

# **Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland**

## **Eine Einführung**

*Leo Kißler/Ralph Greifenstein/Karsten Schneider*

### **Lösungshinweise zu den Übungsaufgaben**

#### *Zur Übungsaufgabe 1*

Partizipation ist der Oberbegriff für sämtliche Formen von Beteiligungshandeln. Dieses kann sowohl im politischen System angesiedelt sein, als auch in der Ökonomie. Die Beschränkung des Partizipationsbegriffs auf das politische System ist Ausdruck eines eher formalen Demokratieverständnisses. Beteiligungshandeln findet auch in anderen Lebensbereichen, vor allem auch im ökonomischen Bereich, statt.

Im wirtschaftlichen Bereich bezeichnet Mitbestimmung sämtliche Formen von institutionalisiertem Beteiligungshandeln, wie z. B. die Partizipation des Betriebsrats oder des Aufsichtsrats an unternehmerischen Entscheidungen. Mitbestimmung in Institutionen ist gesetzlich geregelt (Betriebsverfassungsgesetz, Mitbestimmungsgesetze). Partizipation dagegen findet auch in nicht institutionalisierten Formen und informell statt, z. B. als Beteiligungshandeln der Arbeitnehmer im Arbeitsprozess.

#### *Zur Übungsaufgabe 2*

Zu nennen sind vor allem die technisch-organisatorischen Veränderungen auf der Grundlage von Technikentwicklung und -einführung und ihre tarifpolitischen Folgen (qualitative Tarifpolitik). Die tarifpolitischen Ergebnisse müssen „vor Ort“, in den Betrieben, umgesetzt werden. Dadurch werden Macht, aber auch Konflikte in die Betriebe verlagert. Sie tangieren dort das an Dialog und Kooperation orientierte Mitbestimmungssystem des Betriebsrats. Beispiele hierfür sind tarifvertragliche Vereinbarungen von Arbeitszeitverkürzung. Deren praktische Umsetzung und Anpassung an innerbetriebliche Erfordernisse geht, wie die Erfahrungen zeigen, nicht friktionslos vor sich. Die friedensstiftende Aufgabe der Betriebsratsmitbestimmung steht vor einer harten Bewährungsprobe. Diese verstärkt sich mit der Durchlöcherung des Flächentarifvertrags. Einzelbetriebliche Regulierungsformen,

an denen der Betriebsrat beteiligt ist, werden häufig von Konflikten begleitet und bringen den Betriebsrat in einen Spagat zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Die Erosion des neo-korporatistischen Systems oberhalb der Betriebsebene, d.h. zwischen Regierungen, Gewerkschaften und Unternehmerverbänden unterminiert zusätzlich die Friedensfunktion der Mitbestimmung.

### *Zur Übungsaufgabe 3*

1. Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats folgt dem Prinzip der Drittelparität. (2)
2. Die Aufsichtsratsmitglieder auf der Arbeitnehmerbank werden zum Teil von der Gewerkschaft delegiert. (1)
3. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat werden durch Delegierte gewählt. (3)
4. Der Arbeitsdirektor als Mitglied des Unternehmensvorstandes verkörpert die Mitbestimmung im Vorstand. (1)
5. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat werden ausschließlich direkt von der Belegschaft gewählt. (2)
6. Der Arbeitsdirektor ist unabhängig von den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat. (3)
7. Der Aufsichtsratsvorsitzende hat ein Doppelstimmrecht. (3)
8. Die Größe des Aufsichtsrats ist verhandelbar. (4)
9. Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats repräsentiert ausschließlich die Interessen von Kapital und Arbeit. (2;3)
10. Der Aufsichtsrat setzt sich paritätisch zusammen. (1)
11. Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite verhandeln über die konkrete Ausgestaltung der Mitbestimmung im Aufsichtsrat. (4)
12. Die Unternehmensmitbestimmung ist gesetzlich geregelt. (1;2;3)

*Zur Übungsaufgabe 4*

Mit Blick auf die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen stehen die Beschäftigungssicherung, der Arbeitsplatzerhalt, die nationale, europäische und weltweite Standortsicherung im Fokus der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Diese Ziele besitzen im internationalen Wettbewerb in den Unternehmensvorständen nachrangigen Stellenwert. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sind daher einerseits zunehmend herausgefordert, die Unternehmenspolitik im Sinne der Beschäftigten zu beeinflussen. Die Arbeitnehmervertreter haben aber andererseits nicht zu unterschätzende Probleme, sich diesen vermeintlichen oder realen Sachzwängen zu entziehen und Alternativkonzepte zu Produktionsrationalisierung, Auslandsverlagerungen und Arbeitsplatzabbau zu entwickeln.

