaubnis. Sie setzt aber erst mal eine Absprache voraus und schließlich stehen nur

Geschirr und Gläser zur Benutzung frei. Also nicht die vorhandenen Speisen und Getränke. So einfach kann Sprache sein.

### **Beispiel Betriebsvereinbarung Altersteilzeit**

---

„ArbeitnehmerInnen, die das 55. Lebensjahr vollendet haben und in den letzten fünf Jahren mindestens 1080 Kalendertage in einer versicherungspflichtigen Beschäftigung nach SGB III gestanden haben, können mit dem Arbeitgeber in Ergänzung ihres Arbeitsvertrages eine Teilzeitbeschäftigung nach Maßgabe des Altersteilzeitgesetzes und der nachfolgenden Bestimmungen vereinbaren.“

---

#### **Probleme:**

- Eigentlich ist diese Regelung keine Erlaubnis, sondern nur ein Ausschluss der anderen.
- Was macht der Arbeitgeber? Was er will – wenn er nicht an anderer Stelle ausdrücklich verpflichtet worden ist, auf den Wunsch einzugehen.
- Die Bestimmungen dürfen nur dann von der Betriebsvereinbarung abweichen, wenn sie besser sind. Die Betriebsvereinbarung ist die Untergrenze – beispielsweise für Zuzahlungen.

### **TRAINING: Definitionen, die etwas klarstellen**

#### **Beispiel Betriebsvereinbarung zum Arbeitsschutz**

---

„Der betriebliche Gesundheitsbericht ist die jährliche Bestandsaufnahme der Belastungs-, Gefährdungs- und Gesundheitssituation des Betriebes.“

---

#### **Probleme:**

- Auch wenn es komisch klingt, es muss erwähnt werden: Andernfalls kann der Arbeitgeber in den Gesundheitsbericht nur die Themen aufnehmen, die ihn selber interessieren. Also: Wer den Arbeitgeber zum Handeln verpflichten soll, sollte möglichst präzise beschreiben, was zu tun ist.
- Es muss auf jeden Fall an einer anderen Stelle der Vereinbarung festgehalten werden, dass der Bericht gemacht werden muss. Sonst ist die Definition überflüssig.

#### **Beispiel Betriebsvereinbarung zur Telearbeit**

---

„Bei der alternierenden Telearbeit wird die bisher in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers zu erbringende Arbeitsleistung teilweise in den häuslichen Bereich des Arbeitnehmers verlagert und ist dort zu erbringen. Bei der mobilen Telearbeit wird die im Rahmen der tariflichen/individuellen regelmäßigen Arbeitszeit zu erbringende Arbeitsleistung an wechselnden Einsatzstellen erbracht. Es kann auch ein Teil der Arbeitsleistung im Betrieb und/oder ggf. auch im häuslichen Bereich des Arbeitnehmers erbracht werden.“

---

#### **Probleme:**

- Reichlich komplizierte Begriffe. Die Kontrollfrage lautet: Wofür brauchen wir das? Wenn die Begriffe an anderer Stelle in der Vereinbarung benötigt werden, weil sich unterschiedliche



Folgen an die beiden Typen von Telearbeit knüpfen, ist das sinnvoll. Manchmal sind solche Definitionen aber auch pure Eitelkeit und daher völlig überflüssig.

- Die Vereinbarung ist wichtig, weil der Sprachgebrauch erläutert wird. Sonst könnten Dritte – zum Beispiel Gerichte – auf die Idee kommen, dem ganzen einen anderen Sinn zu geben.
- Die Betriebsparteien haben die Definitionsmacht über die Sprache. Sie sollten es aber nicht so weit treiben, gängigen Begriffen wie etwa Schichtarbeit einen neuen Inhalt zu verpassen. Das führt nur zu babylonischer Sprachverwirrung.

#### **Beispiel Arbeitszeit: Besser verhandeln statt schlecht formulieren**

Unpräzise Formulierungen sind oft ein Zeichen dafür, dass die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber zu keinem wirklichen Ergebnis geführt haben. Das Problem: So werden Rechte vorgegaukelt, die in Wirklichkeit nicht existieren. Häufig ist dies zum Beispiel bei Betriebsvereinbarungen zu Arbeitszeitkonten der Fall. Der Betriebsrat will einen verbindlichen Freizeitausgleich für Zeitguthaben, der Arbeitgeber will sich Spielräume offen halten.

Das Ergebnis könnte sein: „Zeitguthaben kann nach Absprache mit den Vorgesetzten auch in ganzen Tagen für Freizeitausgleich Verwendung finden, wenn dem keine betrieblichen Gründe entgegen stehen.“

Das heißt aber nichts anderes als: „Ganze freie Tage gibt es nur, wenn keine Arbeit für den Mitarbeiter da ist.“

So formuliert es natürlich kein Betriebsrat, weil er sonst zugeben müsste, dass er sich nicht durchsetzen konnte.

**Tipp:** Wenn Sie von Anfang an klarer formulieren, erkennen Sie auch besser, wo nachverhandelt werden muss.

#### **Beispiel Überstunden: Eine Vereinbarung ohne klare Regeln ist überflüssig**

Klare Formulierungen machen auch deutlich, ob eine Betriebsvereinbarung überhaupt Sinn macht.

Zum Beispiel: „Überstunden sind grundsätzlich zu vermeiden, bedürfen der Anordnung durch eine Führungskraft und sind durch Freizeit auszugleichen, wenn nicht betriebliche Belange dem entgegen stehen.“

#### **Ein Blick auf die einzelnen Bestandteile:**

- „Überstunden sind grundsätzlich zu vermeiden“: ein ziemlich unverbindlicher Appell, wobei noch nicht einmal klar ist, wer hier an wen appelliert.
- „Überstunden bedürfen der Anordnung durch eine Führungskraft“: Was ist gemeint? Ohne Anordnung gibt es kein Geld? Ohne Anordnung gibt es keine Arbeitspflicht? Gesagt wird nichts.
- „Überstunden sind durch Freizeit auszugleichen“: Das wäre eine klare Regel! Aber leider steht dahinter: „...wenn nicht betriebliche Belange dem entgegen stehen“. Heißt im Klartext: Schauen mer mal was kommt.

**Fazit:** Die Betriebsvereinbarung ist überflüssig.