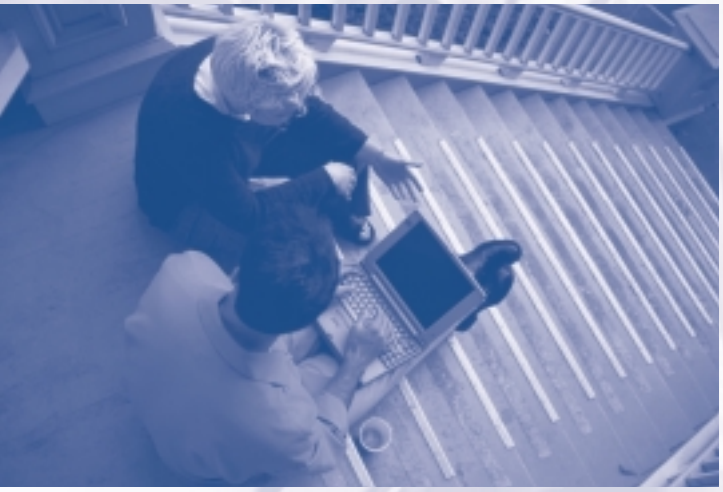
# Mitbestimmung für die Zukunft



Ergebnisse und Fazit aus der Arbeit des „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ 1999 – 2003

Hans Böckler Stiftung
Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Bertelsmann Stiftung

# Mitbestimmung für die Zukunft

## Das „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ – Auftrag, Selbstverständnis und Arbeitsweise

*Wir müssen Mitbestimmung in einem sehr umfassenden Sinne verstehen, nämlich als humane und demokratische Bedingung dafür, dass Menschen menschlich sein wollen und das heißt: sie wollen selbst handeln und nicht nur behandelt werden.*

*Bundespräsident Johannes Rau Oktober 2000*



Inhalt


4 Das „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ – Auftrag und Aktivitäten

10 Erfolgreich

18 Flexibel

28 Wirtschaftlich

38 Pragmatisch

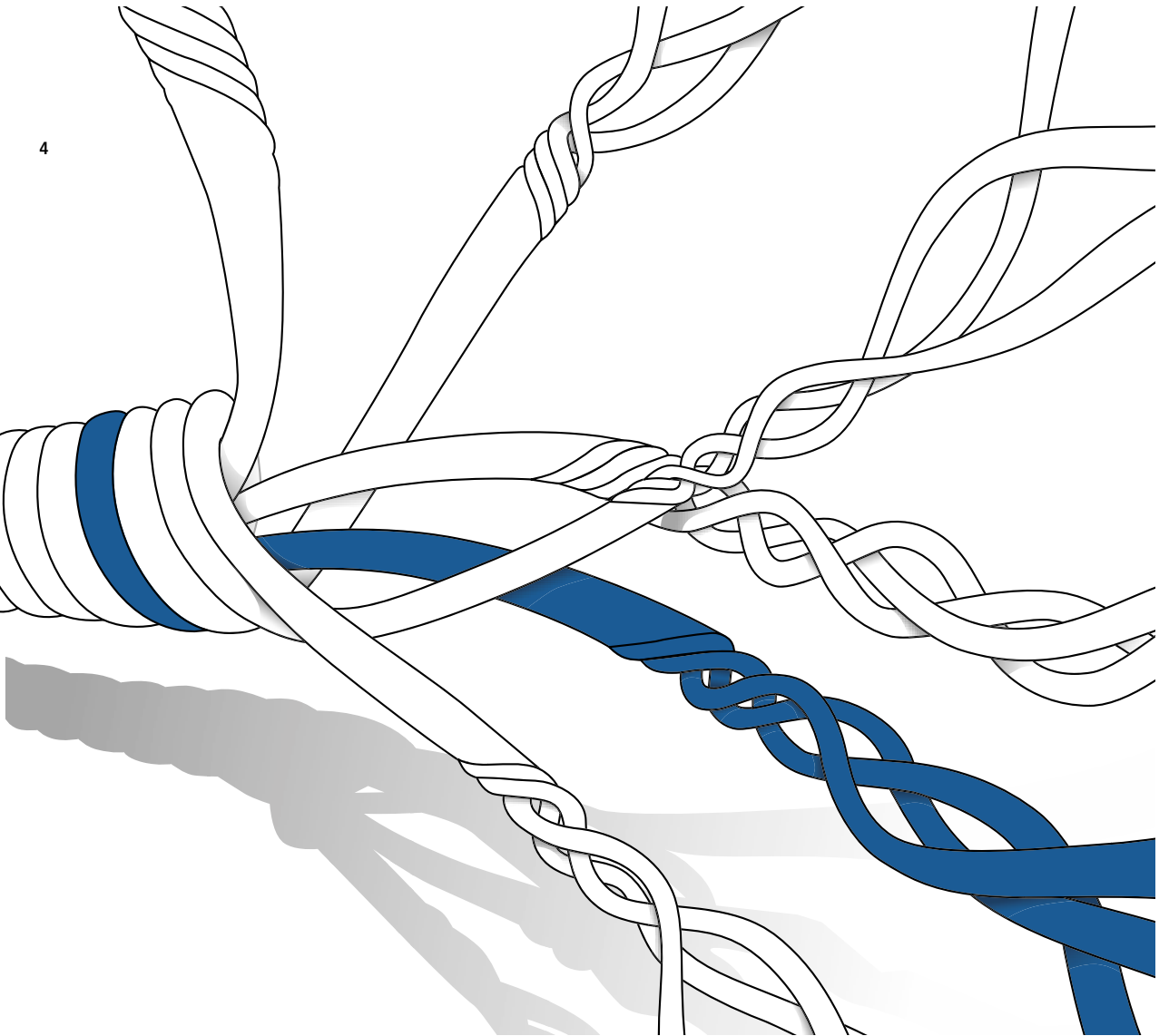
46 International

54 Mitbestimmung für die Zukunft – Agenda 2003plus

66 Anhang

# Das „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ –

## Auftrag und Aktivitäten





*„Die weitere Ausgestaltung der Mitbestimmung durch laufende Beobachtung ihrer Praxis, die Organisation eines kontinuierlichen mitbestimmungspolitischen Dialogs auf hoher Ebene außerhalb von Verhandlungs- und Entscheidungssituationen und die einzelfallbezogene Beratung und Moderation sind als öffentliche Gestaltungsaufgaben anzusehen, deren Erfüllung in erster Linie den organisierten Sozialpartnern obliegen muss. Die Kommission fordert diese auf, gemeinsam nach geeigneten organisatorischen Formen für Beobachtung, Dialog und Beratung zu suchen.“*

*Aus: Empfehlung 26 der Kommission Mitbestimmung*





**Kommission Mitbestimmung: „Mitbestimmung ist ein Vorteil“**

Das „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ wurde von der Hans-Böckler-Stiftung und der Bertelsmann Stiftung als gemeinsame Initiative im Anschluss an die Kommission Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen 1999 initiiert. Es war das auf vier Jahre angelegte Pilotprojekt beider Stiftungen, um den Empfehlungen der Kommission zur zukünftigen Ausgestaltung der Mitbestimmung zum Beginn eines neuen Jahrtausends einen symbolischen und organisatorischen Impuls zu geben. Dem Duktus der Mitbestimmungskommission (1996 bis 1998) folgend, wurde vor allem nach positiven Umsetzungen in der Mitbestimmungspraxis und ihrer gelungenen Weiterentwicklung gesucht. Die analysierten Beispiele zeigen deshalb vor allem die Vorzüge der Mitbestimmung.

**Der Auftrag: „Stiftung für Arbeit“ in Deutschland**

Die Kommission Mitbestimmung hatte in ihren Empfehlungen den Sozialpartnern für diese Aufgabe empfohlen, gemeinsam und im öffentlichen Auftrag geeignete organisatorische Formen für Beobachtung, Dialog und Beratung zu erproben.

Hans-Böckler-Stiftung und Bertelsmann Stiftung erneuerten mit dem „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ ihre gemeinsame Absicht, zu einer auf Versachlichung und Konsensbereitschaft beruhenden Wirtschaftsordnung beizutragen. Ihre seit mehr als einem Jahrzehnt andauernden Aktivitäten des übergreifenden themenbezogenen Dialogs mit allen gesellschaftlichen Gruppen sollten mit dem Thema Mitbestimmung fortgeführt und erweitert werden. Das Forum wollte zur zeitgemäßen Erneuerung der organisierten Arbeitsbeziehungen in Deutschland beitragen sowie pilothaft konsensuale Formen von Beobachtung, Dialog und

In dieser Broschüre wird die männliche Schreibweise – aus Gründen der besseren Lesbarkeit – als Form für beide Geschlechter verstanden.

praktischer Unterstützung gelungener kooperativer Modernisierung aufzeigen. Auf diesem Wege sollten besonders durch die Analyse des Umfeldes der Mitbestimmung Hinweise zu ihrer Weiterentwicklung in der zukünftigen Arbeitsgesellschaft gewonnen und gleichzeitig ihre Verbreitung gefördert werden.

Die Stiftungen unterstrichen mit dem „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ ihre gemeinsame Grundüberzeugung, dass im deutschen System der industriellen Beziehungen Konsensmodelle hervorragend zur Problemlösung für Wirtschaft und Gesellschaft geeignet sind und die Konsensgesellschaft eben kein Auslaufmodell darstellt.

Als Arbeitsform stand die niederländische „Stichting van de Arbeid“ Pate, ein Symbol der niederländischen Verhandlungskultur. Sie wurde in der unmittelbaren Nachkriegszeit 1945 gegründet und geht zurück auf den auf königlichen Beschluss eingesetzten „Hohen Rat der Arbeit“ von 1919.

Die beiden Stiftungen wollten herausfinden, inwieweit die in den Niederlanden erarbeiteten Lösungen schwieriger und kontroverser, aber gesellschaftlich relevanter Probleme im Zuständigkeitsfeld der Sozialpartner auch auf deutsche Verhältnisse übertragbar sind. Ziel war, eine deutsche „Stiftung für Arbeit“ auf die Reformagenda zu setzen. Die Initiative sollte zeigen, wie man, jenseits der verbandspolitischen Konfrontation, ohne großen Stab und ohne Bürokratie vorzeigbare und zielführende Resultate zur Fortentwicklung eines gesellschaftlichen Grundmodells wie der Mitbestimmung erreichen kann. Dieses ehrgeizige Reformziel erwies sich dann doch – vorerst – als zu hoch.

Die gemeinsame Trägerschaft bot jedoch eine gute Voraussetzung dafür, das gemeinsame Anliegen voranzubringen: So konnten Praktiker aus Unternehmensleitungen und Arbeitnehmerinteressenvertretungen, aus Politik, Verbänden und Gewerkschaften – entlang praktischer Problemstellungen des wirtschaftlichen Strukturwandels in Deutschland – Veränderungen analysieren. Die Charakteristika von „good practice“ wurden herausgearbeitet. Einige der Ergebnisse gingen in die Debatte um die Reform des neuen Betriebsverfassungsgesetzes von 2001 ein.

Begleitet wurde die Arbeit durch einen Beirat und einen Beraterkreis (S. 69) unter der Leitung des früheren Arbeitsdirektors und Vorstandsmitglieds der Volkswagen AG, Prof. Karl-Heinz Briam.

**Wirtschaftlicher Erfolg, demokratische Infrastruktur und soziale Selbstorganisation**

Die Stiftungen sehen nach dieser gemeinsamen Arbeit die Mitbestimmung als geeignetes Instrumentarium zum ökonomischen Erfolg durch Förderung des Strukturwandels und der Produktivität. Mitbestimmung stärkt die demokratische Infrastruktur der Gesellschaft durch die Möglichkeit der Teilhabe und durch die Chance zur zivilisierten und gerechten Konflikt- und Interessenaustragung sowie zu stärkerer dezentraler sozialer Selbstorganisation. Mitbestimmung muss sich in diesem Verständnis daran messen lassen, wie sie gleichermaßen zur Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit einerseits und zur Beschäftigungssicherheit andererseits beiträgt. Dies wird als eine wichtige Voraussetzung für ihre Zukunftsfähigkeit gesehen. Mit dieser empirisch belegten Sichtweise hatte sich die Kommission Mitbestimmung aus der jahrzehntelang dominierenden Auffassung gelöst, dass eine Seite nur auf Kosten der anderen gewinnen könnte.