Die Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen verlangt den Arbeitnehmervertretern eine hohe Sachkompetenz in betriebswirtschaftlichen Problemstellungen ab. Die Förderung ihrer Qualifikationen wird zu einer wichtigen gewerkschaftlichen Schulungs- bzw. Weiterbildungsaufgabe. Die steigende Komplexität wirtschaftlicher Entscheidungen bedeutet für die Arbeitnehmervertreter aber zugleich, sich in einem dichten informellen und internationalisierten Kommunikationsnetz mit den Mitgliedern der Unternehmensleitung bzw. des Vorstands zu bewegen, um Arrangements und Kompromisse im Vorfeld von Entscheidungen zu treffen. Diese informelle Mikropolitik zeigt zwei Schattenseiten: Wie Entscheidungen zustande kommen, ist den Belegschaften kaum transparent und der Aufsichtsrat erhält bei den Beschäftigten häufig den Ruf eines „Geheimrats“. Zudem ist keineswegs gewährleistet, dass die Arbeitnehmervertreter in diesem mikropolitischen Spiel, das auch von der unternehmensspezifischen Hauskultur abhängt, an Interessendurchsetzungskraft gewinnen, sie aber zumindest nicht verlieren.

Hochkomplexe wirtschaftliche Entscheidungen in globalen Wirtschaftsbeziehungen erfordern eine professionelle Organisation der Aufsichtsratsarbeit. In vielen mitbestimmten Unternehmen bereiten Ausschüsse die Aufsichtsratsentscheidungen vor. Eine paritätische Besetzung dieser Aufsichtsratsausschüsse ist aber gesetzlich nicht geregelt. Dieses Beteiligungsdefizit ist durchaus geeignet, die realen Einflusschancen der Arbeitnehmervertreter zu verringern. Auch das Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden kann die Arbeitnehmerbank machtpolitisch begrenzen, wenngleich eine „Überstimmung“ in der Aufsichtsratspraxis kein Regel-, sondern ein Ausnahmefall ist. Der Zustimmungsvorbehalt der Aufsichtsräte ist ausbaufähig, was bedeutet, einen Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte gesetzlich festzuschreiben, der gewährleistet, dass Verkäufe von Unternehmen, die Verlagerung von Standorten oder die Schließung von Betriebsstätten der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen.

*Zur Übungsaufgabe 5*

Betriebsräte, die als Co-Manager an betrieblichen Entscheidungsprozessen beteiligt sind,

- handeln als professionelle Akteure sozial verantwortlicher Unternehmensführung und Konflikt- wie Kooperationspartner in einer modernen Unternehmenskultur,
- üben sowohl eine Schutzfunktion für die Beschäftigten als auch eine betriebliche Gestaltungsfunktion aus,
- versuchen nicht nur, die Rationalisierungsfolgen auf der Grundlage betriebsverfassungsrechtlicher Mitbestimmungsrechte zu mildern (Schutzfunktion), sondern betriebliche Problemlösungen durch die aktive Entwicklung von Entscheidungsalternativen, die im Arbeitnehmerinteresse liegen, zu verändern (Gestaltungsfunktion),
- entwickeln eigenständige unternehmenspolitische Strategien, fördern betriebliche Innovationsprozesse und entwickeln Qualifizierungskonzepte für die Belegschaft,
- greifen auch betriebliche Themen (z. B. betriebliche Alterstrukturanalysen mit Blick auf den demografischen Wandel) auf, die unter dem täglichen Ertragsdruck, unter dem das Management steht, zumeist vernachlässigt werden.

Ein Co-Management des Betriebsrats setzt voraus:

- die Bereitschaft des Managements, den Betriebsrat über die gesetzlichen und tariflichen Vorschriften hinaus zu beteiligen und als Co-Manager zu akzeptieren,
- frühzeitige und umfängliche Informationen über die produktionstechnischen, personalpolitischen und betriebswirtschaftlichen Vorhaben des Managements,
- hohe interessenvertretungspolitische Ressourcen (freigestellte Betriebsratsmitglieder, materielle Mittel, fachgerechte Arbeitsteilung im Betriebsratsgremium),
- Rollenkonflikte ertragen und bewältigen zu können, wenn Betriebsräte Entscheidungen mitverantworten und daher auch Misserfolge bei der Belegschaft legitimieren müssen.

Ein Beispiel für dieses Handlungsmuster des Co-Managements, und zwar nicht nur für das betriebliche, sondern auch überbetriebliche und internationale Co-Management von Interessenvertretungen, ist der Gesamtbetriebsratsvorsitzende der Adam Opel AG (zugleich stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats sowie Mitglied des EBR von GM). Das Beispiel belegt: Dieser (multitaskingfähige) Mit-

bestimmungsträger verfügt über ausgebaute Kontakte zum (ständig wechselnden) Management. Er lanciert seit Jahren erfolgreiche wie auch weniger erfolgreiche Sanierungs- und Umstrukturierungskonzepte, um die deutschen (und europäischen) Standorte dieses Automobilunternehmens zu retten und Arbeitsplätze zu sichern. Der Betriebsrat beteiligt sich in Krisensituationen, wie der Konflikt um die Abkoppelung der deutschen Adam Opel AG vom Mutterkonzern General Motors zeigt, aktiv an den Unternehmensentscheidungen, sogar in enger Zusammenarbeit mit der Politik. Das Konzept wurde nicht umgesetzt und deutet auf die Kehrseite dieser Interessenvertretungspolitik hin: Co- und Krisenmanagement durch Arbeitnehmervertreter sind ein zweiseitiges Schwert, denn je nach Erfolg oder Misserfolg der jeweiligen Interessenvertretungsstrategie steigt oder sinkt das Ansehen in der Belegschaft. Dieses Risiko gehört zum Tagesgeschäft eines Co-Managers. Gute (Wieder-) Wahlergebnisse, auch dies belegt das Beispiel, sprechen allerdings für einen grundlegenden Rückhalt in der Belegschaft, den der Betriebsrat als Co-Manager genießt.

