



Hans **Böckler**  
**Stiftung** ■ ■ ■

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

**Offensive betriebliche Mitbestimmung –  
Für gute Arbeit im  
nachhaltigen Unternehmen**



**Offensive betriebliche Mitbestimmung –  
Für gute Arbeit im  
nachhaltigen Unternehmen**

## **IMPRESSUM**

**Herausgeber:**

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf

© Copyright 2014 by Hans-Böckler-Stiftung

**Redaktion:**

Dr. Norbert Kluge, Dr. Manuela Maschke

**Textbearbeitung:**

Guntram Doelfs

**Bildnachweise:**

Titelmotiv und Innenseiten:

© Werner Bachmeier, [www.wernerbachmeier.de](http://www.wernerbachmeier.de)  
© S. 12: Deutscher Gewerkschaftsbund  
© S. 51: Simon Coste (li.), Diana Kosaric (re.) – Fotolia.com

**Gestaltung:**

Gaby Sylvester, Düsseldorf, [www.sylvester-design.de](http://www.sylvester-design.de)

**Druck:**

Das Druckhaus Beineke Dickmanns GmbH  
Printed in Germany 2014

Best.-Nr.: 30431

**Bezugsquelle:**

Setzkasten GmbH  
Fax: 0211-408 00 90 40  
E-Mail: [mail@setzkasten.de](mailto:mail@setzkasten.de)

## **INHALT**

- 9      Die Bedeutung von Betriebsräten für Gute Arbeit**
- 12     Betriebsräte im Jahr 2014 – Zeit für eine Standortbestimmung**
- 54     Für bessere Handlungsfähigkeit von Betriebsräten**
- 56     Literatur, Quellen und weiterführende Informationen
- 62     Über die Hans-Böckler-Stiftung

## *„Alles Reden ist sinnlos, wenn das Vertrauen fehlt!“* (Franz Kafka)

*Die Hans-Böckler-Stiftung existiert mit ihren Vorgängereinrichtungen Hans-Böckler-Gesellschaft und Stiftung Mitbestimmung seit mehr als 60 Jahren. Die gemeinnützige Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) leistet praktische Hilfe zur Selbsthilfe, um Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene und im Aufsichtsrat gemeinsam mit den Gewerkschaften verantwortungsvoll und mit hohen Qualitätsstandards auszuüben.*

*Der Text sieht sich in dieser Traditionslinie. Sie markiert wichtige Handlungsfelder der betrieblichen Mitbestimmung, basierend auf dem breiten Wissen der Hans-Böckler-Stiftung über den Stand der Mitbestimmung in der täglichen Praxis. Dieser breite Wissensschatz speist sich aus vielen Quellen: die eigene Beratung von Betriebs- und Aufsichtsräten, aus Tagungen und Seminaren, deren Ergebnisse in einschlägigen Studien der Hans-Böckler-Stiftung zusammengefasst worden sind oder auch aus Auswertungen aus dem Archiv Betriebliche Vereinbarungen. Dieses wird seit mehr als zehn Jahren von der Hans-Böckler-Stiftung in ihrer Abteilung Mitbestimmungsförderung betrieben. Eine ganz besondere Quelle, denn gerade Betriebsvereinbarungen sind Zeugnisse der Praxis betrieblicher Arbeits- und Sozialbeziehungen. Sie spiegeln die Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung und das Ringen um gute Lösungen wider.*

*Der hier vorgelegte Text verfolgt mehrere Ziele. Zum einen will der Text aus einer praxisnahen Mitbestimmungsperspektive heraus und mit interessenpolitischer Absicht, die gute Arbeit von Betriebsräten verdeutlichen. Diese gute Arbeit entsteht nicht im luftleeren Raum, sondern wird erst im Zusammenspielen mit den Gewerkschaften im dualen System deutscher Arbeitsbeziehungen substanziell. Zum anderen will der Text alle Akteure der Mitbestimmung zur Diskussion anregen. Gemeinsam mit dem DGB und seinen Mitgliedsgewerkschaften, gestützt auf Wissenschaft und externen Sachverstand, wollen wir die Herausforderungen für die Zukunft der betrieblichen Mitbestimmung beschreiben und die konzeptionelle Weiterentwicklung der Mitbestimmung vorantreiben. Ziel ist, Betriebsräten die beste praktische Unterstützung zu bieten.*

*Wie es dem Charakter von Mitbestimmung und Beratung durch die Hans-Böckler-Stiftung entspricht, wird in den Beiträgen dieses Memorandums häufig auf das Zusammenspiel von Mitbestimmung des Betriebsrats und Mitbestimmung im Aufsichtsrat eingegangen. Wir weisen auf Erfahrungen in betrieblichen Gestaltungsfeldern hin, die sich auch aus dem Zusammenwirken von Betriebsrat und Arbeitsdirektor im Vorstand von Unternehmen ergeben.*

#### *Autorinnen und Autoren*

*Eva Ahlene, Qualifikation*

*Dr. Sebastian Campagna, Wirtschaft*

*Dr. Oliver Emons, Wirtschaft*

*Dr. Melanie Frerichs, Mitbestimmung und Gute Arbeit*

*Romuald Jagodzinski, Europäisches Gewerkschaftsinstitut*

*Hartmut Klein-Schneider, Betriebliches Personal- und Sozialwesen*

*Dr. Norbert Kluge, Leiter der Abteilung Mitbestimmungsförderung*

*Dr. Stefan Lücking, Mitbestimmung im Wandel, Forschungsförderung*

*Dr. Manuela Maschke, Archiv Betriebliche Vereinbarungen*

*Dr. Andreas Priebe, Arbeits- und Sozialrecht*

*Lasse Piitz, Wirtschaftsrecht*

*Dr. Marc Schietinger, Strukturwandel – Innovation und Beschäftigung, Forschungsförderung*

*Alexander Sekanina, Wirtschaft*

*Dr. Sebastian Sick, Wirtschaftsrecht*

*Rainald Thannisch, Deutscher Gewerkschaftsbund*

*Marion Weckes, Wirtschaft*





## Die Bedeutung von Betriebsräten für Gute Arbeit

Rainald Thannisch, DGB-Bundesvorstand

*„Wenn im kommenden Jahr neue Betriebsräte gewählt werden, wünsche ich den Unternehmen in allen Himmelsrichtungen unseres Landes, dass genügend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kandidieren und noch mehr als bislang ihre Stimme abgeben. [...] Mein Appell ist naheliegend, aber nicht profan in der Umsetzung: Deutschland braucht weiter eine mit Leben erfüllte Interessenvertretung der Arbeitnehmer; es braucht Mitbestimmung in seinen Unternehmen! Deutschland braucht die gelebte Demokratie im Arbeitsalltag!“*

Diese aus dem Jahr 2013 stammende Wertschätzung der Betriebsratswahlen kommt von keinem geringeren als Bundespräsident Joachim Gauck. Sie unterstreicht die hohe gesellschaftliche Bedeutung der betrieblichen Mitbestimmung.

Der Betriebsrat ist ein wichtiges und unverzichtbares Stück gelebter Demokratie, seine Wahl eine demokratische Selbstverständlichkeit! Es gibt kaum eine andere Form der Demokratie, die unmittelbarer den Alltag der Menschen beeinflusst als die betriebliche Mitbestimmung. Und es gibt – neben der Wahl zum Aufsichtsrat – keine andere Wahl in Deutschland, in der das Wahlrecht völlig unabhängig ist von der eigenen Nationalität.

Die Aufgaben des Betriebsrates sind vielfältig: Sie umfassen die Kontrolle, ob Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften und Tarifverträge eingehalten werden; die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern; die Förderung des Arbeitsschutzes und des betrieblichen Umweltschutzes sowie die Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit im Betrieb.

Als gewählte Interessenvertretung haben Betriebsräte gegenüber dem Arbeitgeber gesetzlich festgelegte Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte. So kann der Betriebsrat gegenüber dem Arbeitgeber auch kritische Themen ansprechen und seinen Einfluss geltend machen.

Insbesondere in Themengebieten wie Mehrarbeit, Durchführung von Gruppenarbeit, Urlaubsplanung, Verwaltung von Sozialeinrichtungen, Grundsätze des betrieblichen Vorschlagswesens und Anwendung technischer Kontrolleinrichtungen hat der Betriebsrat ein wichtiges Wort mitzureden. Dazu kommt die Möglichkeit, mit dem Arbeitgeber bei Betriebsänderungen mit wesentlichen Nachteilen für die Belegschaft einen Interessenausgleich und Sozialplan zu verhandeln. Außerdem kann der Betriebsrat die Initiative ergreifen und selbst Vorschläge für bessere Arbeitszeitmodelle, für Personalentwicklung und für betriebliche Innovationen machen.

Zudem wissen Beschäftigte mit einem Betriebsrat immer, was im Betrieb läuft. Denn die Geschäftsführung muss den Betriebsrat umfassend informieren, damit er genau das tun kann, wofür er gewählt wurde: die Interessen der Beschäftigten vertreten, für gerechte Bezahlung und faire Arbeitszeitmodelle sorgen sowie im Ernstfall gemeinsam mit der Gewerkschaft Arbeitsplätze sichern und Härten abfedern. Es zeigt sich: Betriebsräte sind der Garant für Gute Arbeit im Betrieb.

Gleichwohl verlangen die sich stets ändernden ökonomischen Verhältnisse eine stetige Anpassung des Betriebsverfassungsgesetzes. 13 Jahre nach der rot-grünen Reform des Betriebsverfassungsgesetzes haben sich DGB und Gewerkschaften an verschiedenen Stellen für eine Weiterentwicklung des Betriebsverfassungsgesetzes ausgesprochen. Die Vorschläge liegen auf dem Tisch. Insbesondere, aber nicht ausschließlich, geht es um folgende Aspekte:

**Bessere Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte gegen atypische Beschäftigungsformen wie Leiharbeit und Werkverträge, etwa durch Ausweitung der Rechte des Betriebsrats.**

Ihm müssen bei der Planung und Vergabe von Leiharbeit und Werkverträgen (inklusive Honorar- und Dienstverträgen) verstärkte Informations- und Beratungsrechte sowie Zustimmungsverweigerungsrechte eingeräumt werden.

**Ausweitung des „vereinfachten Wahlverfahrens“ bei Betriebsratsgründungen**

Aktuelle Berechnungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB) zeigen, dass 2012 in Westdeutschland nur 43 Prozent der Beschäftigten in privatwirtschaftlichen Betrieben in einem Betrieb mit Betriebsrat arbeiteten. In Ostdeutschland erfasste die betriebliche Mitbestimmung sogar nur 36 Prozent. Um dennoch einen Schutz für Beschäftigte durch Betriebsräte zu gewährleisten, sind Vereinfachungen für die Betriebsratswahlen notwendig. Vorbild sollte das vereinfachte Wahlverfahren sein, das bis-



her in Betrieben bis zu 50 wahlberechtigten Mitarbeiter/innen angewendet wird. Dieses sollte auch für Betriebe mit bis zu 100 wahlberechtigten Beschäftigten gelten.

### **Grenzüberschreitende Weiterentwicklung von Organisationsstrukturen**

In transnationalen Konzernen kann grundsätzlich kein Konzernbetriebsrat gegründet werden, sofern sich die Konzernspitze im Ausland befindet. Dies widerspricht dem Gedanken der Mitbestimmung. Auch in globalen Konzernen müssen die Betriebsräte auf unternehmerische Entscheidungen, die in der Konzernzentrale fallen, Einfluss nehmen können. Die Bildung eines Konzernbetriebsrats sollte daher obligatorisch werden – auch dann, wenn das Mutterunternehmen seinen Sitz im Ausland hat.

### **Besserer Schutz gegen das Verhindern von Betriebsratswahlen bzw. die Behinderung von Betriebsratstätigkeit**

Immer häufiger werden Fälle bekannt, in denen Betriebsratswahlen verhindert oder in denen Betriebsratsmitglieder bestehender Gremien systematisch durch den Arbeitgeber unter Druck gesetzt werden.

Einer Befragung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung bei Gewerkschaftern in 130 regionalen, hauptamtlichen Organisationseinheiten der IG BCEs, der IG Metall und der NGG zeigt: Mehr als der Hälfte der Befragten kennen Fälle, in denen Unternehmer versucht haben, die Gründung eines Betriebsrats zu verhindern. Gut ein Drittel der Gewerkschafter kennt Betriebe, in denen bereits existierende Betriebsräte vom Management behindert werden. Von wenigen Einzelfällen kann daher keine Rede sein, von einem Massenphänomen aber auch nicht.

Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in Bund und Ländern stärker auf die notwendige diesbezügliche Schulung von Staatsanwaltschaften hinzuweisen sowie die Möglichkeit der Einrichtung entsprechender Schwerpunktstaatsanwaltschaften anzusprechen. Überlegenswert wäre auch, den Kündigungsschutz von Wahlvorständen und von Beschäftigten, die einen Betriebsrat gründen wollen, auszubauen.



## Betriebsräte im Jahr 2014 – Zeit für eine Standortbestimmung

Im Frühjahr 2014 stehen die Betriebsratswahlen an. Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wählen ihre betriebliche Interessenvertretung. Das ist ein gesetzliches Recht. Wenn sie wollen, dann kann bereits in Betrieben mit mehr als fünf ständig wahlberechtigten Arbeitnehmern<sup>1</sup> nach dem Betriebsverfassungsgesetz ein Betriebsrat eingerichtet werden. Dieses Beteiligungsrecht steht somit dem größten Teil der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in Deutschland zu. Seit den letzten Betriebsratswahlen vor vier Jahren gibt es nach DGB-Angaben rund 185.000 Betriebsratsmitglieder in über 28.000 Betriebsratsgremien<sup>2</sup>. Auch wenn es wesentlich mehr sein könnten: Betriebsräte sind ein Kernelement von Engagement und Demokratie in der Arbeitswelt. Durch Betriebsräte werden in Betrieben und Unternehmen Interessen ausgeglichen, Konflikte entschärft und die Arbeits- und Lebenswelt konkret gestaltet. Das ist eine besondere und zivilisatorische Leistung von Betriebsräten.

1 In diesem Text wird nicht durchgängig die männliche, sondern auch die weibliche Form verwendet.

2 Die tatsächliche Anzahl dürfte weit höher liegen, weil hier nur die gewerkschaftlich gebundenen Betriebsräte erfasst sind.



## Betriebsräte: Hohe Wertschätzung von Gewerkschaften

Aktive Mitbestimmung durch Betriebsräte ist nicht nur für Demokratie, sozialen Zusammenhalt und erfolgreiches Wirtschaften gut. Sie ist auch sehr wichtig für die Gewerkschaften. „Die Zukunft der Gewerkschaften entscheidet sich im Betrieb“ Das sagt seit vielen Jahren Detlef Wetzel, heute Vorsitzender der IG Metall. Er hat unter anderem daran die Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit der IG Metall festgemacht (Wetzel 2008). Seine Kollegin Edeltraud Glänzer, im Vorstand der IGBCE verantwortlich für Mitbestimmung, betont ihre Überzeugung von der Rolle der Betriebsräte als „gewerkschaftliches Rückgrat in den Betrieben.“ Betriebsräte als „Kommunikatoren der gewerkschaftlichen Idee und Motoren des gewerkschaftlichen Handelns“ würden dazu beitragen, dass Gewerkschaften die Arbeitswirklichkeit wahrnehmen und ihr Handeln genau daran ausrichten. Erst dadurch wird die Arbeit von Gewerkschaften für jede Arbeitnehmerin und für jeden Arbeitnehmer erlebbar. Es ist im ureigenen Interesse der Gewerkschaften, die Verbreitung und die praktische Arbeit von Betriebsräten zu fördern, wenn sie ihre Rolle als gesellschaftlicher Akteur insgesamt stärken wollen. Das wichtige betriebliche Bindeglied in dieser täglichen Arbeit zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft sind die gewerkschaftlichen Vertrauensleute als Sprachrohr der gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmerschaft.

§ 77 Abs. 3 Betriebsverfassungsgesetz definiert die Arbeitsteilung zwischen Betriebs- und Tarifvertragsparteien. Auch wenn die Tarifbindung nachgelassen hat, stimmen nach wie vor die Sätze von Gerhard Leminsky, dem ehemaligen Geschäftsführer der Hans-Böckler-Stiftung: „Das Zusammenspiel zwischen Tarifautonomie und Mitbestimmung bestimmt die Praxis des deutschen Systems der industriellen Beziehungen. Ohne eine funktionierende betriebliche Mitbestimmung gibt es keine differenzierte Umsetzung tarifvertraglicher Rahmenregelungen und Mindestbedingungen. Ohne die Entlastung und den Schutz des Tarifvertrags sind kooperative Beziehungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber in den meisten Unternehmen nur schwer erreichbar.“

Keine Bundesregierung und keine Arbeitgebervereinigung sollte es wagen, diesen Punkt anzutasten. Stattdessen tritt den Tarifvertragsparteien ein anderes akutes Thema auf den Plan: der gesetzliche Mindestlohn. Gewerkschaften und Arbeitgeber können vor der Verabschiedung zeitlich begrenzt und aus eigener Kraft den Mindestlohn tarifvertraglich festlegen. Wer sollte besser über Einhaltung und praktische Ausgestaltung solcher tarifvertraglicher Normen wachen als ein Betriebsrat? In Arbeitswelten, für die der Tarifvertrag zum Mindestlohn gilt, muss daher auch unisono für die (Neu-)Gründung und Verbreitung von

Betriebsräten gesorgt werden. Auf diese Weise kann mit den Mitteln des Betriebsverfassungsgesetzes die Geltung von Tarifvertrag und Tarifautonomie wieder erweitert werden.