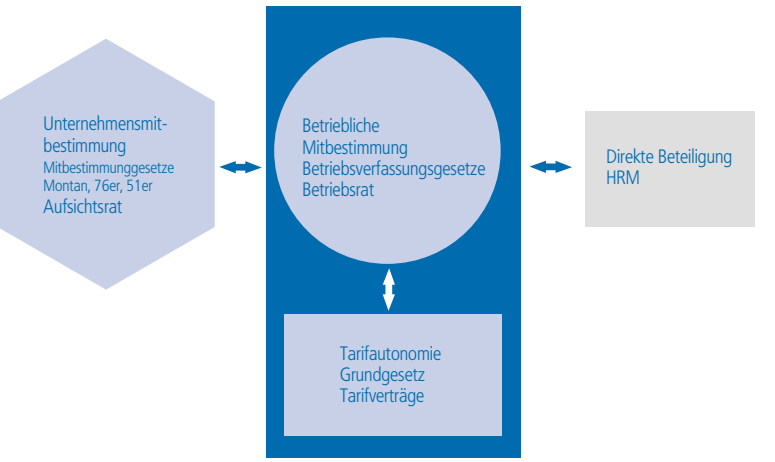
Die Wirksamkeit von Mitbestimmung muss dabei im Zusammenspiel mit der grundrechtlich geschützten Tarifautonomie gesehen werden: Ebenso wie funktionierende Betriebsparteien den Tarifvertragsparteien kontrollierte Dezentralisierungen des Tarifvertrags ermöglichen, entlastet eine akzeptierte Tarifpolitik die Mitbestimmung, weil sie Unternehmen, Betrieb und Arbeitsplatz frei halten von grundsätzlichen Verteilungskonflikten. So funktionierten betriebliche Bündnisse für Arbeit dort am besten, wo sie sich auf diese gegenseitige Entlastungsfunktion stützen konnten. Der gesetzliche Tarifvorrang (§ 77.3 Betriebsverfassungsgesetz), der diese Balance definiert, bildet deshalb – heute und in Zukunft – eine der wesentlichen Voraussetzungen für die Funktionsfähigkeit der Mitbestimmung.

Vorgaben – durch Gesetze und Rechtsprechung – verändern jedoch zunehmend den Stellenwert für die lokale Praxis: Sie sind nach wie vor unabdingbar. Aber sie gewähren auch Freiräume zur betrieblichen Ausgestaltung durch Vereinbarungen und Verträge zwischen den Tarifvertragsparteien. Rechtliche Vorgaben sind dann vorteilhaft, wenn eine flexible lokale Anpassung benötigt wird. Die betrieblichen Verhandlungspartner, ihre Rechte, Pflichten und Kompetenzen sind klar definiert und stellen die Geschäftsgrundlage für betriebliche Lösungen dar, die nicht erst noch zur Klärung und Absegnung an dritte, außerbetriebliche Parteien delegiert werden müssen.

Freiräume für die betriebliche Ausgestaltung rechtlicher Vorgaben werden zunehmend genutzt. Dennoch kommt das Forum zu dem Ergebnis, dass es weiterhin rechtlicher Vorgaben bedarf.

Das Zusammenspiel von Mitbestimmung und Tarifautonomie bildet die Basis für den sprichwörtlichen sozialen Frieden in Deutschland. Er ist nicht selbstverständlich, sondern muss unter sich wandelnden Bedingungen immer wieder erneut erreicht werden. Dieser Vorteil sollte nicht leichtfertig aufgegeben werden, um die neuen Herausforderungen durch digitales Arbeiten und globales Wirtschaften erfolgreich zu bewältigen. Die Mitbestimmung gewinnt an Bedeutung: durch zunehmendes Fremdkapital internationaler Anleger zur Unternehmensfinanzierung, durch grenzüberschreitende Unternehmensorganisation – die durch die Möglichkeit der Gründung Europäischer Aktiengesellschaften eine neue Dimension erhalten hat –, und durch die gewachsene Bedeutung des Einzelnen im Arbeitsprozess, die ihn zwar als qualifizierten Arbeitnehmer begehrter, aber zugleich auch als Einzelnen schutzbedürftiger als bisher machen wird.

**Das System der Mitbestimmung in Deutschland**



**Das Arbeitsprogramm: Mitbestimmung im Dialog**

Wenn auch das eigentliche Ziel der „Stiftung für Arbeit“ in dem vorgegebenen Zeitrahmen von vier Jahren nicht erreicht wurde, so werden Stil und Organisationsformen der Forumsdebatten nachwirken. Keines der vom „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ bearbeiteten Themen hat im Verlaufe der vier Jahre (1999 bis 2003) seine Aktualität für den gesellschaftlichen Reformprozess eingebüßt. Das Forum Mitbestimmung bot in diesem Zeitraum Dialogmöglichkeiten in folgenden Themenfeldern (S. 67):

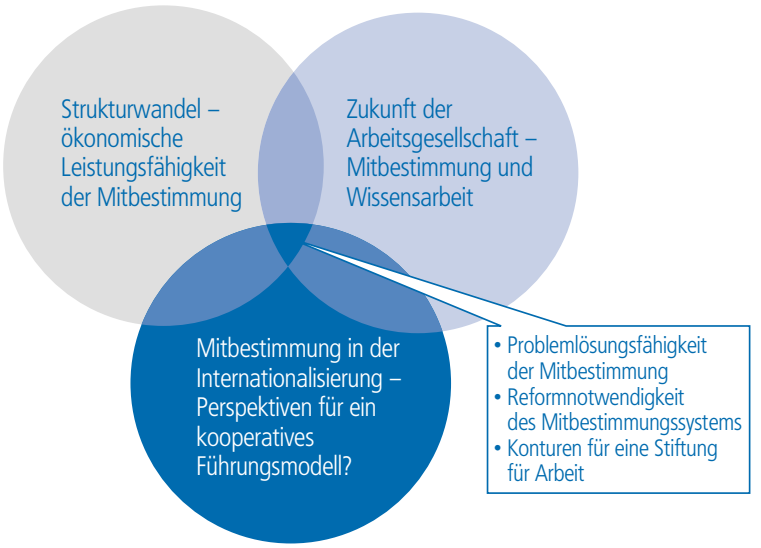
Mitbestimmung in mittelständischen Unternehmen: Unterstützung für das „lernende Unternehmen“, das durch Modernität und Produktivität, hohe Mitarbeitermotivation, kooperative mitbestimmte Unternehmenskulturen und Beschäftigungssicherung bzw. -förderung charakterisiert ist.

Konfliktaustragung und Interessenausgleich in den neuen Unternehmen der digitalen Wirtschaft: Organisation der Überlebensressource Vertrauen in Unternehmen, deren Kapital aus ihren Mitarbeitern besteht.

Bedeutung der Mitbestimmung für die Kapitalmarktbewertung: Geben Börsen einen Mitbestimmungs-Discount – und umgekehrt: Lassen sich Investoren durch einen „Workholder-Ansatz“ der Unternehmensführung positiv beeindrucken? Inwieweit steht Mitbestimmung als Inbegriff langfristiger Unternehmensentwicklung im Widerspruch zur international sich wandelnden Corporate Governance der Unternehmen?

Kooperative Unternehmensführung durch Mitbestimmung als Vorteil des europäischen Sozialmodells im globalen Wettbewerb: Was nehmen deutsche Unternehmen z. B. in ihre Niederlassungen in die neuen EU-Länder mit, wie pragmatisch gehen Ausländer in ihren deutschen Betrieben mit der Mitbestimmung um?






*Was kann vernünftigerweise von diesem ein paar Jahrzehnte alten System erwartet werden, was kann man damit in der Zukunft machen? (…) In einer mittelfristigen Perspektive von, sagen wir, 15 Jahren gilt eben: Es gibt die Mitbestimmung als Institutionensystem, und es wird sie auch weiter geben. Niemand kann sie wegwünschen und sie wird sich durch Eingriffe des Gesetzgebers nicht fundamental verändern. (…) Wenn Betriebsräte und Manager gemeinsam darüber berichten, wie sie ihr Unternehmen in den letzten fünf Jahren reorganisiert haben, kann niemand mehr sagen: „Ich bin ein prinzipieller Gegner der Mitbestimmung“. So etwas löst sich einfach in lächerliche Ideologie auf. Auch auf der anderen Seite kann niemand mehr behaupten: „Wenn die Parität im Gesetz stünde, wären die Dinge ganz anders gelaufen.“*

*Prof. Wolfgang Streeck, Direktor des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung, Köln zu den Ergebnissen der Kommission Mitbestimmung 1998*

Veränderungen der Mitbestimmung betreffen die Akteure in der deutschen Wirtschaftsgeschichte in der Spanne einer Generation: Nur etwa alle 25 bis 30 Jahre werden ihre gesetzlichen Grundlagen verändert. Und zwar immer als Resultat eines politischen Kompromisses zwischen gesellschaftlichen Fundamentalpositionen von Arbeit und Kapital. Sie sind nie konzeptionell aus einem Guss. Fakt ist: Der deutsche Pfad der industriellen und exportorientierten High-Road-Produktion wurde immer wieder erneut unterstrichen und erfolgreich fortgeschrieben. Warum sollte dies nicht auch jetzt in einem Umbruch der Fall sein, in dem es auf die Förderung der Arbeitsfähigkeit des Einzelnen, in der Managersprache: des „Humankapitals“, besonders ankommt? Denn gerade darin war und ist Mitbestimmung – und das mit ihr verbundene Modell der Arbeitsbeziehungen – besonders erfolgreich. Es könnte aber auch sein, dass die deutsche Art des Wirtschaftens in einer Welt, die den Unternehmen leichter denn je zuvor das Ausweichen an andere Standorte ermöglicht, den Anschluss an Innovation und Produktivität verliert, wenn sie ihre bisherige Fähigkeit zur Anpassung und Gestaltung aufgibt.

Diese Broschüre möchte Dialoge und Ergebnisse des Forums als Zwischenetappen aus der skizzierten Grundsatzdebatte dokumentieren. Die abschließende Agenda Mitbestimmung 2003 plus möchte helfen, weder Knäuel noch Faden der Diskussionen in nächster Zeit aus den Augen zu verlieren oder vorschnell damit den Reißwolf zu füttern.

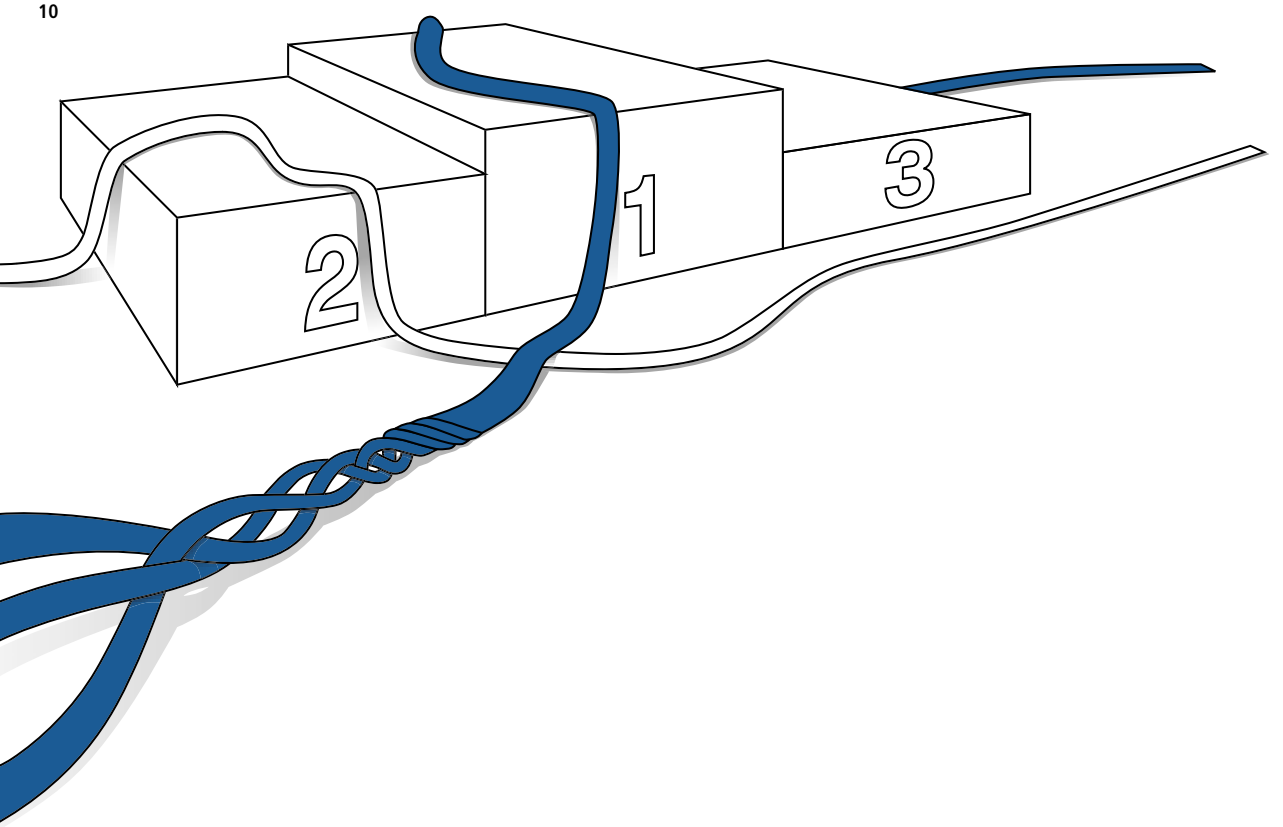
*„Im Laufe ihrer Entwicklung zu einer Infrastruktur betrieblicher Kooperation hat sich die Mitbestimmung an die besonderen technischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten verschiedener Branchen und Unternehmen unterschiedlich angepasst.“*

*Aus: Empfehlung 3 der Kommission Mitbestimmung*

# Erfolg reich

Mitbestimmung und Strukturwandel








„Erfolgreiche Mittelständler brauchen Kooperation“ ist das Fazit des „Forum Mitbestimmung und Unternehmen". Bestätigt wird dies durch eine Studie der Dresdner Bank und der Zeitschrift Impulse. Die Befragung von 1.000 Führungskräften mittelständischer Unternehmen im Herbst 2000 widerlegt die weit verbreitete Vorstellung, dass der Mittelstand dabei ohne Betriebsräte auskommen würde.