#### *Zur Übungsaufgabe 6*

Trotz aller Mutmaßungen hebt die direkte Beschäftigtenpartizipation, selbst wenn die Verfahrensweisen vom Management eingeführt werden, die Betriebsratsmitbestimmung nicht aus. Die Umsetzung von Problemlösungen, die die Beschäftigten entwickeln, liegt allerdings im Ermessen des Managements. Das Beispiel der individuellen Interessenvertretungen in der New Economy belegt, wie auch hochqualifizierte Arbeitnehmer an die Grenzen von Selbstregulierung stoßen und sich auf die Vorteile der gesetzlich fixierten betrieblichen Mitbestimmung (rück-)besinnen, mit denen zentrale Arbeitnehmerinteressen an der Verwertung und der Erhaltung ihrer Arbeitskraft kollektiv durchgesetzt werden.

Strukturinnovative Formen von teilautonomer Gruppenarbeit sind ganz im Sinne einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz allerdings gut geeignet, auch die Gestaltungsinteressen der Arbeitnehmer aufzugreifen, ihnen mehr „Bürgerstatus im Betrieb“ zu verleihen und zugleich den Betriebsrat bei arbeitsplatznahen Entscheidungen zu entlasten. Trotzdem ist die betriebliche Interessenvertretung gefordert, diese arbeitsplatznahe Mitsprache unter Berücksichtigung von arbeits- und tarifrechtlichen Regelungen zu beobachten und ggf. steuernd einzugreifen. Mitbestimmung am Arbeitsplatz mit dieser Zielrichtung in der Betriebsverfassung zu verankern, ist eine arbeitspolitische Herausforderung im Rahmen einer modernen Neuorientierung der Betriebsverfassung.

*Zur Übungsaufgabe 7*

Die empirische Mitbestimmungsforschung erstreckt sich in der Vergangenheit vor allem auf den privaten Sektor und dort auf die Metallbranche. Von den Mitbestimmungsinstitutionen steht der Betriebsrat im Fokus der Forschung.

Eher vernachlässigt wird dagegen der öffentliche Sektor. Personalräte und direkte Formen der Partizipation (Mitbestimmung am Arbeitsplatz) in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungseinrichtungen sind bislang kaum erforscht. Insgesamt (auch im privaten Bereich) überwiegen Fallstudien. Repräsentative Untersuchungen und insbesondere solche mit Längsschnittcharakter sind rar. Auch eine gendersensible Mitbestimmungsforschung steckt noch in den Kinderschuhen.

*Zur Übungsaufgabe 8*

Die frühere Mitbestimmungsforschung, in den 1960ern und 1970er Jahren, nahm vor allem die Mitbestimmungsinstitutionen (Aufsichtsrat und Betriebsrat) in den Blick. Die neuere Forschungslandschaft wird dagegen von einer Ausweitung des Forschungsinteresses auf die Austauschbeziehungen (Industrial Relations) zwischen staatlichen, wirtschaftlichen und gewerkschaftlichen Akteuren sowie zwischen Unternehmens- und Betriebsleitung (Management), gewählten Interessenvertretungen (Betriebsrat) und Belegschaftsgruppen geprägt. Die Mitbestimmung als Forschungsgegenstand rückt somit in das Beziehungs- und Machtgefüge zwischen diesen Akteuren. In einer Reihe von Projekten steht sie nicht mehr im Forschungsfokus, sondern eher am Rande von Fragestellungen, die sich auf die Industrial Relations erstrecken. Mitbestimmung ändert dadurch ihren Charakter: von einem in der alten Forschungstradition begründeten Leitthema zu einem Begleitthema der empirischen Macht- und Beziehungsanalysen in Unternehmen und Betrieb.

*Zur Übungsaufgabe 9*

Das Demokratiepotehtial hängt ab von Gruppenarbeitstypen. Strukturkonservative Varianten der Gruppenarbeit (z. B. Teamwork) lassen die tayloristische Arbeitsorganisation unberührt und stärken die herrschenden Machtverhältnisse im Betrieb. Strukturinnovative Gruppenarbeit öffnet dagegen die Arbeitsorganisation für Selbstregulation und schafft Autonomiespielräume, Kommunikationsmöglichkeiten und Kompetenzerwerb für die Gruppenmitglieder. Sie ebnet als Form partizipativer Arbeitsorganisation den Weg zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Allerdings wirft sie bislang unbewältigte Implementationsprobleme auf. Ihre Realisierungschancen sind deshalb begrenzt.

Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland

Eine Einführung

Kißler, L.; Greifenstein, R.; Schneider, K.

2011, XIII, 275 S., Softcover

ISBN: 978-3-531-17179-1