### **Betriebsräte: Handlungsfähig in sich radikal wandelnden Arbeitswelten**

Stabile und vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen haben stark dazu beigetragen, dass in Deutschland die Folgen der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise für Arbeitnehmer wie Unternehmen verhältnismäßig glimpflich verliefen. Der Erhalt von Jobs wurde vor allem von der Arbeitnehmerschaft in der Industrie durch Konzessionen beim Entgelt und durch flexiblen Einsatz der Arbeitskraft bewerkstelligt. Dank des gewerkschaftlichen Einflusses auf die Regierung konnte diese Unternehmensstrategie vor allem durch die Verlängerungsmöglichkeiten für Kurzarbeit gut flankiert werden. Dank der Zusammenarbeit zwischen Arbeitsdirektoren im Vorstand großer Unternehmen, häufig selbst mit gewerkschaftlichem Hintergrund, und gut qualifizierten Betriebsräten konnten solche Tauschstrategien ohne größere Verwerfungen in der Praxis durchgehalten werden.

Der Rechtsfortschritt, der mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes von 2001 erreicht wurde, dürfte dabei geholfen haben. Der Arbeitgeber ist heute verpflichtet, Vorschläge des Betriebsrats zur Personal- und Arbeitsorganisation, aber auch zu Investitions- und Produktionsprogrammen mit ihm zu beraten. Betriebsräte nehmen ihr Recht auf Hinzuziehung von Sachverständigen eigener Wahl in Anspruch. Über den Wirtschaftsausschuss und – wenn sie gleichzeitig Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sind – können sie fundierten und begründeten Konzepten weiter Nachdruck verleihen. Auf diese Weise kann ein ernsthafter Dialog zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite über die zukünftige Unternehmenspolitik entstehen. Innovation rückt auf die Agenda des Betriebsrats. Der Haken: Zwar sind die Voraussetzungen für ein auf die Zukunft von Arbeitsplätzen und Unternehmen gerichtetes gemeinsames Vorgehen durch die stärkeren Rechte des Betriebsrats besser geworden. Das ist aber, wie die Realität häufig zeigt, keine Garantie dafür, dass dieser neue Dialog auch stattfindet. Ein umfassendes Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bei der Sicherung und Förderung der Beschäftigung und bei der Durchsetzung von Interessenausgleichen ist notwendig. Während ein Aufsichtsratsmitglied durchaus auch transnational über Tätigkeiten und Betriebe im Ausland mitreden kann, enden die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats an nationalen Grenzen.



Dem tiefgreifenden Strukturwandel in vielen Industriebanken sind nicht nur viele industrielle Arbeitsplätze mit guten Arbeitsbedingungen zum Opfer gefallen. Vielmehr wurden auch vertraute Unternehmenszusammenhänge durch Firmenübernahmen und Fusionen über die deutschen Grenzen hinaus aufgelöst. Ausländische Konzernzentralen wissen genau um die begrenzte Reichweite nationaler Rechte der Interessenvertretung. Sie kennen die schwachen Einflussmöglichkeiten von Europäischen Betriebsräten oder im Rahmen internationaler Rahmenvereinbarungen. Konzern-Betriebsräte müssen auch ohne inländische Spitze eingerichtet werden können.

Das Europäische Parlament hat deshalb im Januar 2013 das Thema „Antizipation des Wandels“ auf die politische Tagesordnung gesetzt und entsprechende Rechtssetzungsinitiativen der Europäischen Kommission gefordert (Cercas Report). Diese sind bisher leider ausgeblieben. Das Programm des Parlaments ist durchaus anspruchsvoll, da Antizipation den rechtzeitigen Dialog und die Beratung mit der Arbeitnehmerseite über die Unternehmenszukunft voraussetzt. Die häufig anzutreffende Praxis der Unterrichtung von Arbeitnehmern über Anpassungsmaßnahmen, nachdem sie vollzogen wurden, muss ein Ende haben.

Sicherlich, es gibt noch die klassischen Arbeitsplätze in national organisierten Betrieben. Aber selbst der industrielle Kernbetrieb, Urheimat der Mitbestimmung, wandelt sich: immer weniger Arbeit nach starren Regeln in einem einheitlich und zentral organisierten Betrieb; immer mehr eigenverantwortliches Arbeiten in Teams. Hinzu kommen immer häufiger pseudo-selbstständige Arbeitsverhältnisse oder nur lose verkoppelte selbstständige betriebliche Einheiten. Experten warnen daher schon länger, dass der Betrieb als Basis der Betriebsratsrechte zu erodieren droht.

Die meisten Arbeitnehmer- und Mitbestimmungsrechte sind auch heute noch hauptsächlich an die beiden Institutionen Arbeitsvertrag und Betrieb gebunden. Welche Bedeutung hat jedoch unter den skizzierten Umständen für den Einzelnen heute noch ein Stück Papier, in dem arbeitsvertragliche Rechte und Pflichten festgelegt sind? Welche Bedeutung hat heute noch ein Betrieb oder die Betriebszugehörigkeit? Und wie steht es mit der Bedeutung und subjektiven Wahrnehmung des Tarifvertrags, der eigentlich die gleiche Bezahlung für die gleiche Arbeit regeln will?

Wenn Mitbestimmung ihre Funktion behaupten will, dann muss sie mehr denn je aus der Perspektive des Einzelnen denken und handeln und sich nicht auf Statussicherung beschränken. Am rechtlich abgesicherten Schutzbedürfnis der Beschäftigten hat sich durch den Strukturwandel der Arbeitswelt nichts geändert. Eher ist das Gegenteil der Fall.

## Betriebsräte: Machtfaktor für das nachhaltige Unternehmen mit fairen Arbeitsbeziehungen

Wie kann es gelingen, mit Mitteln der Mitbestimmung und der tarifvertraglichen Gestaltung die Koordinaten im wirtschaftlichen Machtsystem zugunsten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu verschieben? Wie gelingt es, Einfluss zu nehmen ganz im Sinne des Leitbilds vom „nachhaltigen Unternehmen“ mit „fairen Arbeitsbeziehungen“? Antworten auf diese Fragen dürften für die Zukunft der Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten von Betriebsräten und Gewerkschaften entscheidend sein.

Bislang gibt es zwar große Anerkennung für die sozialen Integrationsleistungen von Betriebsräten und Gewerkschaften. Gleichzeitig ist häufig aber auch zu beobachten, dass Betriebsräte nicht ernsthaft beteiligt oder einbezogen werden. Unternehmen sind nicht bereit, mit Betriebsräten einen fairen Ausgleich von Zugeständnissen und Forderungen zu suchen. „Mich hat es immer persönlich angegriffen, wenn ich sah, wie Menschen, die immer ihr Bestes gegeben haben, nun einfach überflüssig waren und keinen neuen Rahmen für ihre Zukunft sahen.“ So fasst Detlef Wetzel (2012, S. 32) seine Empfindungen vieler Jahre gewerkschaftlicher Arbeit vor Ort zusammen, sicherlich stellvertretend für viele Gewerkschafter und Gewerkschafterinnen.

Wie also Arbeitnehmer von „Opfern“ zu „Handelnden“ machen? „Ich bin der Meinung, dass es keinen weiteren Verzicht ohne Gegenleistung mehr geben sollte!“, äußert Dietmar Hexel, im DGB-Bundesvorstand für Fragen der Mitbestimmung verantwortlich. Auch der designierte neue DGB-Vorsitzende, Reiner Hoffmann, kündigt eine „neue Mitbestimmungsoffensive“ an. Durch sie soll der „Wert der Arbeit“ gesellschaftlich neu thematisiert werden. Es geht um den Respekt dieser Gesellschaft und der Wirtschaftshandelnden für denjenigen, die Verantwortung in der Mitbestimmung übernehmen.

Auch wenn sich das Rollenverständnis erweitert und der Verantwortungsdruck enorm erhöht hat, bleibt die Arbeit eines Betriebsrates ein Wahlamt. Das ist gut so, denn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind der Souverän und leihen ihren Vertreterinnen und Vertretern Macht nur auf Zeit. Das unterscheidet sie bei allen Führungsaufgaben, die Betriebsräte mittlerweile faktisch wahrnehmen, von den offiziellen Führungskräften des Unternehmens. Aktionäre und Unternehmen können kommen und gehen. Betriebsräte bleiben ihren Kolleginnen und Kollegen verbunden. Auf ihnen lastet die enorme Erwartung, für die Sicherheit von Arbeitsplätzen und Standorten von heute und für morgen zu sorgen.



## Entwicklungsdimensionen der betrieblichen Mitbestimmung

Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats waren historisch betrachtet nie aus einem Guss. Sie entstanden nach gesellschaftlichen Umbruchzeiten und unterlagen immer der grundsätzlichen gewerkschaftlichen Kritik. Betriebsräte wurden als Absicht des Gesetzgebers und der Arbeitgeber gesehen, um Konkurrenz gegen Gewerkschaften im Betrieb zu organisieren. Heute ist dieser Grundkonflikt im Gegensatz zur Weimarer Zeit entschärft – zumindest in Deutschland. Gewerkschaften sehen Betriebsräte als Basis für ihren eigenen Zugang zum Betrieb.

Grundlage für die Arbeit heutiger Betriebsräte ist das Betriebsverfassungsgesetz in seiner Fassung von 2001. Dieses Gesetz steht in einer langen Tradition von Gesetzen zur Verankerung der betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland. Es weist dem Betriebsrat die zweideutige Rolle zu, gleichzeitig die Interessen der Arbeitnehmer zu vertreten und dabei auch wirtschaftliche Betriebsziele zu berücksichtigen, indem er gesetzlich verpflichtet ist, vertrauensvoll mit dem Arbeitgeber zusammen zu arbeiten. „Es scheint so, als habe der Gesetzgeber den Betriebsrat als einen Interessenvertreter zwischen Kapital und Arbeit mit ‚zwei Seelen in einer Brust‘ geschaffen.“ So charakterisiert Walter Müller-Jentsch Betriebsräte treffend (6/2012).

Für Gewerkschaften ging es stets um mehr: Mitbestimmung in sozialen und personalpolitischen Fragen auf der betrieblichen Ebene zu erreichen und darüber hinaus substantiell die Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten auszubauen. Im Betrieb sowie vor allem auf Unternehmensebene in paritätisch besetzten Aufsichtsräten: mündige und gewählte Interessenvertretungen, eng verzahnt mit den Gewerkschaften.

## Wechselvolle Geschichte der betrieblichen Mitbestimmung

Was heute selbstverständlich erscheint, hat eine lange und wechselvolle Geschichte. Nichts davon wurde Arbeitnehmern und Gewerkschaften geschenkt. Mitbestimmungsrechte im Betrieb mussten erkämpft werden. Die doppelte Rolle des Betriebsrates – einerseits Akteur für den Betrieb und die Beschäftigten, andererseits die Anbindung an die überbetriebliche Arena – ist für die Gewerkschaften heute eine Erfolgsgeschichte. Nämlich immer dann, wenn Betriebsräte gewerkschaftliche Betriebspolitik mitgestalten.

Bereits 1949 wurde an einem neuen Betriebsverfassungsgesetz gearbeitet in der Tradition des Betriebsrätegesetzes von 1920. Es trat 1952 in Kraft und war aus Gewerkschaftssicht enttäuschend, denn es war nicht gelungen, Mitbestimmung auf allen Ebenen von Unternehmen und Gewerkschaften gesetzlich vorzugeben. Paritätische Mitbestimmung im Aufsichtsrat beschränkt sich bis heute auf Unternehmen der Montanindustrie. Dort haben Betriebsräte zusätzlich mit dem gewerkschaftlich mitbestimmten Arbeitsdirektor im Vorstand einen vertrauensvollen Ansprech- und Verhandlungspartner. Vor diesem Hintergrund standen die Gewerkschaften 1952 vor einem „mitbestimmungspolitischen Scherbenhaufen“ (Milert 2012).

Das Scheitern 1952 markiert jedoch auch die wachsende Bedeutung der Betriebsräte für die Gewerkschaften, sei es weil sie in Personalunion auch dem Aufsichtsrat angehören können oder weil sie eng mit den gewerkschaftsnahen Arbeitsdirektoren kooperieren.

Positiv und weit vorausschauend wurde 1952 bereits das aktive Wahlrecht für ausländische Arbeitskräfte verankert. Seit 1972 können auch Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ohne deutschen Pass zum Betriebsrat gewählt werden.

Das Betriebsverfassungsgesetz in der Fassung von 1972 brachte in der Regierungszeit von Bundeskanzler Willy Brandt weitere Verbesserungen in der betrieblichen Mitbestimmung. Das Gesetz garantierte in stärkerem Maße die Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften. Gewerkschaftliche Betriebsarbeit konnte so unter besseren Voraussetzungen stattfinden. Darüber hinaus wurden Mitbestimmungs- und Informationsrechte des Betriebsrates bei sozialen und personellen Angelegenheiten ausgedehnt, aber auch Individualrechte von Arbeitnehmern gestärkt. Insbesondere die Rechte der Jugendvertretungen wurden erheblich erweitert. Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse waren fortan bei Arbeitsgestaltung, -abläufen und -umgebung zu berücksichtigen. Hierin lag ein wesentlicher Impuls für die folgenden Programme zur „Humanisierung der Arbeit“.



Im Unterschied zu den Arbeitgeberverbänden bewerteten Gewerkschaften das neue Gesetz diesmal als Erfolg im Kampf um die betriebliche Mitbestimmung – trotz der nach wie vor schwachen Mitbestimmungsrechte in wirtschaftlichen Angelegenheiten. Hier blieb es bei Informations- und Beratungsrechten sowie bei einer Abmilderung durch Interessenausgleich und Sozialplan. Der Betriebsrat kann heute einen Sozialplan erzwingen, den vorausgehenden Interessenausgleich jedoch nach wie vor nicht.

In den Novellierungen des Betriebsverfassungsgesetzes spiegelt sich positiv die wachsende Wertschätzung der Arbeit von Betriebsräten wider. So wurden ausgehend von der ersten Fassung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahre 1952 die Freistellungsmöglichkeiten von Betriebsräten erweitert. Später wurden die Mandatszahlen für Betriebe mit mehr als 1000 Arbeitnehmern erhöht. Der Betriebsrat kann seine Arbeit auf eine breite fachliche Basis stellen, indem Betriebs- und Fachausschüsse eingerichtet werden können. Besonders wichtig war der 1972 eingeführte Anspruch auf Teilnahme an Schulungs- und Bildungsveranstaltungen, bei Kostenübernahme durch den Arbeitgeber (§ 37 Abs. 6 BetrVG). Betriebsratsmitglieder erwerben auf diesem Weg Wissen. Dies trägt nicht zuletzt zu mehr „intellektueller Waffengleichheit“ bei.<sup>3</sup>

Der Betriebsrat hat heute zumindest das Recht, aktiv Vorschläge zur Beschäftigungssicherung einzubringen, die der Arbeitgeber zumindest mit ihm beraten muss (§ 92a BetrVG). Erweitert wurde inzwischen die Mitbestimmung auch hinsichtlich der Einführung von Maßnahmen der Berufsbildung (§ 97 BetrVG) und bei der Gruppenarbeit (§ 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG).

<sup>3</sup> DKKW: Däubler/Kittner/Klebe/Wedde: Kommentar zum Betriebsverfassungsgesetz § 37 BetrVG, RN 105, 106.



Die Novellierung im Jahr 2001 lenkte den Blick auch auf mittelständische Unternehmen. Nach dem Willen des Gesetzgebers soll von nun ab die betriebliche Mitbestimmung in Klein- und Mittelunternehmen stärker gelebt werden können. Ein wichtiger Schritt dabei war es, das Wahlverfahren für Betriebsratsgründungen zu vereinfachen. Mehr Bereitschaft zur Übernahme eines Betriebsratsamtes versprach man sich mit der Möglichkeit von Teilstellungen. Damit können Arbeitnehmer ihre Betriebsratsfunktion besser mit ihrer beruflichen Weiterentwicklung vereinbaren. Eine zusätzliche Erweiterung war die Öffnung der Betriebsratsarbeit für direkte Beteiligung am Arbeitsplatz (sachkundige Arbeitnehmer, Beteiligungsrechte für Arbeitsgruppen nach § 80 Abs. 2 Satz 3 BetrVG). Mit § 3 BetrVG entstand eine Möglichkeit, zumindest Unternehmenseinheitliche und Spartenbetriebsräte zu bilden. Sowie alternative oder zusätzliche Strukturen, um Betriebsratsgremien zumindest national besser an veränderte Unternehmensstrukturen anzupassen. Wie die Praxis zeigt, genügt das nicht. Denn: Was heißt heute noch „Betrieb“?