Zwar stimmt nach dieser Erhebung, dass nur ein Bruchteil der geschätzten 550.000 betriebsratspflichtigen Unternehmen auch über eine gewählte Interessenvertretung verfügt. Die Zahlen ändern sich jedoch mit der Betriebsgröße. Bei 50 Beschäftigten und mehr haben schon 70 Prozent einen Betriebsrat. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: Von den Betrieben mit 21 und mehr Beschäftigten haben etwa 36 Prozent einen Betriebsrat, bei 100 und mehr Beschäftigten sind es bereits drei Viertel der Betriebe. Ein weiteres Ergebnis der Mittelstandsstudie: 65 Prozent der Unternehmensleitungen bezeichnen ihr Verhältnis zum Betriebsrat als gut oder sogar sehr gut.

Eine Aussage, die diejenigen weniger verwundert, die hinter die Kulissen der einzelnen Betriebe schauen. Die Kooperation zwischen Unternehmensführung und Betriebsrat entspricht schon lange nicht mehr den traditionellen Vorstellungen. Zunehmend sind die Interessenvertreter Vermittler zwischen individuellen Beschäftigten-Wünschen und Management-Entscheidungen. Kollektives Vordenken zum Nutzen der Gesamtbelegschaft verstärkt die Berücksichtigung der Interessen einzelner Arbeitnehmer oder Arbeitnehmergruppen. Die veränderte Betriebsratsarbeit ergänzt eine Unternehmenskultur, die zunehmend mitarbeiterorientiert ist. Doch trotz der – je nach Betriebsgröße – größeren Nähe zwischen den Hierarchien zeigt sich der Wert einer institutionalisierten Mitbestimmung. Direkte Arbeitnehmerbeteiligung ersetzt sie in der Praxis nicht.

*Das deutsche kooperative System der Arbeitsbeziehungen hat sich in der Praxis bewährt. Dort, wo es mit den wirtschaftlichen Zielen in Konflikt gerät, liegen die Ursachen nicht im System, sondern in seiner Anwendung.*

*Prof. Karl-Heinz Briam,*
*Vorsitzender des Fachbeirates*
*für das „Forum Mitbestimmung*
*und Unternehmen“*

Es liegt nahe, dass in Großunternehmen und Konzernen der Betriebsrat als Mittler zwischen Belegschaft und Management eine wichtige Rolle einnimmt. Je weiter die Firmenleitung räumlich oder schon aufgrund der Beschäftigtenzahl von dem einzelnen Mitarbeiter getrennt ist, umso einleuchtender scheint die Rolle einer Interessenvertretung, die einerseits die Notwendigkeiten des Managements bei Umstrukturierungen kennt und andererseits die Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten in neuen Konzepten zur Geltung bringen kann.

Doch auch in kleinen und mittleren Unternehmen ist diese Aufgabe des Betriebsrates nicht schon aufgrund der Nähe der Beschäftigten zur Firmenleitung obsolet. Richtig ist auch, dass in Zeiten von Wirtschaftskrisen und Umstrukturierungen die Beschäftigten stärker an dem kollektiven Schutz durch einen Betriebsrat interessiert sind. Dies bedeutet aber nicht, dass ein Spannungsverhältnis zwischen Betriebsleitung und Interessenvertretung entsteht. Im Gegenteil: In Untersuchungen und Einzelrecherchen bei Unternehmen zeigte sich, dass die Geschäftsführungen kleiner und mittlerer Unternehmen vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat zu schätzen und einzusetzen wissen.

Bestätigt wird diese Aussage durch eine Studie des Bochumer Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung (BIT). Die Bochumer Wissenschaftler Manfred Wannöffel und Roland Abel untersuchten in fünf Unternehmen unterschiedlicher Branchen den Zusammenhang zwischen erweiterten Mitbestimmungsformen bei betrieblichen Restrukturierungsprozessen und daraus resultierende betriebswirtschaftliche Effekte.

Die Fallbeispiele aus der Möbel-, Elektronik- und der metallverarbeitenden Industrie (Autozulieferer) spiegeln die Probleme zahlreicher Mittelständler wider: Gewachsener Konkurrenzdruck aus Billiglohnländern, fehlende Strategien für die globalisierten Märkte, aber auch veraltete Produktlinien zwingen die kleinen und mittleren Unternehmen zu Umstrukturierungen. Für die fünf untersuchten Betriebe heißt es in der BIT-Studie: „Betriebliche Reorganisation wie die technologische, organisatorische und lohnpolitische Flexibilisierung lässt sich erfolgreicher realisieren, wenn sie auf einem umfassenden Konzept der direkten Mitarbeiterbeteiligung basiert.“



In Unternehmen, die seit Jahren erfolgreich ihre Marktposition halten, ist der Betriebsrat nicht nur eine gesetzlich vorgeschriebene Last für das Management. Die Unternehmensleitung der SMA Technologie arbeitet seit der Firmengründung 1981 erfolgreich mit einem Betriebsrat zusammen. In dem hessischen Unternehmen haben die beiden Firmengründer mit der Interessenvertretung gemeinsam eine neue Unternehmenskultur entwickelt, die unter anderem auch beinhaltet, dass der Betriebsrat viele seiner Aufgaben an die Beschäftigten delegiert. So wird beispielsweise das Firmen-Arbeitszeitkonzept von jedem Mitarbeiter selbst gesteuert. In einer Rahmenvereinbarung mit dem Betriebsrat wurde lediglich festgelegt, dass es eine feste Betriebsöffnungs- und Jahresarbeitszeit gibt. Die Mitarbeiter entscheiden je nach Arbeitsanfall und individuellen Bedürfnissen selbst.

Nicht nur, dass hier die Interessenvertreter eine ihrer wichtigsten Kompetenzen qua Betriebsvereinbarung aufgegeben haben, bei SMA ging man noch erheblich weiter. Wichtige betriebswirtschaftliche Kennzahlen liegen nicht mehr allein auf dem Tisch von Geschäftsführung und Betriebsrat, sondern werden monatlich an jeden Mitarbeiter weitergegeben. Die Konsequenz dieser neuen Aufgabenverteilung: Der Betriebsrat kümmert sich heute in erster Linie darum, dass die Beschäftigten die ihnen zugestandene Selbstvertretung auch tatsächlich – und vor allem, kompetent – wahrnehmen. Dazu organisiert der Betriebsrat Bildungsprogramme. Zudem ist er Anlaufstelle für jeden Einzelnen bei individuellen Problemen oder aber auch bei Konflikten in Projekt- und Arbeitsgruppen. Bei SMA funktioniert die neue Arbeitsteilung, ohne dass sich der Betriebsrat selbst oder gar die Geschäftsführung die Interessenvertreter für einen überflüssigen kostenintensiven Luxus halten.

Ein weiteres Beispiel für kooperative Modernisierung ist der Landmaschinenhersteller Lemken. Die Probleme des Unternehmens begannen Anfang der 90-er Jahre. Individuelle Kundenwünsche sowie ein schrumpfender Absatzmarkt mit harter Konkurrenz führten zu sinkenden Gewinnen. In punkto Qualität, Flexibilität und Termintreue war die alte Produktionsstruktur den neuen Anforderungen nicht mehr gewachsen. Die komplette Umstrukturierung, die 1994 begann, entstand aus der Not, nicht aus „einer höheren Eingebung“, erklärt der ehemalige Werksleiter Wolfgang Kreienbaum.

*Der Betriebsrat hat eine wesentliche Funktion. Erstens hat er eine Frühwarnfunktion. Und einmal angenommen, der Betriebsrat wäre nicht da, dann wären deshalb doch die Probleme im Unternehmen nicht weg.*

*Dr. Georg Ollmann, Vorstand Girindus AG,*
*Forum-Interview 2001*

# Ohne Betriebsrat hätten wir ein Problem

Ohne Betriebsrat „hätten wir ein Problem“: Die Aussage des Juniorchefs der Firma Kusch + Co kommt spontan. Für Andreas Kusch ist sein Betriebsrat der Multiplikator, der weiß, was die Beschäftigten möchten, der aber auch für die von der Geschäftsführung gewünschten Änderungen wirbt. Diese Rolle ist für Walter Gasse, Betriebsratsvorsitzender bei dem Möbelhersteller im sauerländischen Hallenberg, unproblematisch – auch wenn er einschränkt: „Wir nehmen der Geschäftsführung aber nicht die Verantwortung ab“.

Arbeitnehmervertretung und Chefetage haben sich in dem Familienunternehmen arrangiert. Die Firma ist zwar nicht Mitglied des Arbeitgeberverbandes und damit auch nicht tarifgebunden, doch wird der Manteltarif umgesetzt. Bei den Einkommen liegen die Beschäftigten allerdings unter Tarif. Sie arbeiten zwar für das gleiche Geld wie ihre Kollegen in anderen Betrieben – allerdings eine Stunde pro Woche länger. Der Betriebsrat stimmte der 36-Stunden-Woche zu, weil Rücksichtnahme auf die Situation der Firma für ihn selbstverständlich ist.

Grenzenlos ist das Entgegenkommen jedoch nicht. Als die Familie Kusch ihren Beschäftigten 15 Prozent Akkord-Richtsatz streichen wollte, kam ein klares „Nein“ vom Betriebsrat. „Da haben wir uns durchgesetzt“, zieht Gasse klare Grenzen zwischen seiner Aufgabe und den Wünschen der Geschäftsführung.

Gemeinsam wiederum wurde die Gruppenarbeit eingeführt. Vor rund sieben Jahren fiel die Entscheidung, die Produktion mit kleinen Arbeitsteams zu bewältigen. Die anfängliche ablehnende Haltung der Mitarbeiter konnte der Betriebsrat abbauen. Heute arbeiten bei Kusch rund 50 Gruppen, und „fast alle finden es gut“, weiß der Betriebsratsvorsitzende. Die neue Arbeitsform bringe für den Einzelnen mehr Verantwortung und Abwechslung.

Für geplante Neuerungen gibt es in dem Familienbetrieb ein so genanntes „Handbuch“. Noch ist es eher eine „Zitatensammlung“, beschreibt Gasse die Liste, in der kurz- und langfristige Vorgaben festgehalten werden. Die Pläne werden dann gemeinsam erarbeitet und Schritt für Schritt umgesetzt. Damit die Arbeitnehmervertretung auf dem Laufenden ist, nimmt sie an den meisten Besprechungen der Führungsspitze teil. So erfährt der Betriebsrat beispielsweise aus erster Hand von den Vertriebsleitern, welche Schwierigkeiten beim Absatz der Kusch-Produkte auftreten.

Der 62-jährige Gasse, der seine Lehre noch unter den Fittichen des Firmengründers Ernst Kusch absolvierte, findet die neue Offenheit gut. Auch, dass er und seine Kollegen jederzeit den Senior- oder Juniorchef ansprechen können: „Einer hat immer Zeit.“

Der erst 22-jährige Andreas Kusch, der im vergangenen Jahr in die Geschäftsführung einstieg, möchte zwar keinesfalls auf seinen Betriebsrat verzichten. Für überholt hält er hingegen den Flächentarifvertrag. Zukunft habe die „betriebsspezifische Lösung“, ist er sich sicher. Betriebsrat Gasse und sein Kollege Rolf Kalix sehen dies völlig anders. Die Abschlüsse ihrer Gewerkschaft sind für sie Richtschnur. „Woher sollen wir denn sonst wissen, wo es lang geht“, stellen sie klar. Und passen würde ihnen auch nicht, wenn die Unternehmer ohne Tarifvertrag „völlig freie Hand hätten“. Doch mit der flexiblen Handhabung der Abschlüsse sind sie einverstanden. „Es spricht nichts dagegen, die Tarifvorgaben den betrieblichen Gegebenheiten anzupassen.“ Ihre Organisation, die Gewerkschaft Holz und Kunststoff (jetzt IG Metall, Anm. d. Red.), war in der Vergangenheit nicht immer mit den Alleingängen des Kusch-Betriebsrates einverstanden. Doch letztlich kommen sie auch mit ihren Funktionären wieder ins Lot, betonen die Betriebsvertreter.

Neben einer Produktausweitung und der Vorgabe einer 10- bis 15-prozentigen Umsatzsteigerung gibt es in absehbarer Zeit weitere Umstellungen im Betrieb:

*Bei Kusch wird länger gearbeitet als üblich – mit Zustimmung des Betriebsrates.*

Ein Prämienlohnsystem soll eingeführt werden. Grundsätzlich spreche vieles für das neue System – vor allem, weil zugesichert wurde, dass es nicht zu Einkommenseinbußen führe. Aber noch steckt die Umsetzung in der Entwicklungsphase. Und wenn der Betriebsrat wider Erwarten zu der Einschätzung kommen sollte, dass sich das Prämienlohnsystem doch nicht für die Firma eignet? „Dann“, so Andreas Kusch, „haben wir beide versagt.“ Aber mit einem solchen Desaster rechnen in Hallenberg weder der Betriebsrat noch die Firmenleitung.