***Betriebsräte werden auch in Zukunft weder arbeitslos noch überflüssig. Die Entwicklung des Betriebsverfassungsgesetzes zeigt: Es ist möglich, gesellschaftliche Kompromisse zu finden, um die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Betriebsräte an veränderte betriebliche Realitäten anzupassen und zu verbessern.***



## Neue Herausforderungen für die betriebliche Mitbestimmung

Seit einigen Jahren stehen Betriebsräte vor neuen Herausforderungen. Dazu zählen neue Konzern- und Unternehmensstrukturen, bedingt durch häufige Restrukturierungen und neue grenzüberschreitende Arbeits- und Organisationsformen. Transnationalität und Europäisierung gehören inzwischen zum Alltag deutscher Betriebsräte. Fast jeder vierte Beschäftigte außerhalb der Landwirtschaft arbeitet heute in einem multinationalen Unternehmen oder einer Tochtergesellschaft. Der Sitz der Entscheidungsträger im Unternehmen liegt oft außerhalb Deutschlands und die heimische Ansprechperson auf Arbeitgeberseite darf keine weitreichenden Entscheidungen treffen.

Der wachsende Renditedruck in vielen Branchen lässt weitgehend ungeschützte atypische Beschäftigungsverhältnisse entstehen, wie z.B. befristete Arbeitsverträge, Leiharbeit oder Werkverträge. Hier gerät die betriebliche Mitbestimmung heute an ihre Grenzen, die nur mit besonderen Strategien zu überwinden sind. Bis der Gesetzgeber erneut zum Handeln gezwungen werden kann, müssen Betriebsräte sich behaupten und das Beste für die von ihnen vertretenen Arbeitnehmer herausholen. Bisweilen kommt die Rechtsprechung aber den Betriebsräten entgegen. So hat inzwischen das Bundesarbeitsgericht entschieden, dass Leiharbeitnehmer bei der Festlegung der Betriebsgröße mitgezählt werden müssen (BAG v. 13.3.2013 7ABR 69/11). Dies wirkt sich positiv aus: in der höheren Anzahl der zu wählenden Betriebsratsmitglieder. Notwendig wäre auch mehr Mitbestimmung bei Outsourcing-Entscheidungen und beim Einsatz von Werkverträgen auf dem Werksgelände zum Schutz der Arbeitsbedingungen.

*Der Rechtsrahmen muss an die komplexen und anspruchsvollen Aufgaben angepasst werden. Es wird vor allem darum gehen, dass Betriebsräte auch in Zukunft als starke Verhandlungspartner auftreten und weiterhin soziale Errungenschaften für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer herausholen können. Wenn der Betriebsrat stark und mächtig genug ist, dann erweitert er mit Betriebsvereinbarungen seinen Handlungsspielraum und schafft Grundlagen für die Betriebsverfassung von morgen. Dies gelingt arbeitsteilig mit Gewerkschaft und Tarifvertrag. Auf rein freiwilliger Basis ohne gesetzliche Grundlage würde die Interessenvertretung in Unternehmen nicht auf Augenhöhe verhandeln.*

## Betriebsräte sichern und stärken die Tarifautonomie

Für das Funktionieren der industriellen Beziehungen in Deutschland ist das Zusammenspiel zwischen außerbetrieblicher Tarifautonomie und betrieblicher Interessenvertretung entscheidend. Betriebsräte sind Bindeglieder zur überbetrieblichen Sphäre und zugleich innerbetrieblich unabhängig gewählte Interessenvertretungen. Sie kontrollieren die Einhaltung von Tarifverträgen und: Aus ihrer Praxis entstehen Impulse für tarifliche und gesetzliche Regelungen. Der im Betriebsverfassungsgesetz vorgeschriebene Tarifvorrang (§ 77 Abs. 3 BetrVG) sorgt dafür, dass bezüglich der Kompetenzen die betriebliche von der überbetrieblichen Sphäre getrennt bleibt: Tarifliche Regelungen haben Vorrang vor Betriebsvereinbarungen.

In Westdeutschland gibt es in rund 32 Prozent der Betriebe, in Ostdeutschland in 18 Prozent der Betriebe keinen Tarifvertrag, allerdings orientieren sich 41 Prozent der nicht tarifgebundenen Betriebe an Tarifverträgen. Noch 53 Prozent der Beschäftigten in Westdeutschland bzw. 36 Prozent in Ostdeutschland fallen heute unter einen Flächentarifvertrag (Ellguth/Kohaut 2013). Dieser Erosionsprozess dauert seit Mitte der Neunzigerjahre an. Zu beobachten ist, dass er sich sogar noch beschleunigt hat. Die Tarifbindung in der Fläche sinkt, Arbeitgeber treten zunehmend aus ihren Verbänden aus oder schließen keinerlei Tarifbindung mehr ab. Dies beschädigt auch die Glaubwürdigkeit von Gewerkschaften gegenüber den Betriebsräten.

## Vertretung auf Branchen- und Betriebsebene – der aktuelle Stand

Von den Beschäftigten in privatwirtschaftlichen Betrieben arbeiteten 2012 mit...



Basis: Betriebe mit mindestens 5 Beschäftigten; Quelle: IAB-Betriebspanel 1996–2012  
 © Hans-Böckler-Stiftung 2013



Heute geben tarifvertragliche Öffnungsklauseln neuen Spielraum für betriebliche Interessenvertretungen. Tarifvertragliche Öffnungsklauseln sind die regulierbare Antwort der Sozialpartner auf gesetzwidriges Unterschreiten von Tarifverträgen. Auf diese Weise kann man – abweichend vom Tarifvertrag – dezentral und spezifisch auf betrieblicher Ebene regeln, kontrolliert durch die und unter Beteiligung der Tarifpartner. Andernfalls werden Tarifverträge illegal unterlaufen, wenn Betriebsräte unter Druck geraten und mit dem Arbeitgeber ohne Rückkopplung mit der Gewerkschaft faktisch Regelungen treffen, für die keine Öffnung im Tarifvertrag vorgesehen ist. Kurzfristige Wettbewerbsvorteile gefährden auf diese Weise das gesamte Tarifgefüge.

Tarifliche Öffnungsklauseln sind ein Ausweg aus diesem Dilemma. Das zeigte die IG Metall spätestens mit ihrem Pforzheimer Abkommen aus dem Jahre 2004. Hierin gelang es, Entscheidungsverfahren und Kompetenzen für Abweichungen von Tarifverträgen klar und einheitlich festzulegen. Dieses Instrument diente dem flexiblen Umgang mit Krisenzeiten, z. B. um im betrieblichen Einzelfall von der Regelarbeitszeit abzuweichen oder um Tariferhöhungen oder Sonderzahlungen für bestimmte Zeiträume auszusetzen. In der Regel werden Betriebsvereinbarungen oder Ergänzungsfirmentarifverträge hierüber ausgehandelt.

Generell stellt die Verlagerung von Regelungsthemen auf die betriebliche Ebene in Form von Öffnungsklauseln Betriebsräte vor neue Herausforderungen. Sie zeigt jedoch auch neue Spielräume für die Tarifpolitik. Das Beispiel der Anwendung von Demografie-Tarifverträgen – erstmals 2006 in der Stahlbranche, dann ab 2008 in ähnlicher, ausgeweiteter Form in Branchen der IG BCE vereinbart – zeigt, dass Betriebsräte mit betrieblicher Mitbestimmung ihre neuen Spielräume aus dem Tarifvertrag auch aktiv für die Gestaltung von Arbeitsplätzen für die Zukunft nutzen. In Demografie-Tarifverträgen werden Möglichkeiten

definiert, wie branchenweit zu gleichen Konditionen betrieblich jeweils unterschiedliche Instrumente eingesetzt werden, um zum Beispiel dem bevorstehenden Fachkräftemangel rechtzeitig zu begegnen. Betriebsräte gestalten auf diese Weise Themen im Betrieb, die ohne tarifvertragliche Unterstützung mit ihren Arbeitgebern nicht verhandelbar und nicht gestaltbar wären. Ein weiteres Beispiel bietet die Bauindustrie, wo seit vielen Jahren Tarifverträge mit Zustimmung beider Tarifpartner für allgemeingültig erklärt werden, um Unternehmen mit Tarifbindung bessere Chancen im Wettbewerb gegen die tariffreie Konkurrenz zu verschaffen. Doch was tun, wenn in wachsender Zahl Betriebsräten die direkten Verhandlungspartner auf der Arbeitgeberseite im Betrieb abhanden kommen, weil die Mitbestimmungsgremien nicht mehr den betrieblichen Organisationsstrukturen entsprechen? Mit wem soll der Betriebsrat ernsthaft und ergebnisorientiert verhandeln, wenn selbst der Werksleiter nicht mehr mit ausreichender Entscheidungsbefugnis ausgestattet ist, um betriebliche Vereinbarungen abschließen?

*Betriebsräte sind auf dem Weg, auf neue Herausforderungen neue Antworten zu geben. Sie kontrollieren nicht mehr nur die Einhaltung von Tarifverträgen. Sie gestalten sie mit. Betriebsräte haben dadurch eine erhebliche Erweiterung und Aufwertung ihrer Rolle erfahren. Aber ihr Zusammenspiel mit dem Tarifvertrag muss repariert werden. Andernfalls besteht die Gefahr, die betriebliche Ebene überzustrapazieren.*

*Wichtig ist, dass Tarifverträge der komplexer werdenden Realität Rechnung tragen und auf diese Weise flexible und tarifvertraglich vereinbarte Instrumente für Betriebsräte geschaffen werden.*



## Betriebsräte gestalten gute Arbeit mit betrieblichen Vereinbarungen

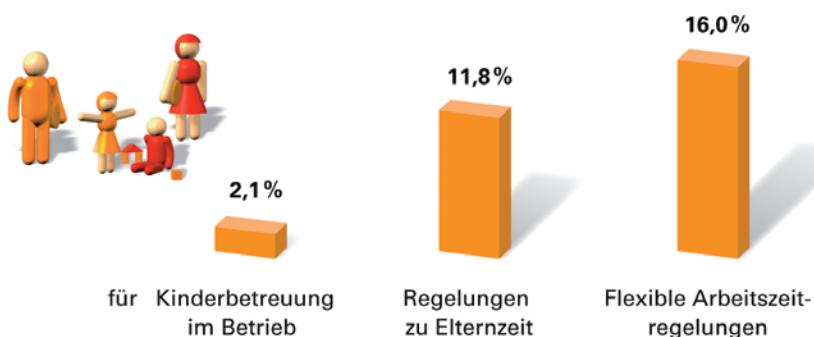
Betriebsräte machen den Unterschied. Zu diesem Ergebnis kommt unter anderem eine repräsentative Beschäftigtenbefragung des DGB-Index „Gute Arbeit“ aus dem Jahr 2009. Danach gefragt, ob der Betriebsrat für die Beschäftigten wichtig oder sehr wichtig sei, antworteten 60 % der Arbeitnehmer mit „ja“. In Betrieben mit Betriebsrat beurteilten Beschäftigte insgesamt ihre Arbeitsbedingungen besser als in Betrieben ohne Betriebsrat. Im Einzelnen wird die Einkommenssituation mit Betriebsrat besser bewertet, ebenso die Arbeitsplatzsicherheit. In Betrieben mit Betriebsrat sei außerdem mehr Leistungsgerechtigkeit vorhanden und der Anteil von befristet Beschäftigten in niedrigen Lohngruppen sei deutlich geringer als in Betrieben ohne Betriebsrat.

Flexible Arbeitszeitmodelle, insbesondere Arbeitszeitkonten, sind in Betrieben mit Betriebsrat weit verbreitet. Die Interessenvertretung sorgt dafür, dass auch die Belange von Beschäftigten berücksichtigt werden und nicht ausschließlich betriebliche Belange Vorrang haben. Ebenso sind Leistungsentgelte in Unternehmen mit Betriebsrat eher wahrscheinlich.

---

## Mit Betriebsräten zu besserer Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Das Vorhandensein eines Betriebsrates steigert die Wahrscheinlichkeit um...



Quelle: Heywood, Jirahn 2009 | ©Hans-Böckler-Stiftung 2010

Das Argument, Betriebsräte seien Verhinderer und schränken notwendige Flexibilität ein, trifft daher nicht zu. Im Gegenteil: Auf vielfältige Weise tragen Betriebsräte dazu bei, Arbeitsbedingungen gut zu gestalten, Prozesse und Verfahren weiterzuentwickeln und mit dem Mittel der Betriebsvereinbarung vor allem Transparenz, gerechte Behandlung, gleiche Chancen und Verbindlichkeit

herzustellen. Dies ist besonders dann von Bedeutung, wenn die handelnden Akteure häufig wechseln. Das Betriebsverfassungsgesetz regelt erzwingbare Mitbestimmung des Betriebsrates unter anderem bei: Fragen zur Ordnung des Betriebes; bei Beginn, Ende und Verteilung der Arbeitszeit; bei Urlaubsgrundsätzen; bei der Einführung neuer Technik; Leistungsentgelt und Entlohnungsgrundsätzen; im Betrieblichen Vorschlagswesen; bei Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Darüber hinaus bestimmen Betriebsräte mit, wenn es um die Förderung von Chancengleichheit und Integration geht, um die Verbesserung beruflicher Aus- und Weiterbildung, die Gestaltung flexibler Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, -ort) sowie den Schutz von Arbeitnehmerrechten im weiten Feld der Informations- und Kommunikationstechnologie und im Datenschutz.

Enormer Druck auf Löhne, gute Arbeit und Arbeitsbedingungen entsteht, wenn Stammarbeitsplätze durch Einsatz prekärer Jobs bedroht werden. In den vergangenen Jahren konnten Gewerkschaften durch vereinzelte gesetzliche Neuerungen, veränderte Rechtsprechung sowie durch Tarifverträge Verbesserungen für Leiharbeitskräfte erreichen. Darauf reagieren Arbeitgeber immer öfter mit Werkverträgen zu prekären Konditionen.

**Beispiel:** Für die Meyer Werft ist es gelungen, einen ersten Haustarifvertrag zu vereinbaren – mit Mindeststandards für Werkverträge und guten Informations- und Mitbestimmungsrechten für Betriebsräte. Auf diese Weise wird Mitwirkung bei der Personalplanung und Fremdvergabe erreicht. Die vereinbarten Mindeststandards regeln für Werkverträge die Arbeitszeit entsprechend den nationalen Gesetzen, Standards für sichere und hygienische Arbeitsumwelten und unter anderem gesundheitsgerechte Beschäftigungsbedingungen. Der Betriebsrat kann analog zur Mitbestimmung in § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG begleitend die Einhaltung kontrollieren. Außerdem wird ein Mindestlohn von € 8,50 festgelegt. Weitere Regelungen betreffen die Nutzung der betrieblichen sozialen Infrastruktur und des Wohnraums. Der Betriebsrat prüft mit dem Arbeitgeber in einer dauerhaften paritätisch besetzten Arbeitsgruppe die Einhaltung.

Andere aktuelle Herausforderungen für die Gestaltung guter Arbeitsbedingungen sind die verstärkte Arbeitsverdichtung, die zunehmend fließende Grenze zwischen der Privatsphäre und dem beruflichen Alltag sowie die wachsenden psychischen Belastungen. Diverse Befragungen ergeben, dass Stress, Zeitdruck und ständige Erreichbarkeit zu Fehlbelastungen führen. Deshalb müssen Wege gefunden werden, um Fehlbelastungen zu verringern und somit auch alter(n) sgerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Relevant hierfür sind beispielsweise Gefährdungsbeurteilungen. Der Arbeitgeber muss sie durchführen, das ist seit 1996 gesetzlich geregelt. Doch bislang



haben sehr viele Unternehmen und Verwaltungen keine Verfahren für aussagekräftige Gefährdungsbeurteilungen etabliert. Ein positives Beispiel ist im Container Terminal Tollerort des Hamburger Hafens zu finden. Dort befasst man sich auf der Basis eines Konzerttarifvertrages aus dem Jahr 2007 mit dem demografischen Wandel, mit globalem Wettbewerb und betrieblicher Sozialpolitik. Altersstrukturanalysen und Qualifizierungsbedarfe werden jährlich erhoben. Auf diese Weise wird erkannt, wie Arbeit organisiert, gestaltet und die Personalentwicklung aussehen muss. Hinzu kommen Arbeitszeitmodelle für eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und Pflege sowie ein ausgereiftes Präventionsystem zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. Die Details werden in Betriebsvereinbarungen geregelt. Inzwischen gibt es auch Gefährdungsbeurteilungen für psychische Belastungen.

Beispiel:  
Container  
Terminal Tollerort

Ein weiteres Beispiel ist die Rheinbahn in Düsseldorf. Dort entwickelten Betriebsräte gemeinsam mit dem Arbeitgeber eine Dienstplanregelung zur Entlastung der Kolleginnen und Kollegen im Fahrdienst. Im vergangenen Jahr wurden sie vom Deutschen Betriebsrätepreis dafür mit dem Sonderpreis für Gute Arbeit ausgezeichnet. Überstunden, Krankenstand und demografischer Wandel waren die Auslöser für die Initiative. Im Zentrum steht eine „Belastungssampel“ für die Gestaltung des Dienstplanes. Für jede Schicht wird die Gesamtbelastung anhand eines Kriterienkataloges mit Punkten bewertet. Bereits in der Schichtplanung ist schnell ersichtlich welcher Dienst „rot“ und somit stark belastend ist. Ziel ist, die roten Schichten zu eliminieren. Zusätzlich konnte Personal eingestellt werden.

Beispiel:  
Rheinbahn  
Düsseldorf

Viele aktuelle Ansatzpunkte für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen liegen im klassischen Feld der Arbeitszeitgestaltung. Gerade flexible Arbeitszeitmodelle (Arbeitszeitkonten, Arbeitszeitkorridore, Gleitzeiten, Rufbereitschaften, Wochenendarbeit etc.) sind Hauptgegenstand in Betriebsvereinbarungen. Vor allem die Rücksichtnahme auf private und nicht der ausschließliche Vorrang betrieblicher Belange ist regelmäßig umkämpftes Terrain. Aber heute ist nicht mehr nur die Arbeitszeit flexibel, sondern in zunehmendem Maß auch der Arbeitsort und selbst die Inhalte der Arbeit. Wachsende Digitalisierung und Vernetzung in die Arbeitswelt, Fragen des Datenschutzes sowie Stress und psychische Fehlbelastungen sind aktuelle „Begleiterscheinungen“ und neue Themenfelder. DGB-Bundesvorstandsmitglied Annelie Buntenbach (2012) mahnt daher einen Stresstest nicht nur für Bahnhöfe, Atomkraftwerke oder Banken an, sondern auch „für die Arbeitsbedingungen in den Unternehmen.“ In diesem Zusammenhang machte im Dezember 2011 eine Nachricht hinsichtlich des Umgangs mit mobilen Endgeräten Schlagzeilen. Es ging um die Regelung zur

**Beispiel:** zeitlichen Beschränkung der Smartphone-Nutzung für Tarifbeschäftigte bei **Volkswagen**: „Das Smartphone wird grundsätzlich während der Anwesenheit im Betrieb genutzt, außerhalb der Anwesenheit im Betrieb sind die Nutzungsmöglichkeiten eingeschränkt. Während des Zeitfensters von 18.15 Uhr bis 7.00 Uhr und an Wochenenden steht die Telefonfunktion zur Verfügung, alle anderen Anwendungen nicht.“ Der Betriebsrat hatte diese Regelung durchgesetzt, um die ständige Erreichbarkeit einzudämmen.

Zentrale Handlungsfelder zur Verringerung von Stress sind Arbeitszeitregelungen und Arbeitsüberlastung, Gesundheitsschutz, Kompetenzentwicklung und Personalpolitik. Entsprechende Ideen von Betriebsräten werden in verbindlichen Regelungen mit dem Arbeitgeber vereinbart: der Zugriff auf das Firmennetz für die Zeit der betrieblichen Gleitzeit wird begrenzt. Andere Regelungen betonen die Freiwilligkeit und legen fest, dass Beschäftigte außerhalb ihrer Arbeitszeit nicht erreichbar sein müssen. Oder Vorgesetzte werden verpflichtet, der Erwartungshaltung einer ständigen Erreichbarkeit der Beschäftigten entgegenzuwirken. Weitere Regelungen befassen sich mit transparenten Vertretungsregelungen für den E-Mail-Verkehr bei Krankheit und Urlaub. In einigen Bereichen wird zusätzlich bezahlte und geplante Rufbereitschaft eingerichtet, verbunden mit Sonderurlauben. Neue Regelungen sehen Kompetenzschulungen für die mobile Arbeitswelt und den angemessenen Umgang mit mobilen Endgeräten vor. Derlei Regelungen müssen ein Mindestmaß an Schutz bieten und zugleich Bedürfnisse von sehr unterschiedlichen Beschäftigtengruppen berücksichtigen. Ein solches Dilemma ist nicht immer lösbar. Um Konflikte mit Beschäftigten zu vermeiden, ist deren Beteiligung an der Gestaltung von Regelungen und Verfahrensweisen wichtig.

*Betriebsräte sorgen für gute Arbeit und Arbeitsbedingungen. Weil technologischer Fortschritt, Digitalisierung, Vernetzung und Mobilität das Arbeitsleben verdichten und beschleunigen, entstehen neue Handlungsfelder für die betriebliche Mitbestimmung beim Thema gute Arbeit. Das bedeutet auch Mitbestimmung im Datenschutz und bei Leistungs- und Verhaltenskontrollen.*

*Für viele Beschäftigte wachsen individuelle Freiräume. Aber nicht für alle verbessern sich auch ihre Arbeitsbedingungen. Für Betriebsräte entsteht eine Zwickmühle: Einerseits geht es um den Schutz vor zu viel Arbeitsverdichtung und überhöhten betrieblichen Flexibilitätsanforderungen. Andererseits müssen wichtige individuelle Freiräume erhalten bleiben für Arbeitsorganisation und Zeitarrangements.*

---

4 Vgl. <http://www.merkur-online.de/nachrichten/wirtschaft-finanzen/schaltet-email-eingang-smartphones-nach-feierabend-1540941.html>.



## „Boxing or Dancing?“ – Betriebsräte managen Konflikte

Der Betriebsrat muss sich, um seine schützenden und gestaltenden Aufgaben wahrnehmen zu können, im Spannungsfeld zwischen Beschäftigten, Gewerkschaften und dem Management behaupten. Der Charakter des Betriebsverfassungsgesetzes sieht vor, dass der Betriebsrat Konflikte im Betrieb kanalisiert und weitgehend kooperativ austrägt. Arbeitgeber und Betriebsrat sollen sich in vertrauensvoller Zusammenarbeit begegnen.

Es leuchtet ein, dass das Beziehungsgeflecht zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber eher auf stabile und belastbare Zusammenarbeit angelegt ist, auch wenn die Rolle des Betriebsrates widersprüchlich ist und es auch immer kollektive Lernprozesse sind. Der Betriebsrat kann je nach Fall im Zweifel durchaus „nein“ sagen, und je nach Strategie und in unterschiedlicher Intensität eher kooperativ oder konfliktorientiert agieren – mit sehr unterschiedlichen Aussichten auf Erfolg. In der Forschung wurden mehrere Betriebsrats-Typologien entwickelt, um Konflikt- und Handlungsbereitschaften sowie jeweilige Aussichten auf Erfolg des Betriebsrates zu verorten. Vor allem Formen „kooperativer Konfliktverarbeitung“ und das Konzept der „Konfliktpartnerschaft“ (Müller-Jentsch 1999) scheinen inzwischen verbreitet zu sein. Tendenziell werden die Beziehungen verschlicht und weniger ideologisiert betrieben.

Betrachtet man das institutionelle Setting der kooperativen Konfliktbearbeitung im Betrieb, so entdeckt man eine Bandbreite an Möglichkeiten, um gestützt auf das Betriebsverfassungsgesetz und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz Lösungen zu erreichen. So werden in betrieblichen Vereinbarungen abgestufte innerbetriebliche Verfahren zur Beilegung von Beschwerden geregelt, um im Gespräch mit den Beteiligten, mit höheren Vorgesetzten oder mit ausgebildeten Mediatoren Wege zu erarbeiten. Innerbetriebliche paritätische Kommissionen tragen stellvertretend für betroffene Beschäftigte den Konflikt aus und versuchen Lösungen zu erreichen. In Fällen der erzwingbaren Mitbestimmung können Betriebsräte die außerbetriebliche Einigungsstelle anrufen, um Arbeitgeber zur Lösung zu zwingen. Bisweilen führt bereits das Wissen um die bloße Existenz einer Einigungsstelle dazu, die Lösung für einen Konflikt zu finden.

Betriebsräte können durch den konstruktiven Umgang mit Konflikten erhebliche Schäden für den Betrieb verhindern und Konfliktursachen quasi als Hinweis für Verbesserungen aufwerten. Aber gravierende betriebliche Konflikte haben ihre Ursache längst nicht nur in der Verschiedenartigkeit der Menschen, sondern in der Andersartigkeit der Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsbedingungen, wenn etwa die Interessen der Stamm- und Randbelegschaften

gegeneinander ausgespielt werden und gleichsam im Betrieb austariert werden müssen (z. B. Entgelt, Beschäftigungssicherheit, Befristung) bei gleich hohen Leistungserwartungen.

Seit der Entwicklung flexibler Arbeitszeitmodelle in den 1990er Jahren – von der Gleitzeit über Arbeitszeitkorridore, Dispositionszeiten bis hin zu Vertrauensarbeitszeit – gilt es, betrieblich zu vereinbaren, wie die verschiedenen Anforderungen des Unternehmens, seiner Kunden und der Beschäftigten erfüllt werden können. Sehr häufig wird in betrieblichen Vereinbarungen festgelegt, wer nach welchen Kriterien über welches Volumen an Arbeitszeit verfügen darf. Betriebliche Vereinbarungen zu flexibler Arbeitszeit zeigen eine Fülle von Regelungen, wie die Betriebsparteien Entscheidung über Beginn, Umfang und Ende der täglichen Arbeitszeit ausbalancieren. Das Interesse des Arbeitgebers, sich saison- oder auslastungsbedingt ein bestimmtes Volumen an Arbeitszeit von Beschäftigten abzufordern, wird mit Ankündigungsfristen, Entgeltzuschlägen und Einspruchsrechten der Beschäftigten ausbalanciert. Das Recht, Beginn, Umfang und Ende der täglichen Arbeitszeit selbst zu bestimmen, wird austariert mit Regelungen über eine Begrenzung positiver wie negativer Salden des Arbeitszeitkontos, Ankündigungsfristen, Pflichten zu Einbringenschichten, Pflicht zur Absprache zwischen den Kolleginnen und Kollegen, um z. B. Öffnungszeiten abzudecken. Verfahren zur Bewältigung von Konflikten werden häufig eingerichtet: Neutrale Ansprechpersonen, paritätisch besetzte Kommissionen und Verfahrensschritte, um einen sachlichen Interessenausgleich zu erreichen. Das geht bis hin zur Frage, wer letztlich das Zünglein an der Waage ist, falls es in der Kommission zu einem Patt kommt.

*Eine funktionierende und akzeptierte Betriebsvereinbarung ist im guten Fall das Ergebnis eines tragfähigen Kompromisses. Sie bedient einerseits betriebliche Belange und Arbeitsanforderungen und sorgt zugleich dafür, dass persönliche und kollektive Bedürfnisse von Beschäftigten Gewicht erhalten.*

*Der Betriebsrat muss deshalb neue Wege der Mitwirkung entwickeln. Das geht weit über die klassische Information durch Betriebsversammlungen hinaus. Er muss Ansprachen und Kommunikationsformen für eine direkte und unmittelbare Beteiligung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern finden.*



### Vor Diskriminierung schützen und Chancengleichheit fördern

Betriebsräte haben einen Schutzauftrag für Beschäftigte, um gegen Benachteiligung und Diskriminierung vorzugehen und die Aufgabe, sich für Gleichbehandlung einzusetzen. Das geschieht auf sehr vielfältige Weise für Menschen, losgelöst von Geschlecht, Nationalität, Weltanschauung, Behinderung, Migrationshintergrund, Alter, Religion und sexueller Orientierung. Betriebsräte vertreten und vermitteln bei Beschwerden, Beschäftigte gegenüber dem Arbeitgeber bis hin zur Einigungsstelle und sie vermitteln zwischen den Anforderungen des Arbeitgebers, der Führungskräfte und der Beschäftigten. Sie setzen sich für die Interessen ihrer Kolleginnen und Kollegen ein und setzen auf diese Weise auch gesellschaftliche Meilensteine für Zivilcourage.

Als sich Ende der 1990er Jahre einige fremdenfeindliche Übergriffe auch in Unternehmen ereigneten, schlossen z. B. Betriebsräte und Management der Deutschen Bahn die Konzern-Betriebsvereinbarung für „Gleichbehandlung und kollegiales Miteinander sowie gegen Fremdenfeindlichkeit und antidemokratische Tendenzen“ ab. Viele andere Unternehmen und Verwaltungen setzen auf diese und ähnliche Weise klare Signale für Vielfalt und Toleranz und zugleich starke Symbole, um gegen fremdenfeindliche Aktivitäten vorzugehen. Die Vereinbarungen sind mehr als nur Willensbekundungen. Sie verpflichten zur Handlung, wenn Verstöße auftreten.

Auf einer anderen Ebene bewegen sich individuelle Konflikte. Wenn sich ein Konflikt zuspitzt, kann man von erheblichen Schäden und Verletzungen ausgehen. In erster Linie geht es dann nicht um konstruktive Bewältigung, sondern es gilt zunächst weitere Schäden und Verletzungen zu verhindern. Ein Beispiel dafür ist Mobbing, womit systematische, über einen längeren Zeitraum erfolgende Handlungen am Arbeitsplatz bezeichnet werden, die das Ziel haben, jemanden aus der Abteilung oder dem Unternehmen auszugrenzen. Der Betriebsrat unterstützt von Mobbing Betroffene und sorgt für deren fachkundige Beratung. In Betriebsvereinbarungen werden neutrale und vertrauliche Anlaufstellen definiert sowie entsprechende betriebsspezifische Betreuungsbedarfe. Schließlich beteiligt sich der Betriebsrat an konkreten Maßnahmen, die den Konflikt lösen und Betroffenen Perspektiven eröffnen. Das können Veränderungen im Führungsstil sein, eine verbesserte Kooperation, klare Bestimmungen der Aufgaben, möglicherweise die Versetzung in ein anderes, weniger konfliktträchtiges Arbeitsumfeld.

### Compliance – Ordnung und Verhalten im Betrieb

Bei fehlender oder unzureichender Compliance leiden die Reputation und der Ruf des Unternehmens. Compliance bedeutet im Einklang mit den gesetzlichen Verboten, Geboten und unternehmensinternen Leitlinien und Regelungen zu handeln. Compliance zu gewährleisten ist die Aufgabe der Geschäftsführung. Der Betriebsrat kann zur präventiven Wirkung des Compliance-Managements beitragen, denn Leitlinien des Unternehmens für das Verhalten der Beschäftigten sind mitbestimmungspflichtig, wenn sie die Ordnung im Betrieb und das Verhalten von Arbeitnehmern berühren.

Transparente und praktikable Bestimmungen schaffen Verhaltenssicherheit. Die Bandbreite dessen, was geregelt wird, ist groß: Verhalten und Respekt im Umgang miteinander, Gesetzestreue und redliche Führung der Geschäfte, Vertraulichkeit, Umgang mit Interessenskonflikten, Trennung von Privat- und Konzerninteressen, Korruption und Bestechlichkeit, Prävention von Geldwäsche, gesetzeswidrige Aktivitäten, Wettbewerbs- und Kartellrecht, Schutz natürlicher Ressourcen und des Vermögens, Annahme und Gewährung von Geschenken und Vergünstigungen, Periodenabschlüsse und Finanzkommunikation, Insiderregeln, Datenschutz und IT-Sicherheit.

Whistleblower, die Verstöße gegen Gesetze melden, müssen vor Benachteiligungen geschützt werden. Gleichzeitig müssen Beschäftigte vor unbegründeten



oder falschen Verdächtigungen geschützt werden. Deshalb enthalten Vereinbarungen üblicherweise Regelungen, wie und an wen Verstöße gemeldet werden, wie Hinweise oder Meldungen überprüft werden, wie die Hinweisgeber geschützt und wie ungerechtfertigte Anschuldigungen aufgedeckt und zurückgewiesen werden.

Der Betriebsrat sorgt dafür, dass er auch in der Umsetzung der Vereinbarung, beim Umgang mit und bei der Überprüfung von Hinweisen sowie bei der Entscheidung über Maßnahmen und Sanktionen am Verfahren beteiligt ist. Auf diese Weise trägt die Mitbestimmung auf verschiedenen Ebenen dazu bei, Benachteiligungen für Beschäftigte und Schäden für das Unternehmen zu verhüten und Konflikte über berechtigte oder unbegründete Verdächtigungen produktiv zu bewältigen.

Allerdings brauchen Betriebsräte in dieser aufreibenden Aufgabe nicht selten selbst institutionelle Rückendeckung und Unterstützung in der Sache. Zumindest in der Montanindustrie kann ein Arbeitsdirektor als zuständiges Vorstandsmitglied für Personal einen Betriebsrat unterstützen. Immer dann, wenn er sich selbst der Mitbestimmung verpflichtet fühlt und eng mit den Gewerkschaften kooperiert.

*Der Betriebsrat muss sich im Spannungsfeld zwischen Beschäftigten, Gewerkschaften und dem Management behaupten. Seine Mittel werden beschrieben als „kooperative Konfliktverarbeitung“ und „Konfliktpartnerschaft.“ Er muss Konflikte durchboxen können und mit Samthandschuhen abwägen, wie er am besten zum Ziel der sozialen Interessenvertretung kommt. Die Herausforderung ist, das richtige Fingerspitzengefühl zwischen individueller und kollektiver Interessenvertretung zu finden.*

## Betriebsräte korrigieren die kurzsichtige betriebswirtschaftliche Handlungslogik

Große wirtschaftliche Herausforderungen der letzten Jahre waren die Liberalisierung des grenzüberschreitenden Kapitalverkehrs, ökonomische Globalisierungsprozesse, die EU-Osterweiterung sowie der Aufschwung ehemaliger Schwellenländer wie China zu globalen Wirtschaftsmächten. Die Herausforderungen und Zwänge, die aus diesen Entwicklungen folgen, wurden durch die jüngste Finanz- und Wirtschaftskrise verschärft. Zwar verfügt Deutschland über eine robuste Exportwirtschaft und steht im Vergleich mit anderen europäischen Nationen gut da, jedoch spüren auch deutsche Unternehmen die verschärften Rahmenbedingungen mit negativen Folgen.