*Aus: Projektbrief 1/2000*

*Unternehmensleitung und Beschäftigte/Betriebsrat arbeiten an einem gemeinsamen Ziel, das Optimum für das Unternehmen zu erreichen, ohne dabei die Interessenunterschiede zu verwischen.*

*Sigfried Kuhnert (Werkleiter) und*
*Ulrich Köhler (Betriebsrat),*
*Impress GmbH & Co, Januar 2000*

Für das sehr erfolgreiche neue Unternehmenskonzept brauchten Betriebsrat und Geschäftsführung externe Beratung. Das gegenseitige Vertrauen musste erst einmal aufgebaut werden. Sehr schnell jedoch rückten die Interessenvertreter von ihrem Versuch ab, jede Veränderung sofort in einer Betriebsvereinbarung festschreiben zu wollen. Das klassische Verfahren: Das Konzept der Geschäftsführung wird diskutiert, dann verhandelt, notfalls weiter diskutiert, dann festgeschrieben, stellte sich als allzu schwerfällig heraus. Der Betriebsrat selbst erkannte, dass er seine Arbeit zeitgleich umstrukturieren musste. Hinzu kam, dass die Beschäftigten selbst an der von der Geschäftsführung angebotenen direkten Beteiligung interessiert waren.

Der damalige Betriebsrat handelte und holte sich wissenschaftliche Unterstützung für eine Mitarbeiterbefragung. Die Anforderungen aus der Beratung: Die Informationsarbeit musste verbessert werden. Die Beschäftigten erwarteten weniger kollektive Vertretung, denn individuelle Konfliktlösung sowie mehr fachliche Kompetenz.

Betriebsrat Norbert Schulze, mittlerweile auch Prozessbegleiter, beschreibt die neue Arbeitsweise: „Der Betriebsrat kann und soll nicht mehr Probleme mit dem ganzen Gremium bearbeiten. Er muss sich Fachleute für bestimmte Inhalte heranbilden und damit ein Pendant zur Fachstruktur des Unternehmens bilden."

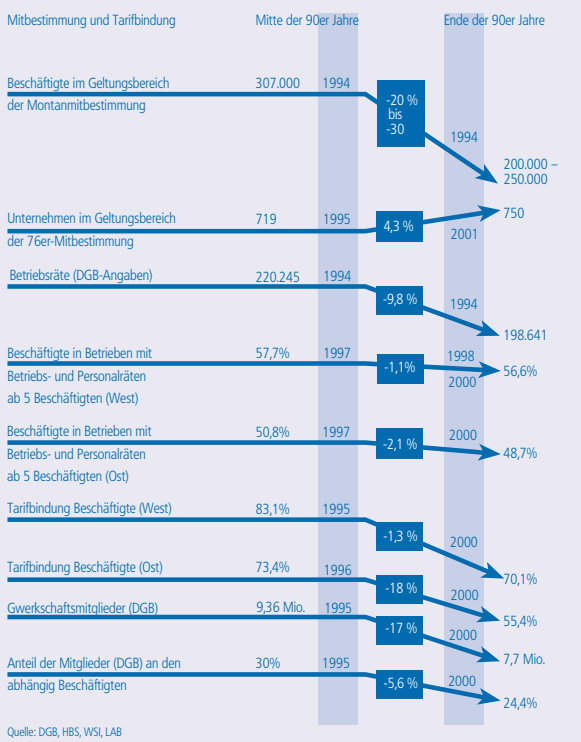
Selbstverständlich gibt es auch Fälle, in denen sich der Betriebsrat einer gestaltenden Mitarbeit verweigert. Der Umstrukturierungsprozess der Linos Photonics wurde zwar nicht ohne Betriebsrat in Gang gesetzt, doch die entscheidenden Veränderungen kamen direkt von Geschäftsführung und Management. Gelöst wurden die Probleme hier letztlich mit der externen Hilfe durch die örtliche IG Metall, die betrieblichen Flexibilitätsspielräumen auf der Grundlage eines Firmen-Tarifvertrags zustimmte.

Die Führungsebene beschloss nicht nur das Konzept, sondern diskutierte es auch direkt mit den Beschäftigten. Vorstandsvorsitzender Prof. Gerd Litfin räumt ein, dass Mitbestimmung bei Linos weniger über die Beteiligung des Betriebsrates definiert wird, sondern über die Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters. Der Betriebsrat stimmte letztlich einem Firmentarifvertrag zu, der ein Jahresarbeitszeitmodell sowie eine Vier-Tage-Woche ohne Lohnausgleich vorsieht.



Die Akzeptanz der Betriebsräte in der Belegschaft – dies zeigen die Befragungen des „Forum Mitbestimmung und Unternehmen" – hilft der Unternehmensleitung bei der Umsetzung neuer Konzepte. Der interne Strukturwandel hat das Selbstverständnis der Interessenvertreter mit verändert. Die Betriebsräte konnten in dem überwiegenden Teil der untersuchten Unternehmen den Beschäftigten vermitteln, dass ein mitbestimmter Wandel reibungsloser verläuft. Für die Unternehmensleitung ist die Kommunikationsschiene Betriebsrat – Belegschaft – Management offensichtlich durch keine andere Form der internen Kommunikation ohne weiteres ersetzbar. Ein solch positives Ergebnis setzt allerdings Kooperation und Vertrauen beider Seiten voraus.

**Bedeutungsverlust**
**der repräsentativen Interessenvertretung in den 90er-Jahren**



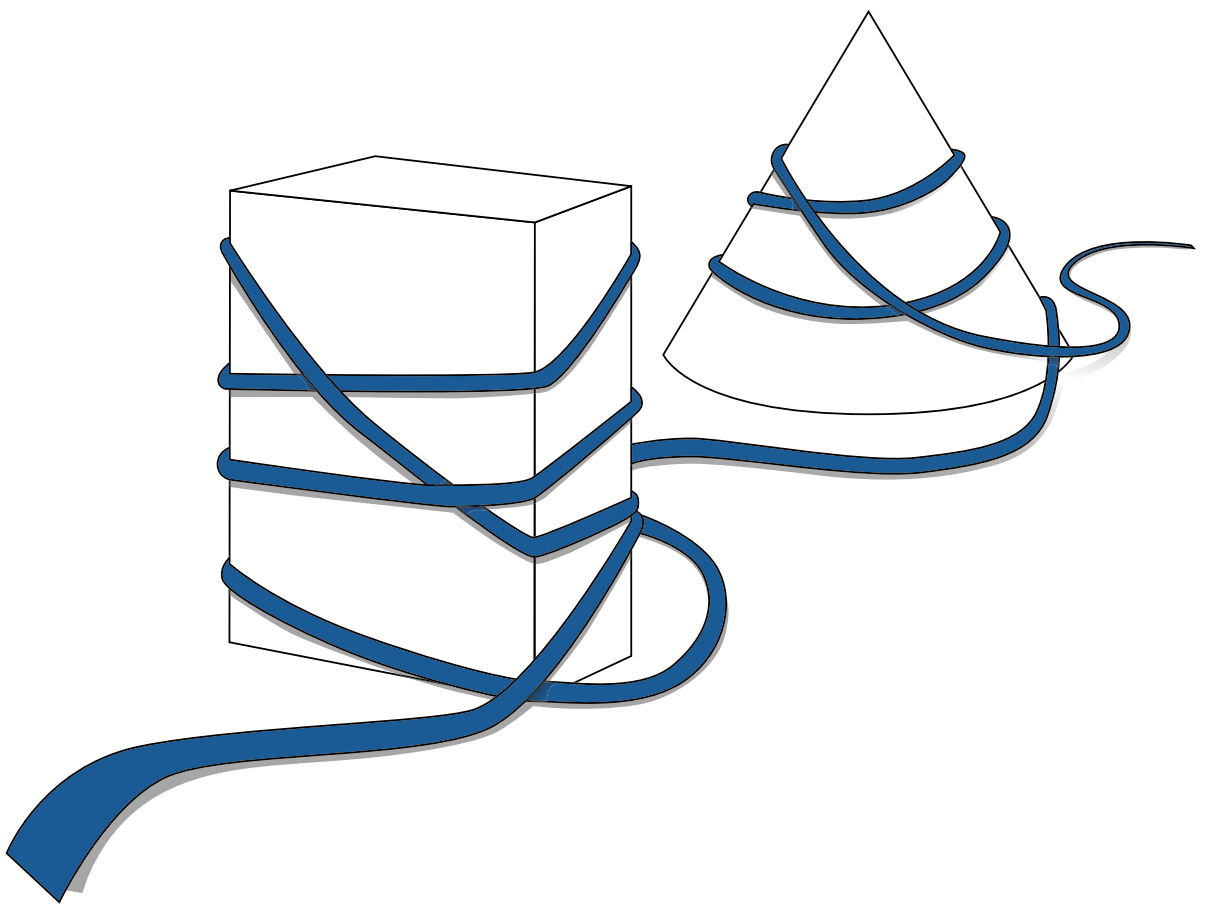

Quelle: DGB, HBS, WSI, LAB

# Flexibel

## Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft

*„Der Praxis der Mitbestimmung ist es bereits in der Vergangenheit in oft erstaunlichem Maße gelungen, neuen organisatorischen Gegebenheiten in sich veränderten Betrieben und Unternehmen durch vielfältig improvisierte, innovative Entwicklung situationsangepasster Institutionen und Verfahren Rechnung zu tragen.“*

*Aus: Empfehlung 7 der Kommission Mitbestimmung*



Das Label „Made in Germany“, mit dem Generationen von Unternehmern wirtschaftliche Erfolge verbuchten, hat zwar nicht ausgedient. Doch benötigt würde heute stärker das Image des „Engineered in Germany“ – ein Slogan, der bislang noch bei weitem nicht die Zugkraft des alten Produktionslabels erreicht hat. Der Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft schreitet ungeachtet deutscher Tradition der Wertarbeit mit Tempo voran. Dabei wird nicht nur der Produktionsstandort Deutschland in Frage gestellt. Die Wissensarbeiter verändern neben Arbeitsinhalten auch Arbeitsformen. Mit dem Hype der jungen Dot-Coms Ende der 90-er Jahre wurde der Wechsel von der Malocher- zur digitalen Gesellschaft zunehmend stärker öffentlich diskutiert.

Die jungen Firmengründer und ihre Wissensarbeiter sorgten zusätzlich für eine intensive Diskussion über Sinn und Form von Mitbestimmung. Betriebsräte oder gar Gewerkschaften, d. h. eine gesetzlich verordnete Partizipation, galt den Hoffnungsträgern einer neuen Wirtschaft als ein veraltetes, unbrauchbares System.

Aus dem Hype wurde ein Desaster. Die Jung-Unternehmer der so genannten New Economy mussten plötzlich feststellen, dass ihnen die oft belächelte alte Wirtschaft selbst im digitalen Zeitalter überlegen war. So stimmte die selbst erfundene Aufteilung in die neue und alte Wirtschaft schon bald nicht mehr. Eine Revolution fand dennoch statt: Bei den einen laut und mit viel Börsenkrach, bei den Etablierten leise aber effizient. Die digitale Wirtschaft, so glauben viele, hat die Gesellschaft ähnlich stark verändert wie die Erfindung des Buchdrucks.

Dabei verlief der Umbruch in den alten Industrien verhältnismäßig moderat – weil schrittweise. Die Silicon-Valley-Abenteurer hingegen stiegen schnell auf – und fielen tief. Dennoch hinterlassen sie nicht übersehbare Spuren in der Arbeitswelt. In der Hochphase der Firmengründungen schauten nicht wenige Alt-Unternehmer neidvoll auf die neuen unkomplizierten Arbeitsverhältnisse der New Economy. Arbeitszeitrahmen wurden gesprengt, Tarifbindung zum Fremdwort. Der Weg führte fast zurück zu alten

Der momentane Strukturwandel der Unternehmen spiegelt sich deutlich in den erstmals 2002 gewählten Betriebsräten wider: Sie vertreten relativ kleine Belegschaften (durchschnittlich 100 Arbeitnehmer), die Gruppe der Angestellten ist höher (41 Prozent gegenüber 34 Prozent), die Betriebsratsmitglieder sind vergleichsweise jünger (13 Prozent gegenüber sonst acht Prozent stammen aus der Gruppe der 18- bis 30-jährigen) und auch der Anteil der weiblichen Betriebsratsmitglieder ist mit 15,4 Prozent im Gegensatz zu sonst 12,6 Prozent überdurchschnittlich hoch.

*Wolfgang Rudolph, Wolfram Wassermann:*
*Trendreport Betriebsratswahlen 2002*

Familienbetriebs-Situationen. Der Chef war immer ansprechbar. Statt des Bonus zur Geburt des Kindes gab es Stock Options zur Belohnung für den Arbeitseinsatz. Statt Schulterklopfen des Patriarchen einen Fitness-Raum für die Pausen – das Unternehmen als Familien- und Freizeitersatz.