So handeln Manager in einem Umfeld großer Wettbewerbsintensität selbst unter hohem Druck. Sie agieren jedoch konzeptionell oftmals fantasielos nach dem Prinzip „Kosten reduzieren“, mit den Personalkosten häufig im Mittelpunkt. Insbesondere in Krisenzeiten ist das eine scheinbar „bewährte“ Strategie der Unternehmensführung. In diesem Mikrokosmos vertreten Betriebsräte als gewähltes Gremium der Beschäftigten andere Konzepte und Werte. Die Handlung der Betriebsratsarbeit orientiert sich an Solidarität, guten und fairen Arbeitsbedingungen, gerechter Entlohnung und langfristigem zukunftsorientiertem Wirtschaften. Dieser Wertekanon befindet sich im Spannungsfeld zwischen ökonomischen Sachzwängen, rasantem Wandel der ökonomischen Bedingungen sowie Mainstream-Management-Philosophien. Mit der Wirtschaftskrise werden vorherrschende Leitbilder wirtschaftlichen Handelns heute aber kritisch hinterfragt.

Betriebsräten wird oftmals unterstellt, dass ihnen die betriebswirtschaftliche Expertise fehlt, um wichtige wirtschaftliche Entscheidungen zu hinterfragen oder mitzubestimmen. Häufig werden sie in Unternehmen in dieser Disziplin nicht ernst genommen. Aber muss geschlussfolgert werden, dass der Betriebsrat nicht weiß, was gut für das Unternehmen ist, weil er sich nicht der Philosophie des Management-Mainstreams anschließt?

Die Beratungserfahrung lässt durchaus andere Schlussfolgerungen zu: Unstrittig ist, dass viele Betriebsratsmitglieder keinen betriebswirtschaftlichen Hochschulabschluss haben. Das heißt jedoch nicht, dass Betriebsräte nicht über BWL-Kenntnisse verfügen. Und es heißt auch nicht, dass eine Unternehmenspolitik, die langfristige Stabilität im Sinne aller Stakeholder garantiert, allein auf betriebswirtschaftlicher Theorie beruhen kann. Betriebsräte steuern ihre jahrelange Erfahrung und ein präzises Wissen über interne Abläufe und Strukturen des Unternehmens bei. Erfahrene Betriebsräte kennen das Unternehmen wie ihre Westentasche.



Die Schlüsselrolle des Betriebsrates besteht darin, einen Ausgleich zwischen betriebswirtschaftlicher Betrachtung und sozialer Verantwortung zu erreichen. Hier spielen seine langjährige betriebliche Erfahrung und seine soziale Kompetenz eine entscheidende Rolle. Nicht selten sehen Betriebsräte Generationen von Managern kommen und gehen. Betriebsräte haben ein ausgeprägtes Gespür dafür, welche Themen und Projekte umsetzbar sind und welche nicht. Die langjährige Erfahrung ist ein großes Faustpfand, um konstruktive Lösungen für Probleme innerhalb und außerhalb der betriebswirtschaftlichen Sphäre zu finden.

Die wachsenden Herausforderungen für Unternehmen spiegeln sich wider in Fragen der Strategie, finanzwirtschaftlichen Entscheidungen, einer nachhaltigen Unternehmensführung sowie Fusionen und Übernahmeprozessen. Der Betriebsrat wird auf diese Weise mit diversen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen konfrontiert. Um Lösungen im Sinne der Beschäftigten und der langfristigen Stabilität des Unternehmens zu finden, muss er alle wesentlichen Informationen einfordern und verstehen. Letztlich steht er dann vor der Aufgabe, konstruktiv auf die praktischen Entscheidungsprozesse in seinem Unternehmen einzuwirken und der Stimme der Beschäftigten Geltung zu verleihen.

Zu den kritischen Situationen gehören Verkäufe und Übernahmen von Unternehmen. Der Betriebsrat ist dann in vielerlei Hinsicht gefordert. Er muss die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit hinterfragen, die Zukunftsängste der Beschäftigten ernst nehmen und sämtliche Hebel in Bewegung setzen, um bestmögliche Lösungen zu erreichen. Im Idealfall werden im Schulterschluss mit den Gewerkschaften Standort- und Arbeitsplatzgarantien erreicht. In solchen Fällen zu sozialpartnerschaftlichen Lösungen zu kommen, erfordert auch ein hohes Maß an Akzeptanz der Mitbestimmung seitens der Arbeitgeber und den beiderseitigen Willen zu Kompromissen.

*Der Bedeutungszuwachs globaler Kapitalmärkte für den ökonomischen Erfolg von Unternehmen hat die wirtschaftlichen Spielregeln nachhaltig verändert. Die Shareholder Value-Philosophie ist in vielen Unternehmen immer noch die Maxime der Unternehmensführung. Der Betriebsrat muss mit diesen schwierigen Bedingungen umgehen, ohne sich einer allzu kurzfristigen Renditelogik durch Kostensenkung zu ergeben. Er hat jedoch wenig direkte gesetzliche Möglichkeiten, sich dagegen zu wehren.*

## Betriebsräte sichern Arbeitsplätze und Beschäftigung

Sozialpartnerschaft ist insbesondere im industriellen Sektor ausgeprägt, den die Krise am stärksten traf. Dort operieren Gewerkschaften und Betriebsräte nach wie vor häufig auf Augenhöhe mit den Arbeitgebern. Ein Ausdruck dessen ist das seit 2009 verbesserte Instrument der konjunkturbedingten Kurzarbeit. In der Krise wurden z. B. Voraussetzungen für den Bezug reduziert, die Bezugsdauer verlängert und zusätzliche Förderungen bei Qualifizierungen eingeführt. Für Unternehmer wurde der Zugang zur Kurzarbeit erleichtert und die Kosten reduziert. Dieses Instrument konnte in vielen Fällen in Kombination mit der Nutzung von gesparten Guthaben auf Arbeitszeitkonten und der Reduzierung von Überstunden Beschäftigung in der Wirtschaftskrise sichern und Entlassungen verhindern. So gelang es z. B. im Tarifvertrag IG Metall/Südwestmetall von 2009 Zuschüsse zur Kurzarbeit zu vereinbaren, um die finanziellen Einbußen zu verringern, Beschäftigung zu sichern und Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte auszuweiten.

Wenn Unternehmenskrisen bewältigt werden müssen, dann geht das meist mit Restrukturierung einher. Für Arbeitnehmer bedeuten Restrukturierungen häufig große Auswirkungen. Zuerst steht die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes. Und in der Tat: Für 42 Prozent der von Restrukturierung Betroffenen bedeutete das Stellenabbau. Betriebsbedingte Kündigungen, Aufhebungsverträge und Fluktuation sind geläufige Instrumente zur Personalreduzierung. In 56 Prozent der Unternehmen sind Restrukturierungsmaßnahmen mit einer Zunahme an fachlichen Anforderungen verbunden. Für 52 Prozent der befragten Beschäftigten bedeutete sie mehr Stress (BiBB-BAUA 2011/2012).

Restrukturierung ist zu einer Daueraufgabe des Managements und der Betriebsräte geworden. Neben großen Betriebsänderungen, Outsourcing von Unternehmensbereichen und Standortverlagerungen, geht es „im Kleinen“ auch um die Einführung neuer Technik, neuer Produktionsformen, Produkte und Dienstleistungen etc. In der Regel wird Restrukturierung als Maßnahme für gezielte Kosteneinsparungen im Personalbereich gesehen. Nicht immer jedoch lösen externe Faktoren die Restrukturierung aus. Häufig genug sind Managementfehler oder andere interne Defizite ursächlich.

Es ist nicht selten, dass Betriebsräte in ihrer langjährigen Betriebsratspraxis viele Restrukturierungen in Unternehmen erleben. Einige Unternehmen beziehen Betriebsräte nicht erst dann mit ein, wenn es um den sozialverträglichen Arbeitsplatzabbau geht. Sie werden bereits frühzeitig in die Planung einbezogen, um bessere Lösungen als Jobabbau zu finden. Allerdings kann eine solche Form der



engen Einbeziehung ihre Wirkungen nur entfalten, wenn die Beteiligung ernsthaft und verbindlich ist und die Arbeitsteilung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaften beachtet wird. Denn die Verhinderung von Personalabbau und die Vereinbarung von Beschäftigungsgarantien sind meist mit materiellen Zugeständnissen verbunden.

Auch die europäische Politik hat sich ausführlich dem Thema Restrukturierung auseinandergesetzt. Sie stellt mit der Initiative „Antizipation und Gestaltung von wirtschaftlichen Veränderungen im Rahmen des sozialen Dialogs“ die Förderung der beruflichen Mobilität, um Beschäftigung zu sichern sowie die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in den Vordergrund.

Verläuft ein Prozess der Restrukturierung konstruktiv und kooperativ, dann trägt eine Vereinbarung die Unterschrift der Gewerkschaft. Dieser Tarifvertrag wird meist durch weitere ausführende Betriebsvereinbarungen ergänzt. Man kann drei Arten von Vereinbarungen unterscheiden:

- 1.** Vorausschauende Vereinbarungen ohne konkreten Restrukturierungsanlass, um wirtschaftlichen Wandel frühzeitig zu begleiten. Meist sind dies Konzern-Rahmenvereinbarungen und Vereinbarungen, die vom EBR verhandelt werden und sich an den Empfehlungen der EU-Kommission orientieren.
- 2.** Umfassende Vereinbarungen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung, die frühzeitig vor Restrukturierungsmaßnahmen geregelt werden und den Planungsprozess sowie die Beteiligung und Information des Betriebsrates und

der Beschäftigten regeln. In vielen dieser Vereinbarungen ist für Betriebsräte und Gewerkschaften die Sicherung der Einkommen und der Beschäftigung die Voraussetzung, um sich zu beteiligen.

3. Interessenausgleich und Sozialplan, um sozialverträglich Personal abzubauen. Abfindungen, Zumutbarkeitskriterien, Transfermaßnahmen, aber auch beschäftigungssichernde und -fördernde Maßnahmen stehen im Vordergrund. Auch der Abschluss von Tarifsozialplänen ist möglich.

Der mit gewerkschaftlicher Unterstützung vergebene Betriebsrätepreis rückt

**Beispiel:** solche Beispiele alljährlich ins öffentliche Rampenlicht. Im Jahr 2013 wurde der **Metsä Board Zanders GmbH** Betriebsrat beim Papierhersteller Metsä Board Zanders GmbH in Bergisch-Gladbach ausgezeichnet. Ihm gelang es, in einem jahrelangen, mit allen Mitteln ausgetragenen Kampf, entgegen den Absichten des Unternehmens einen Standortsicherungsvertrag zu vereinbaren. Das Unternehmen wird sich an Investitionen am bestehenden Standort beteiligen. Der Betriebsrat beteiligt sich eigenständig an der Suche nach Investoren für einen „Papierpark“. Maschinen, Infrastruktur und Arbeitsplätze bleiben vor Ort erhalten. Diese Verpflichtung musste das Unternehmen eingehen.

Ein anderes Beispiel ist der „Standort- und Beschäftigungssicherungsver-

**Beispiel:** trag“, den die IG Metall mit der finnischen Outokumpu Oyi geschlossen hat. **Outokumpu Oyi** Diese hatte Anfang 2013 die Edelstahlsparte Nirosta von ThyssenKrupp übernommen, mit Standorten in Bochum, Dillenburg, Düsseldorf und Krefeld. Hier wurde die Zusage erreicht, beim dem schon zu Beginn abzusehenden Verlust von mehr als 1000 Arbeitsplätzen auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten. Weiterhin wurden von den Belegschaften Zusagen erkämpft für den zumindest befristeten Erhalt von einzelnen Standorten und millionenschwere Investitionen für den Ausbau des „Europäischen Kaltwalzzentrums Krefeld“. Betriebsrat und Gewerkschaft beteiligten sich auch mit Hilfe von Sachverständigen an der Validierung des Standortkonzepts, nicht zuletzt, um drohenden Verlagerungen aus Deutschland bei anhaltend schwacher Marktlage zu verhindern. Eine gemeinsame „Begleitkommission“ von Betriebsrat und Gewerkschaft wacht gemeinsam mit dem finnischen Top-Management von Outokumpu über die Einhaltung der tarifvertraglich vereinbarten Zusagen.

Stellvertretend für weitere zeigen solche Beispiele die Richtung, in die sich die Mitbestimmung generell bewegt und die Arbeit der Betriebsräte verändert. Das Verständnis der eigenen Rolle ändert sich. Aber es gibt auch negative Beispiele. Sie verdeutlichen die Gefahren für die gesamte Gesellschaft, wenn die Existenz ganzer Städte oder Regionen bedroht ist, weil global agierende Unter-



nehmen unterstützt von regionaler Strukturförderung zeitweise Produktionsstandorte errichten (z. B. Nokia in Bochum) und nach kurzer Zeit in „Heuschreckenmanier“ weiterziehen. Und: Die Ereignisse um die Standortschließungen von Nokia und Beschäftigungssicherung bei Opel in Bochum haben auch gezeigt, wie wichtig der Aufbau unterstützender Netzwerke aus Akteuren in Politik, Wissenschaft und Verwaltung ist.

*Auch in Zukunft wird Beschäftigungssicherung, der Umgang mit und die Auswirkungen von Restrukturierungsmaßnahmen einen wichtigen Kern der Arbeit von Betriebsräten bilden. Sie können diese Aufgabe verantwortungsvoll mitgestalten, wenn das Management Betriebsräte ernst nimmt und die gewirtschaftliche Rückendeckung funktioniert.*

*Unternehmen in Deutschland haben leichter als andere aus der Krise gefunden, ohne dabei wertvolle Fachkräfte zu verlieren. Das weist auch auf die besondere Leistungsfähigkeit von Betriebsräten im Zusammenspiel mit Gewerkschaften hin. Ihnen ist es zu verdanken, dass Beschäftigung gesichert wurde und Fachkräfte im Unternehmen blieben. Aber: Die Stimme des nationalen Betriebsrats hat zu wenig Gewicht, wenn es um Auseinandersetzungen mit global produzierenden vernetzten Unternehmen geht. Die nationalen und internationalen Netzwerke müssen deshalb gestärkt werden.*

## Betriebsräte gestalten Innovationen für gute Arbeit und Produktivität mit

Wenn Beschäftigungssicherung in Restrukturierungsprozessen gelingt, dann ziehen Betriebsräte sichtbar neue Stärke aus ihren Erfolgen. Die Praxis zeigt, dass sie sich mit dieser Erfahrung im Rücken auch stärker für die Mitwirkung an Innovationsprozessen öffnen und stark machen.

Innovationen werden in der Praxis von Beschäftigten zum Beispiel mithilfe des betrieblichen Vorschlagswesens vorangebracht oder indem in Vereinbarungen zum Qualitätsmanagement und zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess Motivation und Kreativität der Beschäftigten gefördert wird. Betriebsräte verhandeln faire und transparente Bedingungen für die Organisation, die Umsetzung und die Prämierung von Vorschlägen, die Beschäftigte einbringen. Auf diese Weise entsteht ganz konkret gute Arbeit. Betriebsräte können im Innovationsprozess eigenständige Beiträge liefern. Sie handeln in einem Spannungsfeld, das sich ergibt aus Beschäftigteninteressen für eine bessere Arbeitsgestaltung, aus sicheren Arbeitsplätzen und ökonomischen Interessen des Unternehmens, die Produktivität zu steigern.

Können Betriebsräte das Innovationsgeschehen tatsächlich beeinflussen? Diese Frage war Gegenstand von Forschungsprojekten im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Das Ergebnis der Analysen ist eindeutig: Betriebsräte leisten einen wichtigen Beitrag in Innovationsprozessen und zwar für alle Innovationsbereiche. Schwerpunkte des Engagements sind organisatorische und qualifikatorische Aspekte. Welche Rolle Betriebsräte bei Innovationsprozessen einnehmen, ist jedoch sehr unterschiedlich und hängt nicht zuletzt von der Zusammenarbeit mit dem Management ab.