Kaum ein Mitarbeiter der neuen Unternehmen brachte seine Arbeitsinteressen mit einer betrieblichen Vertretung in Zusammenhang. Dennoch stellten viele der schnell wachsenden Firmen fest, dass für die gewollte Mitarbeiterbeteiligung die offen stehende Tür zum Chefzimmer nicht immer ausreicht. Es entstanden viele Varianten der Partizipation: An Stelle der Betriebsräte traten der Coach, der Firmenphilosoph, Round Table, Kommunikationsmanager, Senat, Vertrauensrat – die Liste der alternativen Mitbestimmungssynonyme ist lang.

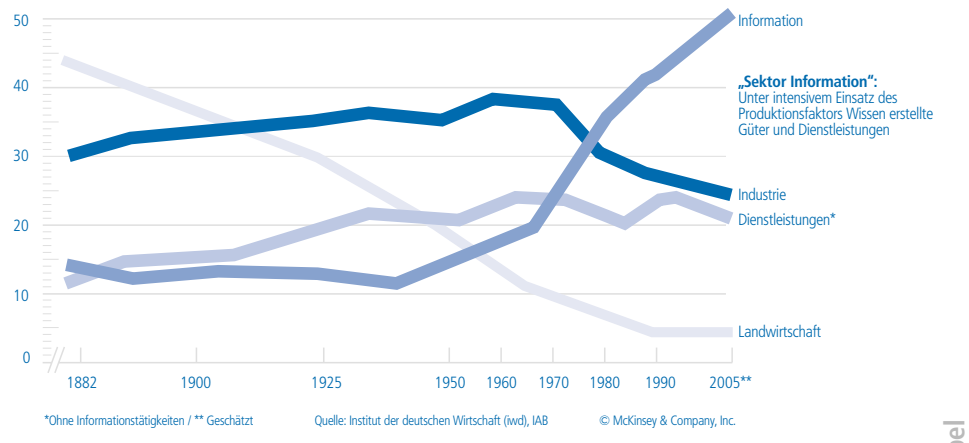
Die Firmen machten sich – mit zunehmender Größe – auf den Weg, ihre Wissensarbeiter über die unterschiedlichsten Modelle direkt an den Unternehmensentscheidungen zu beteiligen. Nach einer Umfrage unter 225 Neuer-Markt-Unternehmen (April 2001) durch pol-di.net in Kooperation mit der Initiative D 21 hatten zu diesem Zeitpunkt 39 Prozent der Firmen eine Mitarbeitervertretung. Zwei Drittel arbeiten mit einem gewählten Betriebsrat, der Rest testet unterschiedliche Modelle. Projektleiter Christoph Dowe vermutet, „dass die alternativen Modelle oft nur ein Zwischenschritt zur formalisierten Vertretung sind“.

In der Tat kam es bei etlichen Betrieben trotz Anfangs massiver Ablehnung später zu Betriebsratsgründungen. Der Hintergrund kann allerdings die Verfechter der Mitbestimmung nicht hundertprozentig erfreuen: Die Vorurteile wurden dann in die Schublade gepackt, wenn das eigene Unternehmen plötzlich in der Krise steckte. So zählte einst der Biodata-Firmengründer zu den ausgewählten Lieblingen der dot.com-Gründungen. Die Firewall-Spezialisten residierten in den Gebäuden des Besitzers in Burg Lichtenfels und der damalige Pressesprecher Heiko Scholz stellte im Herbst 2001 – wenige Monate bevor die Firma Insolvenz anmeldete – fest: „Betriebsrat, das ist bei uns höchstens ein running gag“. Als das Unternehmen aufgrund von Management-Fehlern des Gründers kurz vor der Insolvenz stand, sollte dann doch ein Betriebsrat gewählt werden. Nicht immer ist die Situation so dramatisch, wenn Beschäftigte für einen Betriebsrat votieren.

Gute Zeiten – schlechte Zeiten: Davon weiß auch der Betriebsrat der Verlagsgruppe Milchstraße zu berichten. Die Hamburger mit dem Image des Spaß-Verlages hatten trotz junger Beschäftigtencrew einen Betriebsrat. Als die Internet-Branche ins Rutschen kam, nahm sie auch andere Unternehmen mit auf den Weg. Medien, die sich in ihrer Zielgruppe auf die New Economy verlegt hatten, wie die Hamburger, waren als Erste betroffen. Die



**Wissen spielt als Produktionsfaktor eine immer wichtigere Rolle im Strukturwandel**
**Anteil der Erwerbstätigen nach Sektoren in Prozent**




Betriebsratsvorsitzende stellte bei der Betriebsratswahl 2001 fest, dass sich plötzlich Kandidaten aus allen Redaktionen meldeten. Selten war der Betriebsrat bunter als in der beginnenden Krise.

Es scheint so, dass in der betrieblichen Wirklichkeit alternative Modelle – nicht nur in guten Zeiten – vielen Beschäftigten attraktiv erscheinen. Funktionstüchtig trotz wachsender Beschäftigungszahlen und wenig krisenanfällig zeigt sich die Coach-Lösung beim IT-Unternehmen BOV. Der Coach ist nach wie vor Anlaufstelle für Verbesserungsvorschläge und Kritik, für persönliche Probleme und Gruppenwünsche. Die Firmengründer glauben, dass sie etwas falsch gemacht hätten, wenn sich die Beschäftigten irgendwann doch für einen Betriebsrat aussprechen würden.

Ebenfalls erfolgreich funktioniert das Modell bei der Comet Computer GmbH. Dort sorgt eine Kommunikationsmanagerin nicht nur für die Personalauswahl bei dem Unternehmen mit

*Wenn der Betriebsrat nicht mehr das gemeinsame Sprachrohr der Mitarbeiter sein kann, muss er seine Funktion darin sehen, eine Servicefunktion für die einzelnen Mitarbeiter zu übernehmen.*

*Prof. Mark Wahrenburg,*
*Johann Wolfgang Goethe*
*Universität Frankfurt am*
*Main, Mai 2000*

# Konfliktfreies Firmen-Familienleben

*Der Job als Spaßfaktor? Mittlerweile wird auch in IT-Unternehmen über geregelte Arbeitszeiten nachgedacht.*





Wer Peter Melzer als Betriebsrat bezeichnet, erntet Hohn und Spott im Hause der BOV AG. Mit dem Personalentwickler leistet sich das junge Essener IT-Unternehmen zwar einen Betreuer für die Belegschaft, der die Rolle als Vermittler und Helfer bis hin zum Seelsorger beherrscht. Doch gewählt hat ihn die Belegschaft nicht. Der 42-Jährige, der weder einen direkten Vorgesetzten hat noch Rechenschaft ablegen muss und außerdem bei allen relevanten Sitzungen des Vorstandes dabei ist, wahrt absolutes Schweigen über die ihm anvertrauten Probleme: „Sonst gäbe es Ärger."

Der Sozialpädagoge Melzer und sein Arbeitgeber stehen für viele Unternehmen der Computer- und Kommunikationsbranche. Gewerkschaft und Betriebsrat gelten den jungen Experten als Überbleibsel des Industrie-Arbeitslebens ihrer Väter. Doch auch die neuen, hierarchiearmen Betriebe sind auf der Suche nach Institutionen, die die Balance zwischen Mitarbeitern und Unternehmensführung herstellen – selbst wenn die Grenzen zwischen denen da oben und denen da unten nicht mehr zu existieren scheinen. Eine gesetzlich verordnete Mitbestimmung können sich die BOV-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen in ihrem Betrieb nicht vorstellen. Schließlich steht die Tür zum Zimmer der beiden Chefs und Gründer offen. Jede und jeder kann sie ansprechen. Oder eben Peter Melzer, denn es gibt doch manche Frage im Betrieb, die offensichtlich bei dem geschulten Sozialpädagogen besser aufgehoben ist. Der Personalentwickler – „mir kann keiner was, mir sagt keiner was" – will sich im Unternehmen allerdings „langfristig überflüssig machen": „Ich will die Leute befähigen, selbst zu sagen was sie wollen".

BOV scheint das Musterbeispiel der neuen, konfliktfreien Arbeitswelt: Das Essener Unternehmen wurde 1992 von dem Betriebswirtschaftler Stefan Wiesenberg (33) und dem gelernten Versicherungskaufmann Kay Mühlenbruch (32) gegründet. Der Umsatz lag 1998 bei 11,3 Mio. Mark, das Jahr 2000 wollen sie mit einem Umsatz von 40 Mio. Mark abschließen. Die hohen Wachstumsraten werden noch gestützt durch die Fusion mit der LUW Software AG. Die Mitarbeiterzahl verdoppelte sich durch den Zusammenschluss. Für die jetzt rund 200 Menschen, Durchschnittsalter 28 Jahre, fühlen sich Wiesenberg und Mühlenbruch auch „sozial verantwortlich". Um die raren Fachkräfte ihrer Branche zu gewinnen und zu behalten, wird einiges für die Beschäftigten und das Betriebsklima getan: Das kostenlose Mittagessen wurde zwar abgeschafft, weil das Finanzamt nicht mitspielte, und der Fitnessraum wurde zum Büro umgewidmet, weil er kaum genutzt, der Büroraum aber immer knapper wurde. Doch das hauseigene Fußballteam gehört zur Corporate Identity ebenso wie das familiäre Du oder der freie Zugang zum Vorstand.

25 Urlaubstage plus drei feste freie Tage gibt es bei BOV. Mit den Jahren der Firmenzugehörigkeit wächst das Urlaubskonto bis auf 30 Tage. Die tägliche Arbeitszeit endet öfter durchaus erst am späten Abend. Der Personalentwickler und die Firmenchefs haben dafür eine einfache Erklärung: Den Leuten mache ihre Arbeit einfach Spaß. Allerdings denken die Computerfachleute auch über neue Arbeitszeitlösungen nach: Arbeitszeitkonten sind zurzeit in der Diskussion. Wer will, kann außerdem zu Hause arbeiten. Einen kostenlosen Internetzugang von ihren privaten PCs über den Firmenanschluss haben alle. Ein Pate leitet und begleitet Neueinstellungen die ersten Wochen durch die Firmenfamilie. Die Auszubildenden freuen sich über die Reaktion ihrer Berufsschul-Freunde, wenn sie erzählen, dass sie bei BOV schon sehr früh eigene Projekte betreuen. Die Lehrlingsprojekte sind nicht die Geldbringer des jungen Unternehmens – sie sind Teil des Social Sponsoring, das sich Wiesenberg und Mühlenbruch nicht nur leisten, sondern aktiv unterstützen.

Hoch qualifizierte Weiterbildung ist zwar eines der wichtigsten Produkte des Essener IT-Spezialisten, doch können sich auch die eigenen Angestellten nicht über fehlende Fortbildung beklagen. Jeder Kurs, der Kunden angeboten wird, steht auch den Mitarbeitern offen. Blitzkarrieren sind unter anderem wegen guter interner Fortbildung, flacher Hierarchien und unüblicher Personalauswahl unproblematisch.

Betriebsräte also überflüssig? Melzers Arbeit ist in ihrer Grundstruktur der eines Betriebsrates nicht unähnlich. Das sieht auch der Personalentwickler selbst so. Und stellt fest: „Ohne Mitbestimmung können wir gar nicht arbeiten". Doch ein Zurück zu den herkömmlichen Strukturen alter Industriebetriebe will bei BOV dennoch keiner. Mit den Worten Melzers heißt das: „Betriebsräte würden uns langsam machen. Und wenn uns etwas kaputt macht, dann ist es Langsamkeit."

*Aus: Projektbrief 2/2000*

absolut frei wählbarer Arbeitszeit, sondern ist auch Mittlerin bei Unstimmigkeiten. Während es bei Comet zur Arbeitszeit keinerlei Vereinbarungen bedarf, gibt es für die Entscheidungen bei Einkommen und Qualifizierung ein Team langjähriger Mitarbeiter. Wer mit den Beschlüssen des Teams nicht einverstanden ist, kann sich wiederum an die Kommunikationsmanagerin wenden. Dass es im expandierenden Unternehmen – vielleicht ab einer Grenze von 200 Beschäftigten aufwärts – zwar zu mehr Regeln und Kontrolle, aber immer noch nicht zu einem Betriebsrat kommen wird, ist Wunsch und Vermutung der Unternehmerin.

Der Düsseldorfer Fachanwalt für Arbeitsrecht, Uwe Silberberger, hält vor allem die Betriebsgröße und den geschäftlichen Erfolg entscheidend für die Form der Mitbestimmung: „Solange die Gründer eines Unternehmens zusammen mit wenigen Angestellten einen überschaubaren Arbeitszusammenhang und eine funktionierende Kommunikationsstruktur aufweisen, ist eine institutionalisierte Vertretungsstruktur nicht in dem Maße erforderlich. Wenn dann aber neben der personellen Ausweitung dieser Unternehmen auch die erste von Wachstum und Euphorie geprägte Phase vorüber ist und auch noch wirtschaftliche Schwierigkeiten hinzukommen, entsteht ein Bedarf, Unzufriedenheiten und sozialen Härten angemessen zu begegnen.“

Entscheidend, gerade für eine Arbeitsgesellschaft, die sich über ihr Wissen definiert und verkauft, die selbst starre Regeln ablehnt und im Gegenzug bereit ist, sich auf individuelle Lösungen auf Zeit – oft mit einem Übermaß an persönlichem Einsatz – einzulassen, sind flexible Lösungen. Sie finden oftmals die Unterstützung des Betriebsrates, wie die Beispiele AOL oder auch der IT-Spezialist Unisys zeigen.