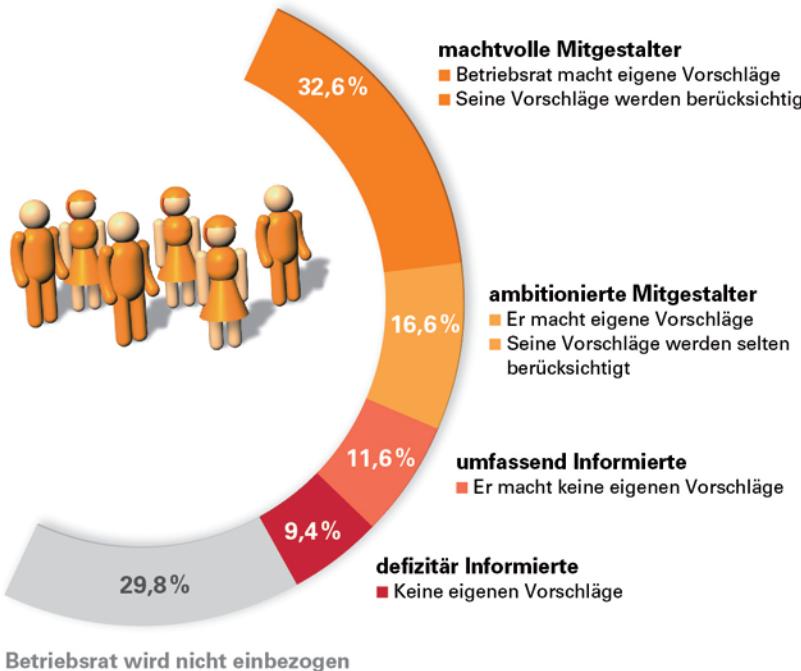
Die WSI-Betriebsrätebefragung offenbarte verschiedene Formen, wie sich Betriebsräte in Innovationsprozesse einbringen: Fast ein Drittel der Betriebsräte (32,6 %) sind „machtvolle Mitgestalter“. Ihre Vorschläge werden vom Management meistens berücksichtigt. Ein weiteres Drittel der befragten Betriebsräte sieht sich nur teilweise am Innovationsgeschehen beteiligt. Das verbliebene Drittel der Betriebsräte (29,8 %) gibt an, überhaupt nicht bei Innovationsprozessen eingebunden zu sein. Sie können (oder wollen) ihre gesetzlichen Mitbestimmungsrechte nicht nutzen, um sich bei der Planung und Durchführung von Innovationen einzubringen.

Die Beteiligung des Betriebsrats an Innovationen ist nicht frei von Widersprüchen. Einerseits die Arbeitnehmerinteressen, die sicherstellen wollen, dass in Veränderungsprozessen soziale Standards gewahrt bleiben. Aber die Folgen



## Innovationen: Betriebsräte gestalten oft mit

Betriebsräte sind in betriebliche Innovationsprozesse einbezogen als...



1.700 befragte Betriebsratsgremien; Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009  
© Hans-Böckler-Stiftung 2012

von Innovationsprozessen lassen sich schwer prognostizieren. Der Betriebsrat muss den Wert von Neuerungen an den Auswirkungen auf Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätzen bemessen. Andererseits argumentieren die Arbeitgeber, dass Innovationen für wirtschaftlichen Erfolg und höhere Wettbewerbsfähigkeit notwendig sind. Würde man sie unterlassen, wären Arbeitsplätze gefährdet. Es entsteht eine Zwickmühle für den Betriebsrat: Einerseits hat er die berechtigten Schutzinteressen im Auge zu behalten. Andererseits darf er sich ökonomischen Argumenten nicht verschließen.

Der Betriebsrat muss stärker als das Management die Folgen von Veränderungen erkennen und im Prozess berücksichtigen. Weil er näher dran ist an betrieblichen Veränderungsprozessen, verfügt er über das Wissen bislang brachliegender Innovationspotenziale der Beschäftigten. Auf diese Weise gelingt es, kurzfristigen Strategien des Managements etwas entgegenzusetzen. Anstatt auf



Mehrfachnennungen möglich, 1.700 befragte Betriebsräte;  
Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009 | ©Hans-Böckler-Stiftung 2013

schnelle ökonomische Erfolge zu setzen, geben Betriebsräte den Innovationsprozessen eine kooperative, arbeitsorientierte Richtung, die auf Nachhaltigkeit und gute Arbeit setzt. Es ist gut, wenn betriebliche Interessenvertretungen diese Anforderungen auch als Mitglied des mitbestimmten Aufsichtsrats voranbringen können.

*Die betriebliche Mitbestimmung leistet konstruktive Beiträge, um die Innovationskraft von Unternehmen zu erhöhen. Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen verbessern sich. Gute Arbeit entsteht. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass der Betriebsrat klar Stellung bezieht und auch bereit ist, Konflikte mit dem Management einzugehen, um seine Ziele zu erreichen.*

### Arbeitnehmervertreter leisten nachhaltige gute Arbeit im Aufsichtsrat

Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten tragen zur Entwicklung nachhaltiger Unternehmensstrategien bei. Sie sind ein Gegengewicht zu dem auf kurzfristige Rendite ausgerichteten und risikogeneigten Shareholder Value-Ansatz. Arbeitnehmervertreter und Betriebsratsmitglieder mit Mandat im Aufsichtsrat verstärken sich gegenseitig in der Wahrung von Interessen der Beschäftigten und können sich für langfristige Unternehmensführung mit sicheren Arbeitsplätzen und



dauerhaftem Bestand des Unternehmens einsetzen. Voraussetzung dafür ist ein funktionierendes Zusammenspiel von betrieblicher Interessenvertretung, Aufsichtsratsarbeit und externer Gewerkschaftsvertretung. Sie sind quasi kommunizierende Röhren. Gemeinsam sind sie das pluralistische Unternehmensinteresse, das im Corporate Governance Kodex ausdrücklich als Entscheidungsmaßstab für die Unternehmensführung gilt.

Als Aufsichtsräte können Arbeitnehmervertreter direkt Einfluss auf grundlegende Unternehmensentscheidungen und die Strategieplanung nehmen. Dies geschieht nicht nur durch Information und Beratung über beabsichtigte Geschäftspolitiken, zur Unternehmensplanung sowie Investitions- und Personalplanung. Effektiv vorbeugend überwachen kann der Aufsichtsrat auch, indem er Geschäfte von grundlegender Bedeutung festlegt, bei denen die Geschäftsleitung seine Zustimmung einholen muss. Seit 2002 ist es Pflicht für den Aufsichtsrat, einen Katalog solcher Geschäfte vorzusehen, dessen Mindestinhalt bislang aber gesetzlich nicht durchgesetzt werden konnte. Die Bandbreite ist in der Praxis entsprechend groß.

Die strategische Bedeutung dieser Aufsichtsratsentscheidungen für die Betriebsratsarbeit wird deutlich beim Kauf oder Verkauf von Unternehmen und Beteiligungen, der Errichtung und Schließung von Betrieben und Standorten. Die Konsequenzen dieser Entscheidungen sind Betriebsänderungen und Sozialpläne, die Betriebsräte verhandeln müssen. Durch die Beteiligung an den Diskussionen im Aufsichtsrat und an abschließenden Entscheidungen kommt dem Einfluss von Betriebsratsmitgliedern mit Aufsichtsratsmandat bei strategischen Entscheidungen einige wichtige Rolle zu, obwohl die Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat alleine nicht die Mehrheit hat. Gerade Betriebsratsmitglieder können gegenüber anderen Aufsichtsräten mit ihrer Kenntnis der innerbetrieblichen Verhältnisse punkten. Neben externen Arbeitnehmervertretern können sie die Be lange der Arbeitnehmer in die Unternehmensentscheidung mit einfließen lassen.

Ein gutes Beispiel für die positive und nachhaltige Rolle von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat ist das Thema Vorstandsvergütungen. In den vergangenen Jahren wurde viel über angemessene Vorstandsvergütungen gestritten, weil vor allem die variablen Bestandteile enorm gestiegen waren. Besonders in den Aufsichtsräten der börsennotierten Unternehmen werden die Verträge der Vorstände kritisch diskutiert. Es sind in erster Linie Vertreter und Vertreterinnen der Arbeitnehmerbank, die in der Diskussion die Frage stellen: Wie muss ein Vergütungssystem gestaltet sein, um das Handeln des Vorstands auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auszurichten? Die Antwort: Indem soziale und ökologische Kriterien mit berücksichtigt werden, anstatt ausschließlich

## Montanmitbestimmung

Montanmitbestimmungsgesetz – seit 7. Juni 1951 in Kraft

- Gilt im Bergbau sowie der Eisen- und Stahlindustrie bei mehr als 1.000 Beschäftigten
- Paritätisch besetzt auf Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite plus einem Neutralen
- Anzahl der Aufsichtsräte: 11, 15 bis 21
- Vorschlagsrecht der Gewerkschaften für 2 bis 4 Aufsichtsratssitze; Gewerkschaftskandidaten müssen sich genauso zur Wahl stellen wie betriebliche Vertreter\*
- Wahlrecht: Betriebsräte wählen Arbeitnehmervertreter

\* bis 1981 hatten Gewerkschaften das Recht, ihre Vertreter zu entsenden



Quelle und Copyright © Hans-Böckler-Stiftung 2006

finanzielle Kennziffern. Die Antwort ist ebenfalls hauptsächlich ein Verdienst der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat. Die variable Vergütung der Vorstände ist in den vergangenen Jahren im Verhältnis weitaus stärker gestiegen als etwa Bonuszahlungen an Beschäftigte mit einer Erfolgsbeteiligung.

Nur mit ausreichenden Informationen können Aufsichts- und Betriebsräte sowie Gewerkschaften ihren Einfluss erfolgreich durchsetzen. Entsprechend erweiterte die Einführung des Mitbestimmungsgesetzes 1976 auch den Einfluss der Betriebsräte. Umgekehrt sind auch Informationen, die Betriebsräte in den Aufsichtsrat tragen (z. B. über interne Abläufe) und damit dem Management und den Anteilseignern zugänglich machen, eine Wissensressource für den Aufsichtsrat. In der Praxis kommt der Informationsfluss zwischen Betriebs- und Aufsichtsrat jedoch ins Stocken. Betriebsräte können zwar jegliche Information an den Aufsichtsrat weitergeben (§ 79 Abs. 1 Satz 4 BetrVG), die umgekehrte Weitergabe von vertraulichen Informationen aus dem Aufsichtsrat an Betriebsräte ist aber grundsätzlich nicht möglich.

Hier kommt dem Wirtschaftsausschuss eine wichtige Rolle zu. Werden Fragen von Wirtschaftsausschussmitgliedern entsprechend gestellt, kann ein Informationsfluss durch die Geschäftsleitung in den Wirtschaftsausschuss erreicht werden. Ist der Wirtschaftsausschuss erst einmal informiert, z. B. über eine geplante Betriebsstilllegung (§ 106 Abs. 3 Nr. 6 BetrVG), kann diese Information an Betriebsräte des Unternehmens weitergegeben werden.

Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat verfügen über ein spezielles Wissensprofil, das nicht ersetzt werden kann. Betriebsratsmitglieder haben weitreichende Kenntnisse über das Unternehmen und können die Geschäftsleitung fundiert bei der Umsetzung einer Strategie beraten. Versuche, Arbeitnehmervertretern die



notwendige Qualifikation für ein Aufsichtsratsmandat grundsätzlich abzusprechen, erweisen sich als absurd. Im Gegenteil: Betriebsratsmitglieder, wie auch alle anderen Vertreter der Arbeitnehmerbank, bringen gerade wegen ihrer Erfahrungen und Funktionen wichtige Anforderungsmerkmale für ihre Tätigkeit im Aufsichtsrat mit. Nicht zuletzt stellen diese die gute Arbeit des Aufsichtsrats auch durch ihren hohen Grad an Unabhängigkeit sicher. Sie sind vor Kündigung abgesichert (§ 15 Abs. 1 KSchG) und vor Benachteiligung geschützt (§ 78 BetrVG), und können insofern frei von Zwängen die Geschäftsleitung im Unternehmensinteresse kontrollieren.

*Die Unternehmensmitbestimmung ist eine Erfolgsgeschichte, weil Betriebsratsmitglieder im Aufsichtsrat ihre Kompetenzen einbringen und Mitverantwortung für Unternehmensentscheidungen übernehmen. Betriebsräte sind daher elementar für gute Unternehmensführung. Das Wechselspiel der kommunizierenden Röhren – Betriebsrat und Aufsichtsrat – wird verstärkt um Gewerkschaften. Der Aufsichtsrat wäre ohne Mitbestimmung – ohne Betriebsräte und Gewerkschafter – nur halb so stark. Dies sind zentrale Bestandteile für eine langfristig funktionierende Corporate Governance im Interesse aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Die Montanindustrie lebt vor, wie paritätische Mitbestimmung erfolgreich praktiziert wird.*

### Betriebsratsmitglieder sind professionell arbeitende ehrenamtliche Experten

Betriebsrat zu sein ist ein Wahlamt. Jeder, der die formalen Voraussetzungen erfüllt, kann sich aufstellen lassen. Erst einmal gewählt, entstehen viele Anforderungen an das Amt und an die Person, fortlaufend kommen neue Herausforderungen hinzu: internationale wirtschaftliche Verflechtungen, dezentrale betriebliche Tarifpolitik, Wandel und technologischer Fortschritt in der Arbeitswelt. Der Betriebsrat muss sein juristisches Werkzeug kennen. Aber das reicht nicht.

Die Anforderungen an Amt und Person steigen. Neben arbeitsrechtlichen und ökonomischen Fachfragen sind Verständnis für Fragen des Daten-, Arbeits- und Gesundheitsschutzes, soziale Kompetenzen im Verhandlungs- und Konfliktmanagement sowie Managementfähigkeiten gefragt. Professionelle Betriebsratsarbeit bewältigt soziale Konfliktsituationen und wendet spezielle Fachkenntnisse sowie überfachliche Kompetenzen an, um tragfähige Lösungen zu finden. Man muss sich gegen den Arbeitgeber durchsetzen können, der strukturell in der



Übermacht ist. Das erfordert Raffinesse, Fingerspitzengefühl und Klugheit im praktischen Vorgehen.

Das Betriebsverfassungsgesetz hat nach und nach den gestiegenen Anforderungen an die Notwendigkeit von Ressourcen und Qualifizierung für den Betriebsrat und seine Mitglieder Rechnung getragen. Im Betriebsverfassungsgesetz von 1972 wurde die Amtszeit der Betriebsräte auf vier Jahre verlängert. Die Ausweitung von Freistellungen verbesserte die Handlungsmöglichkeiten. Mit Fach- und Betriebsausschüssen kann der Anforderung an stärkere Spezialisierung nachgekommen werden. Betriebsvereinbarungen dokumentieren den Stand der Auseinandersetzung und Interessendurchsetzung zu bestimmten Themen. Es kann sogar gelingen mehr Handlungsspielraum zu erreichen, wenn die Durchsetzungsfähigkeit und Strategie des Betriebsrates Erfolg hat.

Betriebsräte erwarten heute vor allem von ihren Gewerkschaften, dass sie ihnen adäquate Qualifizierungsangebote machen und Zugang zu Netzwerken externer Experten verschaffen, die geeignete Sachverständige vor allem in juristischen und betriebswirtschaftlichen Fragen sein können.

Es gibt viele Motive, sich um ein Betriebsratsmandat zu bewerben. Dem Strukturwandel industrieller Arbeit folgend, ist jedoch zu beobachten, dass die Vereinbarkeit zwischen Betriebsratsmandat, dem beruflichen Fortkommen und der jeweiligen individuellen Lebenssituation zunehmend eine Rolle spielt. Die gewerkschaftliche Bildungsarbeit ist aufgefordert, diesen Aspekt stärker zu berücksichtigen.

Qualifizierung und individuelle Kompetenzentwicklung sind sowohl in der Amtszeit als auch für verschiedene Übergänge innerhalb der Betriebsratstätigkeit



und für andere Berufsfelder wichtig. Denn wenn mit dem Amt des Betriebsrates auch berufliche Perspektiven verknüpft sind, kann die Betriebsratstätigkeit ein Baustein in der individuellen Erwerbsbiografie und Karriereentwicklung sein und kein „Hindernis“. Zertifiziert die Kompetenzen von Betriebsräten auszuweisen, wäre ein möglicher Weg, um den zumeist hohen Grad an Professionalisierung im Amt zu würdigen. Dies ist auch ein Gebot der Nachwuchssicherung. Denn in vielen Betriebsratsgremien steht ein Generationenwechsel an. Wenn es heute nicht gelingt, qualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten für die Betriebsratsarbeit zu gewinnen, muss man sich um die Zukunft der Interessenvertretung sorgen. Allerdings werden viele Interessenvertreter häufig wieder gewählt und üben langjährig ihr Ehrenamt aus. Das sichert Stabilität und Kontinuität der Betriebsratsarbeit und gilt im Übrigen für freigestellte und nicht freigestellte Betriebsräte gleichermaßen. Zugleich ist in diesem Zusammenhang die Sicherung und Weitergabe von Wissen im Betriebsrat wichtig, vor allem dann, wenn Einzelne das Gremium verlassen.

Betriebsratsmitglieder arbeiten unentgeltlich im Ehrenamt (§ 37 Abs. 1 BetrVG). Sie dürfen wegen ihrer Tätigkeit weder benachteiligt noch in ihrer beruflichen Entwicklung begünstigt werden (§ 78 S. 2 BetrVG). Das Problem ist jedoch, dass Betriebsräte an der beruflichen Entwicklung nicht teilnehmen, etwa weil ab einem Zeitpunkt die Vergleichspersonen fehlen, die eine mögliche berufliche Fortentwicklung dokumentieren könnten. Betriebsräte erwerben in ihrem Amt umfangreiche Fähigkeiten, die sie auch für andere Aufgaben einsetzen könnten. Im Laufe der Tätigkeit entsteht ein umfassendes Profil vielfältiger Kompetenzen. Sie erbringen damit auch einen Leistungsbeitrag für das Unternehmen. Gewerkschaften diskutieren Wege, wie die Karriereentwicklung von Betriebsräten in ihren Ämtern honoriert und die tatsächlich ausgeübte Tätigkeit und Weiterqualifizierungen entsprechend berücksichtigt werden könnten (Beispiel sind die Grundsätze für gute BR-Arbeit der IG Metall). Das würde auch Wertschätzung gegenüber der persönlichen Leistung jedes einzelnen Betriebsratsmitglieds ausdrücken. Hier ist dringend die gewerkschaftliche Mitwirkung an transparenten Grundsätzen für angemessene Vergütung entlang persönlicher beruflicher Fortentwicklung gefragt.