Bei AOL votierten 1998 die Mitarbeiter für die Gründung eines Betriebsrates. Die Beschäftigten wollten in erster Linie eine brauchbare Arbeitszeitregelung. Nicht weniger Arbeit war das Ziel, aber ein geregelter Freizeitausgleich war der Wunsch. Darüber hinaus verhandeln die „Anwälte der Beschäftigten“, wie sich der Betriebsrat selbst gerne bezeichnet, mit der Geschäftsführung über die Gehaltsstrukturen. Ungewöhnlich für eine Mitarbeitervertretung: Vor rund zwei Jahren stoppte der Betriebsrat die Neueinstellungen. Das Unternehmen expandierte, die Quadratmeter pro Arbeitsplatz schmolzen zusammen. Die Geschäftsführung sollte erst einmal sagen, wo die Neuen überhaupt sitzen können, bevor der Arbeitsvertrag unterschrieben wurde.

Die Unisys Deutschland GmbH, die sich auf E-Business-Lösungen spezialisiert hat, ist keine Neugründung. Seit 1986 existiert das Unternehmen, hervorgegangen aus einer Fusion der US-Firmen Sperry und Burroughs, deren Firmengeschichte bis in das Jahr 1873 zurückreicht. Bei dem deutschen Ableger gehört der Betriebsrat seit der Gründung zur Selbstverständlichkeit. Doch während die Dot-Com-Konkurrenz noch mit einem 20-Stunden-Arbeitstag prahlte, gab es im hessischen Sulzbach Arbeitszeitkonten mit Freizeitausgleich. Gemeinsam mit den Gewerkschaften wurde ein Unternehmenstarifvertrag ausgehandelt, der bis zu 8.000 Euro monatlich absichert und Leistungsbestandteile mit einschließt. Bei dem IT-Dienstleister zeigt sich, dass Regulierung und Flexibilität keine Gegensätze sein müssen.

Partizipation der Beschäftigten muss auch in der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft nicht neu erfunden werden. Standardisierte Formen hingegen müssen überprüft und hinterfragt werden. Erforderlich ist eine Mitbestimmungspraxis, die den Einzelnen in seiner (Arbeitsmarkt-) Position stärkt; ihn im Zweifelsfall gegen ungerechte Behandlung und Überforderung – auch unreflektierte Entlassung – schützt, aber ihm auch Freiräume und die Möglichkeit zur beruflichen Veränderung eröffnet.

Silberberger hält das geltende Betriebsverfassungsgesetz durchaus für geeignet, um den differenzierten Vorstellungen der Arbeitswelt gerecht zur werden: Es sei „zu berücksichtigen, dass sich auch in der Old Economy zwischenzeitlich ein neuer Typus von Betriebsräten herausbildet. Das von Klassengegensätzen tradierte Rollenverständnis der Betriebsparteien, d. h. das der Unternehmen und der Betriebsratsseite, wird immer stärker durch weniger konfrontatives und zunehmend gestalterisches Selbstverständnis der Betriebsräte ersetzt. Sie diskutieren mit den Arbeitgebern die notwendigen innovativen Prozesse in Unternehmen und sie gestalten aktiv im Interesse der Arbeitnehmer mit. Aber auch die Arbeitgeberseite scheint zunehmend die Vorteile einer offenen Kommunikation unter Berücksichtigung beiderseitiger Interessenlagen zu erkennen. Diesen Anforderungen können die vom Betriebsverfassungsgesetz zur Verfügung gestellten Instrumentarien gerecht werden.“

> *Die Leute wollen jemand, der ihre Interessen mit dem Vorgesetzten auf gleicher Augenhöhe verhandeln kann.*
>
> *Immo Anfang (Betriebsrat),*
> *AOL Deutschland GmbH & Co KG,*
> *in: Handelsblatt Nr. 250,*
> *Dezember 2000*

# Auf dem Weg in die Betriebsverfassung –

## Die Arbeitsbeziehungen in der neuen Ökonomie nähern sich zunehmend dem traditionellen Modell

Wolfgang Streeck



Niemand behauptet, dass der New Economy ihre Krise erspart geblieben wäre, wenn sie rechtzeitig mehr Betriebsräte eingerichtet hätte. Aber als Beweis dafür, dass die Vermeidung von Betriebsräten immer währende Prosperität garantiert, muss die Neue Ökonomie auch nicht mehr herhalten.

Junge Belegschaften junger Unternehmen haben schon immer Dringlicheres zu tun gehabt als Betriebsräte zu gründen. Das Bedürfnis nach Sicherheit und geordneten Verhältnissen ist – auch in der Wirtschaft – nicht zuletzt eine Frage des Alters. Und die Erfahrung, dass es nicht immer nur aufwärts gehen kann, will erst gemacht werden. Die Krise der Neuen Ökonomie hat die Entwicklung des Interesses ihrer Belegschaften an den Garantien des Betriebsverfassungsgesetzes beschleunigt; Anzeichen hierfür gibt es in Fülle.

Im Übrigen fallen im Rückblick auf die Gründerzeit des letzten Jahrzehnts Ähnlichkeiten mit dem amerikanischen „unionism without unions“ der 80-er und 90-er Jahre auf. Zwar ging damals die gewerkschaftliche Organisierung in den USA dramatisch zurück. Zugleich aber gewährten viele gewerkschaftsfreie Unternehmen ihren Beschäftigten Löhne und Arbeitsbedingungen, die die Tarifverträge ihrer organisierten Konkurrenz oft noch übertrafen. Ziel war, das Interesse der Belegschaften an gewerkschaftlicher Organisierung so gering wie möglich zu halten.

Hieraus entstand eine paradoxe Situation. Arbeitgeber, die ihren Belegschaften Gewerkschaften und Tarifverträge ausgeredet oder vorenthalten hatten, folgten in der Praxis deren Vorgaben. Belegschaften, die ihr Recht auf gewerkschaftliche Organisierung nicht nutzen konnten oder wollten, bezogen aus der Existenz gewerkschaftlicher Interessenvertretung außerhalb ihres Unternehmens beträchtliche Verhandlungsmacht. Was gewerkschaftsfreie Arbeitgeber und, manchmal, Belegschaften als Ausdruck besserer Einsicht oder gemeinsamen Interesses ansahen, wurde ermöglicht durch ein Regelwerk, von dem man sich einerseits distanzierte, das aber andererseits stets im Hintergrund präsent war.

Gab und gibt es in der Neuen Ökonomie in Deutschland eine Fernwirkung der Betriebsverfassung, in Gestalt einer Mitbestimmung ohne Betriebsräte? Ein interessanter Fall ist der Software-Konzern SAP, das betriebsrats- und gewerkschaftsfreie Flaggschiff der neuen Mitbestimmungsgegner. Als Aktiengesellschaft mit 8.000 Beschäftigten unterliegt SAP der Mitbestimmung auf Unternehmensebene. Aber wie ein kürzlich in der DGB-nahen Zeitschrift „Die Mitbestimmung“ erschienener Bericht schildert, nehmen die sechs in den Aufsichtsrat gewählten Arbeitnehmervertreter mit Zustimmung der Unternehmensleitung zusätzlich Aufgaben wahr, die denen eines Betriebsrates auffällig gleichen. Hierauf verwenden sie bis zu 70 Prozent ihrer Arbeitszeit.

Liest man das lange Interview mit zwei der „Quasi-Betriebsräte“ – wie sie sich selbst nennen –, so zeigt sich, dass deren Zugang zum Management kaum besser sein könnte. Von Gewerkschaften ist nicht die Rede. Sie werden nicht vermisst. Aber die Themen der Gespräche und Vereinbarungen mit dem Management erscheinen vertraut: von Mobbing über Arbeitszeit bis hin zur Ertragsbeteiligung der Beschäftigten.

Mit ihrem Einfluss sind die Arbeitnehmervertreter zufrieden: „Ich kann mir keine konkrete Situation vorstellen“, so einer von ihnen, „wo wichtige Entscheidungen, die Mitarbeiter betreffen, ohne unsere Zustimmung durchgeboxt würden.“

Umso interessanter erscheint, was es an Klagen gibt. Der „Quasi-Betriebsrat“ sei für den Arbeitsanfall zu klein, seine Beteiligung an der Umsetzung gemeinsam getroffener Entscheidungen deshalb unzulänglich. Problematisch ist auch der fehlende rechtliche Status: „Wir müssten eine Arbeitsgrundlage haben, in Form einer Betriebsvereinbarung mit dem Vorstand, damit wir nicht alles immer wieder in vielen Diskussionen mühsam einfordern müssen.“

Besonders spannend ist, was die Vertreter der SAP-Belegschaft über das Gesetz sagen, von dem sie so entschieden nicht Gebrauch machen. „Ich will nicht verhehlen“, so ein Befragter, „dass wir unsere Arbeit zum Teil auch auf der Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes machen.“ Das Gesetz stehe „immer im Hintergrund“, dem Vorstand sei „klar, welche Rechte dort verankert sind“. Und weiter: „Hätten wir das Betriebsverfassungsgesetz nicht letzten Endes als Rückendeckung, dann könnte der Vorstand auch sagen: Was wollt ihr eigentlich?“ Manchmal erscheint der Weg von der betriebsratsfreien Zone in die Betriebsverfassung erstaunlich kurz.

*Gekürzte Fassung des Artikels aus: Financial Times Deutschland, Ausgabe vom 12. September 2001*

*„Die durch Mitbestimmung gesicherte, verlässliche Berücksichtigung aller beteiligten Interessen ermöglicht es, die Produktivität von Kooperationen für den Wettbewerb in schwieriger gewordenen Märkten nutzbar zu machen.“*

*Aus: Empfehlung 4 der Kommission Mitbestimmung*

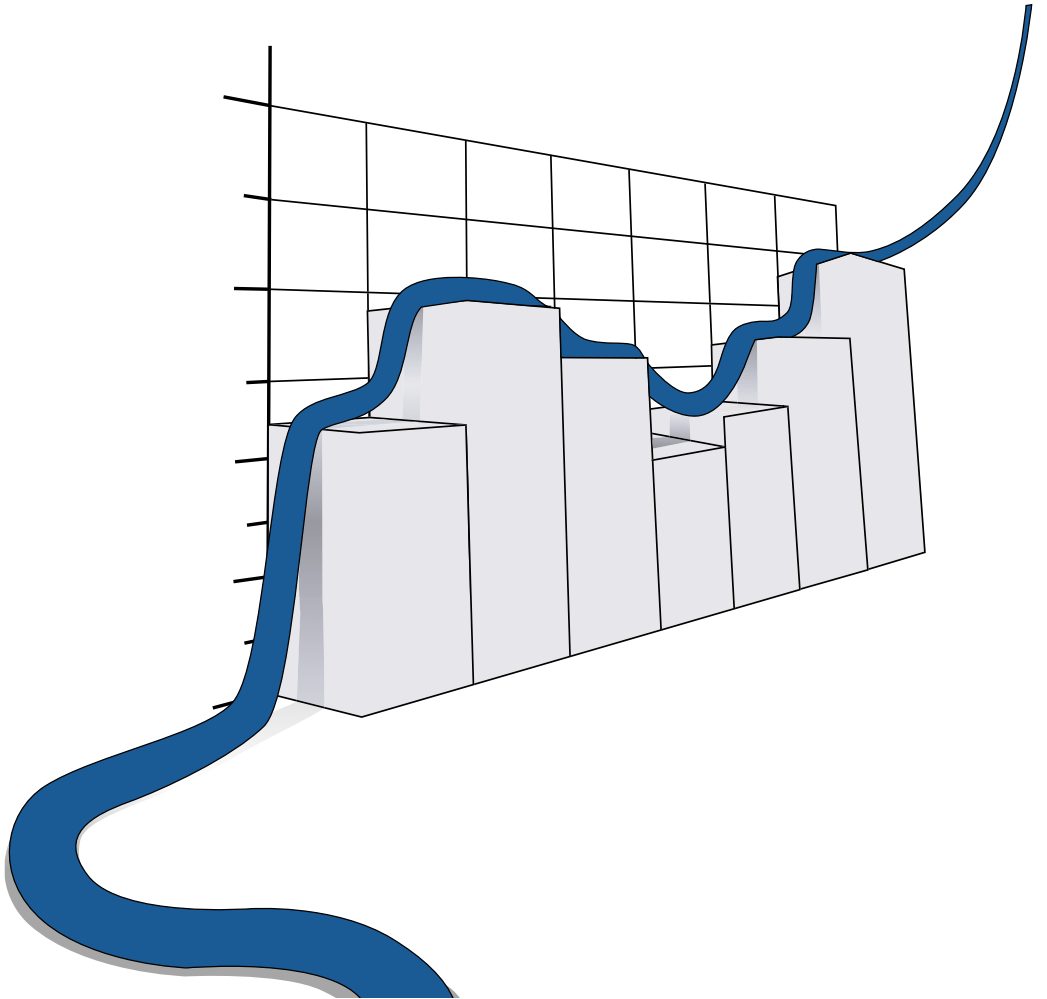
# Wirtschaftlich

## Vom Wert der Mitbestimmung









Für den Soziologen Walther Müller-Jentsch greift eine Bewertung der Mitbestimmung zu kurz, wenn sie sich allein auf die Überprüfung ihrer Wirtschaftlichkeit bezieht: „Aus demokratietheoretischer Sicht ist es äußerst fragwürdig die Institutionen der Mitbestimmung primär als Schmiermittel der Wirtschaft zu sehen.“ Denn dies könnte dann bedeuten, so der Wissenschaftler, dass wir auch die Demokratie als politische Staatsform zur Disposition stellen müssten, wenn Ökonomen einmal nachwiesen, dass sie zu hohe Transaktionskosten verursache.