*Betriebsratsarbeit ist anspruchsvoller, komplexer und professioneller geworden. Professionalität des Betriebsrates kombiniert sich aus Erfahrung, erworbenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen. Eine entsprechend zertifizierte, auch formale Anerkennung und Vergütung entlang transparenter Grundsätze wäre ein Signal von Wertschätzung für das Wahlamt Betriebsrat.*



## Die europäische Dimension: Europäische Betriebsräte

Der langjährige DGB-Vorsitzende Heinz Oskar Vetter gab in seiner Amtszeit (1969–1982) den Maßstab für die Praxis der Betriebsverfassung vor, der bis heute gilt: Der Mensch ist nicht nur Objekt wirtschaftlicher Interessen, sondern das Subjekt, an dem sich der Erfolg einer Wirtschaftsordnung messen lassen muss. Seine Überzeugung ist heute auch in der Europäischen Union Allgemeingut: Artikel 27 der Europäischen Grundrechte-Charta, wonach Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu unterrichten und anzuhören sind, wenn ihr Arbeitsplatz von einer unternehmerischen Entscheidung betroffen ist. Die Idee des sozialen Dialogs als Grundelement des Miteinanders in Betrieb und Unternehmen setzt sich immer mehr durch. Schon gibt es mehr als 12.000 Interessenvertreter in mehr als 1000 Europäischen Betriebsräten, die grenzüberschreitend und eng verbunden mit den nationalen Interessenvertretungen und den Gewerkschaften die sozialen Interessen ihrer Kolleginnen und Kollegen wahrnehmen ([www.ewcdb.eu](http://www.ewcdb.eu), Stand Januar 2014).

Sie traten erstmals in französischen, multinational agierenden Unternehmen in den 1980er Jahren in Erscheinung. Hier luden Konzernbetriebsräte ausländische Vertreter informell zu ihren Sitzungen ein. Seitdem haben sich Europäische Betriebsräte (EBR) als Element europäischer und somit der internationalen industriellen Beziehungen eingebettet. 1994 wurde diese Entwicklung institutionalisiert mit der Richtlinie 94/45/EC zur „Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen“. EBR haben sich nun nach fast zwei Jahrzehnten europäischer Gesetzgebung in der länderübergreifenden Unterrichtung und Anhörung zu einem nicht immer selbstverständlichen, aber notwendigen Element entwickelt.



Hauptsächlich auf Drängen der Gewerkschaften verabschiedete das Europäische Parlament und der Europarat am 6. Mai 2009 eine geänderte Fassung der EBR-Richtlinie. Die Neufassung ging nicht auf alle Forderungen und Probleme ein, die im Laufe der 13 Jahre EBR Praxis identifiziert werden konnten. Daher sind weitere Verbesserungen notwendig, unter anderem die

- Herabsetzung der Schwellenwerte zur Gründung eines EBR von 1000 auf 500 bzw. von 150 auf 100 Mitarbeiter
- Gewährung eines ausdrücklichen Rechts auf Zugang zu allen Standorten
- Klar- und Sicherstellung des Rechtsstatus des EBR, Recht auf Anrufen eines Gerichts, wobei die Rechtskosten durch den Arbeitgeber zu tragen sind
- Ausweitung des Zuständigkeitskatalogs für EBR: Einschluss des Datenschutzes, Gleichstellung der Geschlechter, Antidiskriminierung, Maßnahmen zur Integration Behindter, Umwelt, Arbeitsschutz und Sicherheit sowie Investitionen

Auch wenn weitere Verbesserungen notwendig sind, so ist die Neufassung der Richtlinie immerhin ein rechtlicher Rahmen und garantiert bessere Arbeitsbedingungen für EBR.

### Nationale Umsetzung der Richtlinie: Der Schlüssel zum erfolgreichen EBR

Alle Richtlinien der EU richten sich an die Mitgliedstaaten. Daher bleibt der Schlüssel für deren Qualität die jeweilige nationale Umsetzung. Die Empfehlungen der Sachverständigengruppe, bestehend aus nationalen Vertretern der für EBR zuständigen Ministerien, verhallten jedoch. Mit anderen Worten: Die nationalen Gesetzgeber beschreiten nicht den von ihren eigenen Vertretern empfohlenen angemahnten Weg. Aktuell wird deutlich, dass die Umsetzung der neu gefassten EBR-Richtlinie in den meisten Ländern auf ein Mindestmaß beschränkt ist. In vielen Fällen heißt Umsetzung: „copy and paste“ aus der Richtlinie. Die Auswirkungen der engstirnigen und formalistischen Umsetzung geben Anlass zur Sorge. Wird die Richtlinie schlichtweg nur kopiert und ergänzt um mangelnde und oberflächliche Bestimmungen zum Vollzug, führt das praktisch zu Ein-

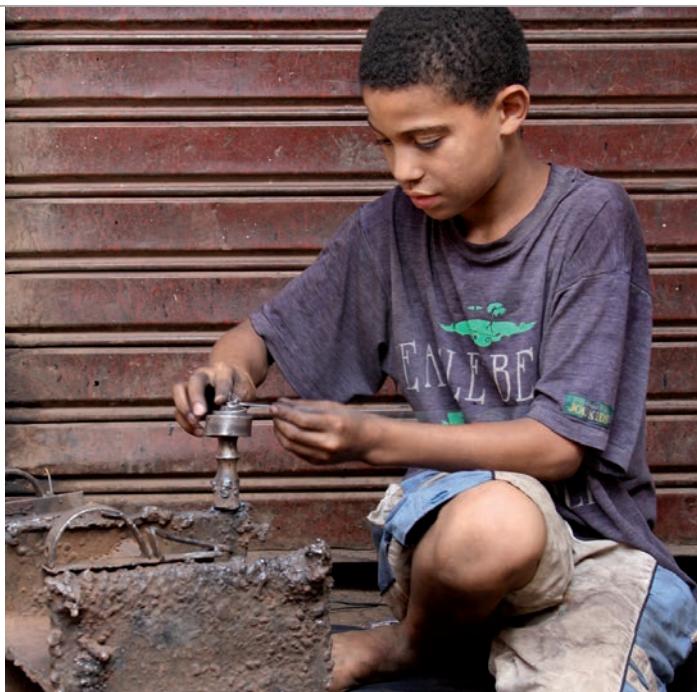
schränkungen des Rechts auf länderübergreifende Unterrichtung und Anhörung. Deutlich wird das etwa bei Regelungen zur Stellung des EBR vor Gericht, zur Finanzierung von Rechtsberatern und Gerichtsgebühren, zu Sanktionen etc. Schlupflöcher und Gesetzeslücken schränken EBR darin ein, ihre Rechte verteidigen zu können. Im schlimmsten Fall haben EBR in einigen Ländern nicht einmal die erforderlichen rechtlichen oder finanziellen Mittel, um bei Konflikten mit dem Management ein Gericht anrufen zu können.

*Zwanzig Jahre geübt Praxis der Interessenvertretung in Europäischen Betriebsräten haben sie zu einem selbstverständlichen Element der Interessenvertretung in grenzüberschreitenden Unternehmen gemacht. Daher ist eine umfassende und kritische Prüfung nationaler Umsetzungen der EBR-Richtlinie dringend geboten. Die wichtige Frage lautet: Stellen die nationalen Gesetzgebungen ernsthaft die Umsetzung aller Rechte und Zielvorgaben sicher, die in der Richtlinie definiert sind? Das Recht auf Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer darf nicht auf ein Lippenbekenntnis hochtrabender Ziele ohne Substanz reduziert werden. Gefragt ist vielmehr eine Erweiterung der Einflussmöglichkeiten.*

### Betriebsräte kämpfen für internationale Standards guter Arbeit

Der Einsatz von Betriebsräten für gute Arbeit und faire Arbeitsbedingungen endet längst nicht mehr am Werkstor oder an den nationalen Grenzen. Immer wieder machen Unfälle durch verheerende Arbeitsbedingungen Schlagzeilen: z.B. der Großbrand in einer Textilfabrik in Bangladesh im November 2012. Bereits im September 2012 waren 289 Arbeiter in Pakistan in einer Textilfabrik verbrannt. Aus der zynischen Sicht mancher Unternehmen, die gern in Entwicklungsländern produzieren lassen, sind diese Nachrichten schlecht fürs Geschäft. Deshalb bekennen sich gerade große Bekleidungshersteller seit Jahren zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung, ihrer Corporate Social Responsibility (CSR). Es ist die freiwillige Selbstverpflichtung von Unternehmen, sich im Kerngeschäft über das gesetzliche Maß hinaus für die Umsetzung sozialer und ökologischer Standards einzusetzen. Und in solchen Firmen es ist nicht selten der Druck von Betriebsräten, die aus Solidarität mit ihren Kollegen in den Entwicklungsländern vom eigenen Unternehmen eine wirkungsvolle Übernahme der Verantwortung für gute Arbeitsbedingungen vor Ort und bei den Lieferanten einfordern.

CSR ist seit Jahren in aller Munde: Die Bundesregierung hat 2009 ein „Nationales CSR-Forum“ eingerichtet. In der Europäischen Union gibt es Diskus-



sionen, in den Geschäftsberichten neben finanziellen Kennzahlen auch Angaben zur sozial und ökologisch nachhaltigen Entwicklung verpflichtend zu machen. Die Vereinten Nationen bieten mit Global Compact ein Programm an, bei dem sich Unternehmen auf eine sozial verantwortliche Unternehmensstrategie verpflichten können.

Beispiele wie in Bangladesh oder Pakistan zeigen jedoch, dass CSR oft nur auf dem Papier existiert und es ein weiter Weg von der Selbstverpflichtung zur konkreten Umsetzung ist. Gelingen kann die Umsetzung nur, wenn die Interessenvertretungen der Beschäftigten in diesen Prozess einbezogen sind. Auch die Betriebsräte in Deutschland können dazu einen wichtigen Beitrag leisten. Das haben viele Unternehmensleitungen inzwischen selbst erkannt. Seit einigen Jahren erklären sich mehr und mehr international tätige Unternehmen bereit, mit den globalen Gewerkschaftsverbänden internationale Rahmenvereinbarungen auszuhandeln, die Unternehmen auf die Einhaltung sozialer Mindeststandards verpflichten. Auch in Bangladesh haben die meisten großen Handelsketten im Mai 2013 eine Vereinbarung mit den Gewerkschaftsverbänden UNI Global und IndustriALL unterzeichnet, um Arbeitsbedingungen, Brandschutz und Gebäude-sicherheit in den Fabriken verbessern zu müssen.

Grundbestandteil solcher Regelungen ist die Verpflichtung der Unternehmen auf die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation: Vereinigungsfreiheit, das Recht auf Kollektivverhandlungen, Verbot von Zwangarbeit und Kinderarbeit sowie das Verbot von Diskriminierung und die Pflicht zur



gleichen Bezahlung für gleichwertige Arbeit für Männer und Frauen. Darüber hinaus enthalten sie im Idealfall konkrete Pflichten für den Arbeits- und Gesundheitsschutz, zur Aus- und Weiterbildung, für Mindestlöhne und zur Vermeidung exzessiver Arbeitszeiten. Für die Umsetzung dieser Mindeststandards werden Verfahren zur Durchsetzung und Sanktionen geregelt sowie teilweise auch die Ausdehnung und Verpflichtung auf Zulieferer.

Aber auch bei diesen internationalen Rahmenvereinbarungen ergibt sich die Umsetzung nicht von selbst. Sie setzt voraus, dass an allen Standorten Personen existieren, die gegenüber der Konzernleitung für die Umsetzung verantwortlich sind, und auch eine Interessenvertretung der Beschäftigten vorhanden ist, die in die Umsetzung einbezogen ist. Internationale Rahmenvereinbarungen sind dann erfolgreich, wenn von Anfang an eine enge Verbindung zwischen den globalen Gewerkschaftsverbänden und den Interessenvertretungen vor Ort besteht. Hier kommen auch die Betriebsräte in Deutschland ins Spiel. Sie verfügen über Kenntnisse zu internen Prozessen und Strukturen im Unternehmen, die nötig sind, um Ansatzpunkte zu finden, Abteilungen einzubeziehen, Zuliefererbeziehungen und Geschäftsprozesse zu beachten.

Wie mühsam die Umsetzung internationaler Rahmenvereinbarungen sein kann, zeigt sich aktuell am Beispiel Volkswagen. Der Weltbetriebsrat kämpft darum, die Rahmenabkommen in allen Standorten weltweit umzusetzen. In den USA stößt der Versuch, mit der US-Gewerkschaft UAW gemeinsam die Einrichtung einer betrieblichen Interessenvertretung im Werk Chattanooga anzustoßen, auf massiven Widerstand. In Italien dagegen wird die Umsetzung der VW-



Charta der Arbeitsbeziehungen als Gegenmodell zu FIAT begrüßt. Dort werden von den Gewerkschaften drastische Zugeständnisse verlangt und trotzdem wird ein italienisches Werk nach dem anderen geschlossen.

Globale Rahmenvereinbarungen gibt es nicht nur in globalen Konzernen, sondern auch in deutlich kleineren. So hat die IG Metall gemeinsam mit der Bau- und Holzarbeiter Internationale und deutschen Schreibwarenherstellern wie Faber-Castell, Staedler und Schwan-Stabilo internationale Rahmenvereinbarungen getroffen, die weltweit nur wenige Tausend Beschäftigte haben. Hier übernehmen die deutschen Betriebsräte zum Teil selbst die Aufgabe, die Umsetzung der Vereinbarung in den ausländischen Standorten zu prüfen. Sie tun dies, weil sie wissen, dass die Existenz ihres Unternehmens in Deutschland auch davon abhängt, dass es weltweit als sozial verantwortliches Unternehmen wahrgenommen wird. In den internationalen Standorten gibt es bislang keine Interessenvertretung der Beschäftigten, sondern muss erst noch aufgebaut werden.

Gute Arbeitsbedingungen zu entwickeln, ist Bestandteil einer gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmensführung. Es ist ein mühseliges Unterfangen für Betriebsräte, entlang weltweiter und grenzüberschreitender Wertschöpfungsketten Standards für gute Arbeit zu erkämpfen. Dabei liegt ein weiteres Motiv für deutsche Betriebsräte im Gedanken des Schutzes der eigenen Standards der Arbeitsbedingungen. Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen weltweit hilft womöglich auch, Standortkonkurrenzen zu verringern.

*Es ist mühselig für Betriebsräte, entlang weltweiter und grenzüberschreitender Wertschöpfungsketten Standards für gute Arbeit zu erkämpfen. Aber gute Arbeit an weniger sozial geschützten Arbeitsplätzen hilft auch guter Arbeit an besser geschützten Orten. Betriebsräte in Deutschland machen sich deshalb mehr und mehr auch im eigenen Interesse auf den Weg, über ihre Europäischen Betriebsräte und mit den internationalen Gewerkschaftssekretariaten verbündliche internationale Rahmenabkommen zu erreichen. Der Anspruch muss sein, die Einhaltung der international vereinbarten ILO-Menschenrechte umzusetzen.*



## Für bessere Handlungsfähigkeit von Betriebsräten

Zwanzig Jahre geübte Praxis der Interessenvertretung in Europäischen Betriebsräten machten sie zu einem selbstverständlichen Element der Interessenvertretung in grenzüberschreitenden Unternehmen. Sie haben sich auf den Weg gemacht, mit den europäischen und internationalen Gewerkschaftssekretariaten gemeinsam verbindliche internationale Rahmenabkommen zu erreichen. Den Kernarbeitsnormen der ILO-Menschenrechte soll damit Geltung verschafft werden. Denn: Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht, wo auch immer auf der Welt.

- Betriebsräte sorgen für gute Arbeit und faire Arbeitsbedingungen. Weil technologischer Fortschritt, Digitalisierung, Vernetzung und Mobilität das Arbeitsleben verdichten und beschleunigen, entstehen neue Handlungsfelder für betriebliche Mitbestimmung und gute Arbeit. Die klassischen Schutzinteressen stehen demgegenüber jedoch nicht zurück.
- Für viele Beschäftigte wachsen individuelle Freiräume. Aber nicht für alle verbessern sich auch ihre Arbeitsbedingungen. Für Betriebsräte entsteht eine

Zwickmühle: Einerseits geht es um den klassischen Schutz vor Überforderung. Andererseits muss die betriebliche Mitbestimmung den Autonomiewünschen der Beschäftigten stärker entgegenkommen. Auch deshalb muss der Betriebsrat neue Kommunikationsformen in der direkten und unmittelbaren Beteiligung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern finden.