Gesellschaftspolitisch ist es unstrittig, dass die Mitbestimmung historisch für sozialen Frieden steht und den Aufbau der Nachkriegswirtschaft in Deutschland unterstützt hat. Der Strukturwandel der vergangenen Jahrzehnte wurde zudem in den überwiegend mitbestimmten Konzernen hervorragend bewältigt.

Dennoch diskutieren Befürworter wie Gegner – zunehmend intensiver – den wirtschaftlichen Wert der Mitbestimmung. Die wenigen vorliegenden wissenschaftlichen Untersuchungen zur Wirtschaftlichkeit der Mitbestimmung lassen allerdings keine eindeutige Schlussfolgerung zu (S. 36). Einerseits werden die positiven Effekte herausgestellt: Gemeinsam erarbeitete Konzepte werden besser akzeptiert. Die Belegschaft ist motivierter, die Fluktuation geringer, und damit sind Investitionen in die Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten rentabler. Andererseits ist Mitbestimmung nicht kostenlos. Den Ausgaben für die Freistellung von Personal, Betriebsratsbüros und die Weiterbildung der Betriebsräte stehen keine messbaren Einnahmen gegenüber.

Aus betrieblicher Perspektive wird der erhöhte Zeitaufwand kritisch gesehen. So wurde zwar der Strukturwandel der 70-er und 80-er Jahre ebenso wie derzeitige Umbrüche erfolgreich durch die Arbeitnehmervertretungen begleitet, doch der Entscheidungsprozess ist meist langwierig und verlangsamt. Der Zeitaufwand für Verhandlungen bis zur einvernehmlichen Entscheidung war größer.

Diese Ambivalenz belegt auch eine Umfrage des „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ bei 77 vorwiegend mittelständischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen: Nach Einschätzung der Unternehmensleitungen verringert sich zwar durch die betriebliche Mitbestimmung das Tempo von Entscheidungsprozessen. Andererseits erhöht sich die Akzeptanz bei den Mitarbeitern und hilft damit bei der besseren Umsetzung. Für rund 50 Prozent der Befragten beeinflussen Betriebsräte auch die Qualität von Managemententscheidungen positiv. Betriebliche Reorganisationsprozesse werden dort als besonders erfolgreich eingeschätzt, wo Unternehmensleitung und Betriebsrat kooperativ zusammenarbeiten. Ähnlich verhält es sich mit der Akzeptanz von Veränderungsprozessen bei den Mitarbeitern.

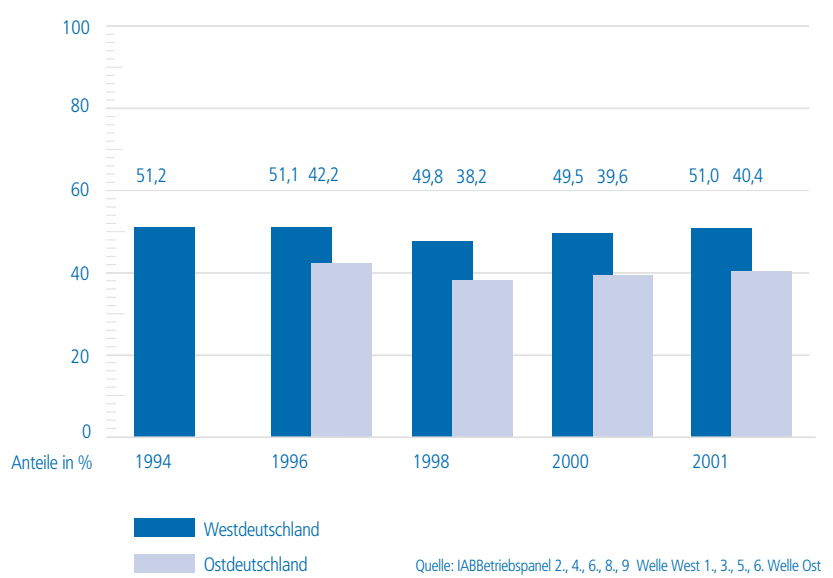
Widersprüchlich sind die Ergebnisse der Wissenschaftler zum Innovationsverhalten. Einige Studien unterstellen, dass die Mitbestimmung Innovationen verhindert. Andere wiederum kommen zu dem Ergebnis, dass – zumindest bei einem konfliktfreien Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung – die Innovationskraft der Unternehmen sogar signifikant besser ist.

Dies gilt ebenso für Erträge. Stimmt das Miteinander von Interessenvertretung und Management, lassen sich bei den Erträgen keine Nachteile gegenüber Unternehmen ohne Betriebsrat erkennen.

Ein besonders negatives Image hat die Mitbestimmung in der Technologie- und Internetbranche. Im Börsenrausch der 90-er Jahre überschlugen sich geradezu die Schlagzeilen über die neuen Jung-Unternehmer mit ihren Mitarbeiterfamilien. Das „We are a family-Gefühl“ vertrug – so die gängige Meinung – keine Gängelung durch Betriebsverfassungsgesetz und Betriebsräte. Unabhängig davon, dass die Firmen der digitalen Wirtschaft viele neue Modelle der Mitarbeiterpartizipation einführten, lässt sich nach



**Beschäftigte in Betrieben mit Betriebsrat**




Quelle: IABBetriebspanel 2., 4., 6., 8., 9 Welle West 1., 3., 5., 6. Welle Ost

> *Zur vertrauensvollen Zusammenarbeit gibt es aus Unternehmersicht keine vernünftige Alternative. (…) Ein qualifizierter, wissender Betriebsrat ist trotz gelegentlicher Konflikte mit der Betriebsleitung oder dem Arbeitgeber der bessere Partner für den gemeinsam erstrebten Unternehmenserfolg.*
>
> *Dr. Horst-Udo Niedenhoff, Institut der Deutschen Wirtschaft, in: Arbeitgeber 1/53-2001*

einer Untersuchung der Deutschen Börse (März 2000) nicht feststellen, dass mitbestimmte Betriebe am Neuen Markt ins Hintertreffen geraten.

Martin Höpner, Wissenschaftler am Kölner Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, stellt in einem Artikel für die Financial Times Deutschland fest: „Am neuen Markt wird eine Einheit Umsatz, Buchwert, Gewinn oder Cashflow von mitbestimmten Unternehmen nicht niedriger bewertet als von mitbestimmungsfreien Unternehmen.“ Höpners Schlussfolgerung: „Die Kapitalmarktteilnehmer ignorieren Betriebsräte und kennen keinen Mitbestimmungs-Discount“ (S. 34).

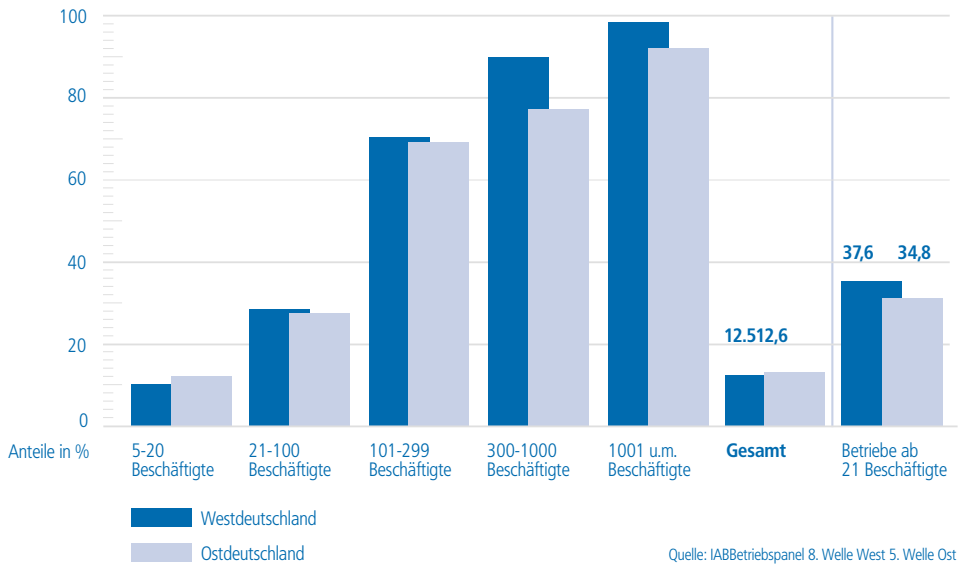
Bei einem Workshop des „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ mit Analysten zeigte sich, dass Börsenexperten die Mitbestimmung durchaus differenziert wahrnehmen. Noch sind Rating-Agenturen überwiegend an harten Fakten interessiert. Hier zeichnet sich allerdings eine Wende ab. Unternehmen und Anleger sind sensibler geworden. Deutlich wurde dies beispielsweise durch die Greenpeace-Aktion gegenüber der Shell AG beim Skandal um die Ölplattform Brent Spar.

Die Performance eines Unternehmens wird danach nicht mehr nur anhand von Finanzkennzahlen bewertet. Vielmehr fließen auch soziale und ökologische Indikatoren in die Bewertung ein. Dies bedeutet jedoch auch, dass eher langfristig auf den Unternehmenserfolg wirkende Faktoren stärker berücksichtigt werden. Hier kommen das „Humankapital“ und die Mechanismen institutionalisierter Kooperation, wie sie die Mitbestimmung bietet, als wertsteigernde Faktoren zum Tragen.

Der Stuttgarter Wissenschaftler Henry Schäfer, der sozial-ökologische Ratings am Kapitalmarkt für die Hans-Böckler-Stiftung untersuchte, stellte ebenfalls fest: „Erste Recherchen führten zu der verblüffenden Beobachtung, dass in vielen Bewertungsinstrumenten auch die institutionalisierte Arbeitnehmerbeteiligung als positives Kriterium enthalten ist.“

Zudem gibt es schon länger – weitgehend auf Nischenmärkten – die ethische oder ökologische Geldanlage. Fonds, die Unternehmen nach sozialen und/oder ökologischen Kriterien bewerten, haben in den USA und Großbritannien schon eine längere Tradition. Dort liegt der Marktanteil des „ethischen Investments“ bei rund zehn Prozent.

**Betriebe mit Betriebsrat nach Betriebsgröße**




Quelle: IABBetriebspanel 8. Welle West 5. Welle Ost



**Anzahl der Betriebsratsmitglieder**

Nach einem Rückgang der Zahl der Betriebsratsmitglieder um rund 10 % (von 220.000 auf 200.000) nach Gewerkschaftsangaben in den Jahren zwischen 1994 und 1998 ist die Zahl nach den Betriebsratswahlen 2002 insgesamt um rund 11 % (+ 5.500) gestiegen.

Der Rückgang in den neunziger Jahren ist auf den Strukturwandel der Unternehmen zurückzuführen, der die Auflösung großer Betriebe und somit auch die Zerschlagung vorhandener Betriebsrätestrukturen beinhaltete, der zu verzeichnende Anstieg 2002 auf die Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes.

**Anzahl der vertretenden Arbeitnehmer**

In der zweiten Hälfte der neunziger Jahre nahm die Zahl der durch Betriebsräte vertretenen Arbeitnehmer aufgrund von Belegschaftsabbau und Betriebsverkleinerungen stetig ab. Die in der Erhebung untersuchten Betriebe verzeichnen zwischen 1998 und 2002 wieder eine leichten Anstieg der Zahl der wahlberechtigten Arbeitnehmer (+ 2 %), der wohl zum einen auf die unter bestimmten Bedingungen mögliche Einbeziehung von Leiharbeitern zurück zu führen ist und zum anderen auf die verbesserten Möglichkeiten zur Wahlbeteiligung von Arbeitnehmern in Filialen und Zweigniederlassungen.

*Wolfgang Rudolph, Wolfram Wassermann:*
*Trendreport Betriebsrätewahlen 2002*

> *Ohne mutige und verantwortungsbewusste Betriebsräte würden viele Betriebe heute nicht mehr existieren.*
>
> *Bundeskanzler Gerhard Schröder,*
> *März 2003*

Als die Börsenblase platzte und beispielsweise bei Pixelpark ein Betriebsrat gegründet wurde, bewerteten die Analysten von Auerbach Grayson dies positiv, weil damit die Abwanderung von Fachkräften verhindert werden könnte.