- Die betriebliche Mitbestimmung leistet konstruktive Beiträge, um die Innovationskraft von Unternehmen zu erhöhen. Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen verbessern sich. „Gute Arbeit“ entsteht. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass der Betriebsrat klar Stellung bezieht und auch bereit ist, Konflikte mit dem Management einzugehen, um seine Ziele zu erreichen.
- Die Kurzfristigkeit von Renditeanforderungen internationaler Kapitalgeber hat das Handeln und Spielräume für das Management verändert. Damit muss auch der Betriebsrat umgehen. Der Umgang mit Maßnahmen mit kurzfristigen Kostensenkungseffekten oder zur Restrukturierung ganzer Bereiche ist mehr und mehr zum Alltag von Betriebsrat und Gewerkschaften geworden.
- Die Unternehmensmitbestimmung ist eine Erfolgsgeschichte, weil Betriebsratsmitglieder über ihr Mandat im Aufsichtsrat die betriebliche Mitbestimmungsagenda voranbringen können. Idealtypisch wird mit der Montanmitbestimmung vorgelebt, wie paritätische Mitbestimmung erfolgreich zum Wohl von Arbeitnehmern und Unternehmen praktiziert werden kann.
- Professionalität des Betriebsrates kombiniert sich aus Erfahrung, erworbenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen. Eine entsprechende formale Anerkennung und Vergütung entlang transparenter Grundsätze wäre ein Signal von Wertschätzung für das Wahlamt Betriebsrat.

## LITERATUR, QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

- Bahnmüller, R. (2010):** Dezentralisierung der Tarifpolitik, in: Bispinck, R./Schulten, T: Zukunft der Tarifautonomie, Hamburg
- Bechmann, R. (2010):** Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt/M.
- Bechmann, R. (2013):** Ideenmanagement und betriebliches Vorschlagswesen, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt/M.
- Behrens, M. (2013):** Arbeitgeberverbände – auf dem Weg in den Dualismus? In WSI-Mitteilungen 7/2013, S. 473-481
- Beile, J./Feuchte, B./Homann, B. (2010):** Corporate Social Responsibility (CSR) und Mitbestimmung: fünf Unternehmensbeispiele, edition der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 248, Düsseldorf
- Berger, R. (2008):** Restrukturierung in Deutschland 2008, Düsseldorf, www.rolandberger.com
- Bispinck, R./Laßmann, N./Rupp, R. (2010):** Konjunkturbedingte Kurzarbeit, Regelungen in Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertungen, Düsseldorf
- Blanke, T/Dorssmont, F. (Hg.) (2010):** The Recast of the European Works Council Directive, Antwerpen: intersentia
- BiBB-BAUA (2011/2012):** Erwerbstätigenebefragung
- Böker, K.-H. (2009):** Organisation und Arbeit von Betriebs- und Personalräten, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt/M.
- Böker, K.-H./Demuth, U. (2013):** IKT-Rahmenvereinbarungen, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), 2. Aufl., Frankfurt/M.
- Brinkmann, U./Nachtwey, O. (2013):** Postdemokratie, Mitbestimmung und industrielle Bürgerrechte, in: PVS 3/2013, S. 506-533
- Bröcker, T./Wilkesmann, M./ Wilkesmann, U./Virgillito, Alfredo (2011):** Erwartungen an Interessenvertretungen, Berlin
- Buntenbach, A. (2012):** Handbuch gute Arbeit, Frankfurt/M., S. 145-155
- Busse, G./Heidemann, W. (2012):** Betriebliche Weiterbildung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), 3. Auswertung, Frankfurt/M.
- Cercas Report (2012):** Bericht des Europäischen Parlaments mit Empfehlungen an die Kommission zu Unterrichtung und Anhörung von Arbeitnehmern, Antizipa-



- tion und Management von Umstrukturierungen (2012/2061(INI)), Download unter [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)
- Creditreform (2004):** Insolvenzen, Neugründungen, Löschungen, Neuss
- Cremers, J. (2013):** Non-Financial Reporting Beyond the Strict Minimum: Is the Workforce a Well-Informed Stakeholder? Brüssel: ETUI
- DGB Index Gute Arbeit (2009):** Bessere Arbeitsbedingungen in Betrieben mit Belegschaftsvertretung, Berlin
- DKKW Däubler/Kittner/Klebe/Wedde (2012):** BetrVG, Kommentar für die Praxis, 13. Aufl., Frankfurt/M.
- Ellguth, P./Kohaut, (2013):** Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2012, in WSI-Mitteilungen 4/2013, S. 281-288
- Europäische Kommission 2010:** Umstrukturierung in Europa, Brüssel
- Fürstenberg, F. (2013):** Entwicklungen in den industriellen Beziehungen: ein Überblick. In: Industrielle Beziehungen Jg. 20, Heft 4/2013, S. 304-322
- Giesert, M. (2012):** Zukunftsfähige Gesundheitspolitik im Betrieb, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt/M.
- Göritz, B./Hase, D./Lassmann, N./Rupp, R. (2010):** Interessenausgleich und Sozialplan, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), 2. Aufl., Frankfurt/M.
- Greifenstein, R./Kißler, L. (2012):** Der Betriebsrat als Co-Manager: Chancen, Risiken und Perspektiven. In: Betriebsräte: Co-Manager, Volkstribune, Notärzte? Denk-doch-mal.de Ausgabe 1/2012
- Greifenstein, R./Kißler, L./Lange, H. (2011):** Trendreport Betriebsratwahlen 2010. Arbeitspapier Nr. 231 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- EU-Kommission (2012):** Grünbuch Umstrukturierung und Antizipierung von Veränderungen: Lehren aus den jüngsten Erfahrungen
- HBS (2011):** Hans-Böckler-Stiftung und AK Mitbestimmung beim DGB (Hg.) (2011): Grundsätze ordnungsmäßiger Aufsichtsratstätigkeit, Arbeitshilfe für Aufsichtsräte Nr. 10, Anlage: Anforderungsprofile für Aufsichtsratsmitglieder, Düsseldorf
- Heidemann, W. (2000):** Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, edition Düsseldorf
- Heidemann, W. (2011):** Bildungsarbeit für Arbeitnehmervertretungen, Düsseldorf, Onlinepublikation, Download unter [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)
- Helfen, M./Fichter, M./Sydow, J. (2012):** Anfänge einer Institutionalisierung grenzüberschreitender Arbeitsbeziehungen? Zur Paradoxie der Internationalen Rahmenabkommen im globalen Dienstleistungssektor. In: Industrielle Beziehungen, 19/2012, Nr.3, S. 290–313

- Herzog-Stein, A./Horn, G. / Stein, U. (2013):** Macroeconomic Implications of the German Short-time Work Policy during the Great Recession, in: Global Policy 4
- Hexel, D. (2014):** DGB-Broschüre „Unsere Mitbestimmung“, herausgegeben zur Betriebsratswahl 2014
- Hoßfeld, H./Nienhüser, W. (2008):** Verbetrieblichung aus der Perspektive betrieblicher Akteure, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt/M.
- Hurley, J./Mandl, I. (2012):** Public instruments to support restructuring in Europe, Eurofound, Dublin
- IG Metall (2014):** Beschäftigtenbefragung, Analyse der Ergebnisse, Frankfurt/M.
- International Labour Organization:** International Framework Agreements:  
a global tool for supporting rights at work. [www.ilo.org](http://www.ilo.org)
- IMK (2013):** Mitbestimmung sichert Beschäftigung, Download unter [www.boeckler.de/43942\\_43957.htm](http://www.boeckler.de/43942_43957.htm)
- Jagodzinski, R./Kluge, N./Waddington, J. (2008):** EWC Memorandum: Recommendations for policy-making based on current experiences, Brussels
- Jagodzinski, R. (Hg.) (2014a forthcoming):** The implementation of the EWC recast directive 2009/38/EC in the EU member states', ETUI
- Jagodzinski, R. (2014b forthcoming):** EWCs' access to courts across the EU Member States, ETUI
- Jirjahn, U. (2010):** Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland, Arbeitspapier 186, Düsseldorf
- Jürgenhake, U./Sczesny, C./Füsers, F. (2011):** Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern, Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 263., Düsseldorf
- Jürgens, /Lippert, /Gaeth, (2008):** Information, Kommunikation und Wissen im Mitbestimmungssystem, Baden-Baden
- Kecskes, R. (2006):** Integration und partnerschaftliches Verhalten, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt/M.
- Kiesche, E. (2013):** Betriebliches Gesundheitsmanagement, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt/M.
- Klebe, T. (2006):** Die Zukunft der Betriebsratsarbeit, in: Aib 9/2006
- Klebe, T.(2013):** Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen – Gewerkschaftliche Perspektiven, Vortrag vom 11.02.2013
- Klein-Schneider, H. (1999):** Flexible Arbeitszeit, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, edition der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 6, Düsseldorf
- Klein-Schneider, H. (2007):** Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt/M.
- Klein-Schneider, H./Beutler, K. (2013):** Werkvertragsunternehmen. Outsourcing auf dem Betriebsgelände, WSI-Mitteilungen 66, S. 149-159

- Köstler, R. (2010):** Arbeitshilfe für Aufsichtsräte Nr. 5, Verschwiegenheitspflicht, 3. Aufl., Düsseldorf
- Köstler, R./Müller, M./Sick,S. (2013):** Aufsichtsratspraxis, 10. Aufl., Frankfurt/M.
- Kotthoff, H. (1994):** Betriebsräte und Bürgerstatus, München
- Kotthoff, H. (2013):** Betriebliche Mitbestimmung im Spiegel der jüngeren Forschung. In: Industrielle Beziehungen Jg. 20, Heft 4/2013, S. 323-341
- Kriegesmann, B./ Kley, T. (2012):** Mitbestimmung als Innovationstreiber, Berlin
- Kunz, O. (2014):** Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg, in: AiB 1/2014, S. 20-23
- Lassmann, N./Rupp, R. (2010):** Beschäftigungssicherung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt/M.
- Lassmann, N./Rupp, R. (2011):** Handbuch Wirtschaftsausschuss, 8. Aufl., Frankfurt/M.
- Leminsky, G.: Gutachten „Mitbestimmung und Tarifautonomie“ für die Kommission „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ von Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung**
- Maschke, M./Zimmer, R. (2013):** CSR – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt/M.
- Maschke, M./Zurholt, G. (2013):** Chancengleich und familienfreundlich, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), 2. Aufl., Frankfurt/M.
- Milert, W./Ts chirbs, R. (2012):** Die andere Demokratie, in: Mitbestimmung 6/2012, S. 32-34
- Minssen, H./Riese, C. (2007):** Professionalität der Interessenvertretung – Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 83, Berlin
- Müller, M. (2005):** Die Institution Betriebsrat aus personalwirtschaftlicher Sicht, München und Mering
- Müller-Jentsch, W. (1995):** Mitbestimmung als kollektiver Lernprozess, in: Rudolph, K./Wickert, C. Geschichte als Möglichkeit, Essen
- Müller-Jentsch, W. (1999):** Konfliktpartnerschaft, München
- Müller-Jentsch, W. (2011):** Gewerkschaften und Soziale Marktwirtschaft seit 1945, Stuttgart
- Müller-Jentsch, W. (2012):** List der Geschichte, in: Mitbestimmung 6/2012, S. 35-36
- Prott Jürgen (2013):** Zukunft der Betriebsräte, Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik, Münster
- Pütz, L. (2011):** Compliance. Ein Einführung in die Thematik. Arbeitshilfe für Aufsichtsräte 15 der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf

- Pütz, L./Maschke, M. (Hg. 2012):** Compliance – ein Thema für Betriebs- und Aufsichtsräte. edition der Hans-Böckler-Stiftung 276, Düsseldorf
- Reuhl, B. (2012):** Flächendeckend vernetzt – Unterstützung bei Mobbing im Bundesland Bremen, in: Wolmerath/Esser (2012) Werkbuch Mobbing, Frankfurt/M., S. 111-121.
- Rohde-Liebenau, B. (2005):** Whistleblowing, edition der Hans-Böckler-Stiftung 159, Düsseldorf
- Rüb, S. (2004):** Soziale Mindeststandards in multinationalen Konzernen: Argumente und praktische Hilfestellung zur Initiierung, Verhandlung und Umsetzung einer internationalen Rahmenvereinbarung, Frankfurt/M.: IG Metall
- Rupp, R. (2012):** Restrukturierungsprozesse in Betrieb und Unternehmen, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt/M.
- Schäfer, H./Lindenmayer, P. (2004):** Sozialkriterien im Nachhaltigkeitsrating, edition der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 104, Düsseldorf
- Scholl, W./Breitling, K./Janetzke, H./Shajek, A. (2013):** Innovationserfolg durch aktive Mitbestimmung, Berlin
- Schwarz-Kocher, M./Dispan, J./Richter, U./Seibold, B. (2010):** Betriebsratshandeln im Modus arbeitsorientierter Innovationsprozesse. In: WSI Mitteilungen, 2/2010
- Stegmann (2000):** Die Macht der Angst. Fehlzeitenreport 2000, Berlin
- Thannisch, R. (2013):** Betriebliche Mitbestimmung stärken, in AiB 10/2013, S. 540-543
- Tietel, E./Hocke, S. (2014):** Karrieremuster und Karrierewege von (ehemaligen) Betriebsratsmitgliedern, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf (im Erscheinen)
- Ullenboom, D. (2012):** Toleranz, Respekt und Kollegialität. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt/M.
- United Nations Global Compact:** Global Framework Agreements: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)
- Weiss, M. (2013):** Die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen aus arbeitsrechtlicher Sicht, in: Industrielle Beziehungen Heft 4/2013, S. 393-417
- Weltz, R. (1977):** Kooperative Konfliktverarbeitung, in Gewerkschaftliche Monatshefte, 5/1977, S. 291-301
- Wetzel, D. (2012):** Mehr Gerechtigkeit wagen, Hamburg
- Wetzel, D. (2008):** Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit, in: Die Mitbestimmung, Heft 11/2008
- Whistleblower-Netzwerk (2011):** Whistleblowing, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertung, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf



*Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung unterstützt Betriebsräte bei der Entwicklung von Betriebsvereinbarungen. Seit 10 Jahren ist das Archiv ein fester Arbeitsschwerpunkt der Hans-Böckler-Stiftung. Betriebsräte gestalten mit betrieblichen Regelungen und im Zusammenspiel mit Gewerkschaften kluge und wegweisende Vereinbarungen. Mit Arbeitgebern kann so die Leistungskraft von Unternehmen verbessert und Wettbewerbsfähigkeit erhalten werden, gute Arbeit wird gestaltet und Rechte geschützt. Dank der Unterstützung von sehr vielen Betriebs- und Personalräten sowie Gewerkschaftern und Gewerkschafterinnen konnten wir die größte Sammlung betrieblicher Vereinbarungen in Deutschland aufbauen. Wir können heute gute Praxis dokumentieren, praxiserprobte Handlungshilfen zur Verfügung stellen und Trends in den Arbeitsbeziehungen in Deutschland aufzeigen. Zu vielen Themen liegen Gestaltungshilfen vor. Schauen sie rein und machen sie mit: [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)*

### Hinweise auf Seiten zur BR-Wahl des DGB und der Einzelgewerkschaften

Unsere Mitbestimmung. Betriebsräte, Gewerkschaften und das Erfolgsmodell „betrieblicher Mitbestimmung“ ihre Schwerpunkte für die Betriebsratswahlen werden beschrieben, Download unter: [www.dgb-bestellservice.de](http://www.dgb-bestellservice.de)



Der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften bieten konkrete Hilfe zur Durchführung von Betriebswahlen und der nachfolgenden Qualifizierung besonders der neu gewählten Mitglieder von Betriebsräten an. Übersicht über gewerkschaftliche Angebote:

- Umfangreiches Dossier zum Thema „Betriebsrat“ beim DGB: [www.dgb.de/themen](http://www.dgb.de/themen)
- DGB-Bildungswerk Bayern: [www.br-wahlen.de/](http://www.br-wahlen.de/)
- Einzelne Artikel zum Thema „Betriebsrat/Betriebsratswahl“ gesammelt auf einer Seite: [www.igmetall.de/internet/betriebsratswahlen-2014-12308.htm](http://www.igmetall.de/internet/betriebsratswahlen-2014-12308.htm)
- IG Metall erklärt: Was ist ein Betriebsrat? <http://youtu.be/aPiJ-byyQyU> (Video)
- Übersichtsseite der IG BCE: [www.igbce.de/aktive/betriebsraete;br-wahlen/](http://www.igbce.de/aktive/betriebsraete;br-wahlen/)
- Übersichtsseite der IG BAU: [www.igbau.de/Betriebsratswahl\\_2014.html](http://www.igbau.de/Betriebsratswahl_2014.html)
- Infoportal von Ver.di zum Thema „Betriebsratswahl“: <https://br-wahl.verdi.de/>
- Infos zum Thema von Ver.di b+b: [www.verdi-bub.de/brwahl](http://www.verdi-bub.de/brwahl)

## ÜBER DIE HANS-BÖCKLER-STIFTUNG

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

### Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

### Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

### Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

### Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

### Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

### Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14-tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft.

Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon: 02 11/77 78-0  
Telefax: 02 11/77 78-225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.



# Hans Böckler Stiftung

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon: 0211/7778-0  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)