Als erstes Fazit lässt sich festhalten: Der wirtschaftliche Wert der Mitbestimmung ist schwer messbar. Die derzeitigen wissenschaftlichen Studien lassen eher ein „sowohl – als auch“ zu, denn eine eindeutige Aussage. Ein weiteres Ergebnis zeigt sich in einer Untersuchung der Personal-Expertin Ute Götzen, die im Auftrag des „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ 19 Arbeitsdirektoren der Stahlbranche befragte, wie sie die Rolle und Mitarbeit der Arbeitnehmervertretungen während des betrieblichen Strukturwandels einschätzen. Das Ergebnis ist positiv. Dabei zeigt sich aber, dass in diesen mitbestimmten Betrieben sowohl Management wie auch Arbeitnehmervertreter leicht überprüfbare Regelungen schätzen. Die Entscheidung fällt eher zugunsten von Gleitzeit- und kurzfristigen Arbeitszeitkonten. Vertrauensarbeitszeit oder Jahresarbeitszeitkonten gibt es seltener. Bei den Einkommen werden bei den flexiblen Entgeltbestandteilen gruppenbezogene Lösungen der individuellen Regelung vorgezogen. Die Arbeitsdirektoren als Top-Manager verstehen die Mitbestimmung als ein Element moderner Unternehmensführung.

Die Mitbestimmung lernt jedoch mit. Die Arbeitnehmervertreter haben überwiegend erkannt, dass die Kooperation mit der Geschäftsführung nicht gleichsam bedeutet, Belegschaftsinteressen zur Disposition zu stellen. Der Betriebsrat als Co-Manager wird das eigene Unternehmen nicht ausbremsen. Er wird mithelfen, dass Erfolg versprechende Strategien im Einverständnis mit der Belegschaft umgesetzt werden.

Der Arbeitsdirektor der Dillinger Hüttenwerke, Karlheinz Blessing, hält die institutionalisierte Partizipation der Arbeitnehmer für „zukunftsfähig“. Im Gegensatz zu dem Bochumer Soziologen Müller-Jentsch folgert er allerdings in der Zeitschrift „Die Mitbestimmung“, dass die Partizipation der Arbeitnehmer nur eine Chance habe, „wenn ihr die doppelte Beweisführung gelingt, nicht nur das humanere, sondern auch das wirtschaftlich effizientere Modell zu sein“.

# Kein Börsenabschlag für mitbestimmte Unternehmen

Von Martin Höpner

Wer zurzeit etwas über Arbeitnehmerbeteiligung lernen möchte, tut gut daran, den Blick auf den Neuen Markt zu lenken. Dort hat sich ein interessantes Testfeld für widerstreitende Ansichten zum Thema Mitbestimmung herausgebildet. Die Deutsche Börse AG vertrat die Ansicht, die Mitbestimmung sei ein Auslaufmodell und werde von alternativen Beteiligungsformen verdrängt. In die Welt der flexiblen Unternehmensstrukturen, jungen Belegschaften, flachen Hierarchien und offenen Unternehmenskulturen der Software-, Internet-, Biotechnologie- und Medienunternehmen passe ein gesetzlich kodifiziertes Betriebsratsgremium nicht. Noch wenige Jahre zuvor hatte die Mitbestimmungskommission von Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung die Flexibilität der Mitbestimmung und ihre Anpassungsfähigkeit an neue Herausforderungen gewürdigt.

Die geringe Zahl der Betriebsratsgremien am Neuen Markt schien den Skeptikern der Mitbestimmung zunächst Recht zu geben. Noch vor wenigen Monaten hatten nur acht Unternehmen des Nemax – und wenige Unternehmen außerhalb des Nemax – einen Betriebsrat. Doch nach dem schlechten Börsenjahr 2000 scheint Bewegung in die New Economy gekommen zu sein. Aktienoptionen und andere Formen der Mitarbeiterbeteiligung werden vor dem Hintergrund stagnierender oder sinkender Börsenkurse praktisch wertlos. Betriebsbedingte Kündigungen sind nun auch am Neuen Markt ein Thema. Schon immer typische Konfliktfelder in solchen Unternehmen: Überstunden, betriebliche Lohngestaltung. Im März 2001 berichtet die Wirtschaftspresse von einem „Gründungsboom“ von Mitbestimmungsgremien am Neuen Markt. Innerhalb weniger Wochen kam es zu Betriebsratsgründungen bei Pixelpark, AOL Deutschland, Amazon Deutschland, Berliner Metadesign, EM.TV und Tomorrow Internet. Die Übertragbarkeit der Mitbestimmung auf Unternehmen der New Economy wurde offenbar zu skeptisch eingeschätzt. Die Freunde der Mitbestimmung sollten sich allerdings nicht zu früh freuen: Noch sind mitbestimmte Unternehmen am Neuen Markt deutlich in der Minderheit. Und die Stellung der Gewerkschaften bleibt auch nach erfolgter Betriebsratsgründung schwach.

Müssen Eigentümer und Manager von neuerdings mitbestimmten Unternehmen befürchten, von der Börse nun mit einem Abschlag bestraft zu werden? Schmälern Betriebsräte den Shareholder Value? Wie stehen die Kapitalmarktteilnehmer zur Mitbestimmung? Eine Analyse der Marktkapitalisierung der 50 Nemax-Unternehmen ergibt, dass kein Grund für solche Befürchtungen besteht. Am Neuen Markt wird eine Einheit Umsatz, Buchwert, Gewinn oder Cashflow von mitbestimmten Unternehmen nicht niedriger bewertet als von mitbestimmungsfreien Unternehmen. Mit anderen Worten: Die Kapitalmarktteilnehmer ignorieren Betriebsräte und kennen keinen „Mitbestimmungs-Discount“, also keine systematische Unterbewertung von Unternehmen mit Betriebsrat.

Für Mitbestimmungskritiker ist das Betriebsverfassungsgesetz in erster Linie ein Eingriff in den Marktmechanismus, der die Entscheidungsrechte der Eigentümer beschneidet und damit den Wert des Eigentums mindert, und damit eine ineffiziente Institution. Einer alternativen Sicht zufolge stehen diesen Ineffizienzen soziale Effizienzen gegenüber, die letztlich auch den Eigentümern zugute kommen: Betriebsräte etablieren eine geregelte Form der Konfliktbearbeitung, befördern die soziale Integration der Beschäftigten, sichern den Informationsfluss zwischen Beschäftigten und Management und wirken damit motivationsfördernd. Den produktivitätshemmenden stehen somit produktivitätssteigernde, Gestaltungsmöglichkeiten eröffnende Effekte gegenüber.

Die Abwesenheit eines „Mitbestimmungs-Discount“ zeigt, dass Aktionäre offenbar nicht davon ausgehen, dass mitbestimmte Unternehmen unter restringierten Bedingungen operieren. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird es, nicht zuletzt aufgrund des vereinfachten Wahlverfahrens in kleinen Unternehmen, zu weiteren Betriebsratsgründungen am Neuen Markt kommen. Manager und Eigentümer haben allen Grund, gelassen zu reagieren. Ob sich die Mitbestimmung in der New Economy durchsetzen kann, ist offen. Der Betriebsrat hat kein Monopol bei der Erwirtschaftung sozialer Effizienzen. Der Neue Markt ist ein Experimentierfeld für neue, unkonventionelle Beteiligungsformen wie runde Tische, Care-Center und professionelle Coaches.

*Die Börse kennt keinen Mitbestimmungs-Discount.*

Der Betriebsrat als marktkorrigierende Institution muss sich nun selbst auf dem Markt der Beteiligungsmodelle behaupten. Ein Königsweg ist noch nicht in Sicht. Gleichwohl: Vom Ende der Mitbestimmung kann am Neuen Markt keine Rede sein. Die „alte Tante“ hat aufgeholt.

*Martin Höpner,*
*Wissenschaftler,*
*Max-Planck-Institut für*
*Gesellschaftsforschung, Köln*

## Zusammenfassung bisheriger Forschungsergebnisse zum statistischen Zusammenhang zwischen Mitbestimmung und ökonomischen Kennzahlen:

| | | Betriebliche Mitbestimmung | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Studie Autor/Jahr** | **Datenbasis/Methode** | **Ergebnisse** | Produktivität | Lohn | Gewinn | Innovation | Fluktuation | Bildungsinvest. | Flex. Arbeitszeiten |
| Frick/Sadowski (1995) | 1.616 Firmen (gezogen aus einer repräsentativen Stichprobe von 2.392 Industrie- und Dienstleistungsfirmen); Daten des Jahres 1987. Regressionsschätzungen; Entlassungs-, Kündigungs- und Einstellungsrate als abhängige Variablen. | Betriebsratspräsenz geht mit niedrigerer Entlassungs- und Kündigungsrate einher; bei Firmenkrisen bzw. prosperierenden Phasen geht Betriebsratspräsenz mit höheren Entlassungs- und Einstellungsraten einher. | | | | | – (+) | | |
| Addison/ Schnabel/ Wagner (1996/1998) | Etwa 1.000 Firmen (prod. Gewerbe) einer geschichteten Stichprobe; Daten des Jahres 1994 aus Niedersachsen. Regressionsschätzungen; Pro-Kopf-Wertschöpfung, subj. Profitabilitätseinschätzung, Fluktuations-, Lohn- und Umsatzmaße als abhängige Variablen. | Betriebsratspräsenz geht mit höherer Arbeitsproduktivität und höheren Löhnen einher; Fluktuationsrate und subj. Gewinne sind niedriger; keine Auswirkungen auf Innovationsverhalten; z.T. unterschiedliche Ergebnisse für Mittelbetriebe | + | + | – | ± | – | | |
| Jirjahn (1998) | Etwa 1.000 Firmen (prod. Gewerbe) einer geschichteten Stichprobe; Daten des Jahres 1994 aus Niedersachsen. Regressionsschätzungen; Pro-Kopf-Wertschöpfung, subj. Profitabilitätseinschätzung, Fluktuations-, Lohn- und Weiterbildungsmaße als abhängige Variablen. | Betriebsratspräsenz geht mit höherer Arbeitsproduktivität und höheren Löhnen einher; Fluktuationsrate und subj. Gewinne sind niedriger; keine Auswirkungen auf Innovationsverhalten; in Kombination mit Gruppenarbeit und materieller Beteiligung geht der Betriebsrat mit höherer Produktivität einher. | + | + | – | ± | – | + | |
| Addison/ Schnabel/ Wagner (1999) | Etwa 1.000 Firmen (prod. Gewerbe) einer geschichteten Stichprobe; Daten des Jahres 1994 aus Niedersachsen. Regressionsschätzungen; separate Schätzungen für kleine (5-20), mittlere und große (> 100 Beschäftigte) Betriebe. | Speziell in Klein- und Mittelbetrieben (<100 Mitarbeiter): keine erkennbare Wirkung der Betriebsratspräsenz auf Pro-Kopf-Arbeits produktivität, Fluktuationsrate, Innovationsverhalten; negative Wirkung auf subj. Ertragseinschätzung. | ± | | – | ± | ± | | |
| Dilger (1999/2002) | 1.020 Firmen aus dem Maschinenbau; Daten der Jahre 1994 und 1996. Regressionsschätzungen; Unterscheidung verschiedener Typen von Betriebsräten. | Betriebsratspräsenz geht mit negativer subj. Ertragseinschätzung der Geschäftsführung einher; je konfliktreicher das Verhältnis zum Betriebsrat, desto negativer ist die Ertragseinschätzung, die Einbindung des Betriebsrats durch das Management wirkt positiv. Die Fluktuation liegt in Betriebsrats-Betrieben niedriger, keine Wirkung auf die Produktinnovation. | | | – (±) | ± | – | | + |

| | | Aufsichtsratsmitbestimmung | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Studie Autor/Jahr** | **Datenbasis/Methode** | **Ergebnisse** | Börsenkurs | Produktivität | Lohn | Gewinn |
| Benelli/ Loderer/ Lys (1987) | 58 börsennotierte Kapitalgesellschaften; 40 durch das Mitbestimmungsgesetz betroffen;* Aktienkurse auf Monatsbasis, Januar 1973 bis Juni 1983. Event Study; Schätzung durch Marktmodell; Einfluss des MitbestG durch Dummyvariable. | Negative, aber insignifikante Kursreaktion bei durch das MitbestG betroffenen Firmen. Stärker negative und signifikante Kursreaktion des Kontrollportfolios. | ± | | | |
| Gurdon/Rai (1990) | 63 Firmen; 37 durch das MitbestG betroffen; Firmendaten der Jahre 1970, 1975, 1980, 1985. Nichtparametrische Varianzanalyse; Einfluss des MitbestG durch Vergleich der Intervalle 1970-1975, 1975-1980, 1980-1985. | Steigende Gewinne, jedoch sinkende Produktivität bei durch das MitbestG betroffenen Firmen; beides statistisch signifikant. Keine eindeutigen Reaktionen der Kontrollgruppen. | | – | | + |
| FitzRoy/Kraft (1993) | 112 Firmen; 68 durch das MitbestG betroffen; Firmendaten der Jahre 1975 und 1983. Regressionseinschätzung von Produktionsfunktion und Arbeitskostenfunktion; Einfluss des MitbestG durch Dummyvariable; Längsschnittkontrolle durch Vergleich der beiden Jahrgänge. | Signifikante Produktivitäts- und Gewinneinbußen bei durch das MitbestG betroffenen Firmen; kein signifikanter Arbeitskosteneffekt. | | – | ± | – |
| Schmid/Seger (1998) | 160 Firmenbeobachtungen (Firmenanzahl wird nicht genannt); Firmendaten der Jahre 1976, 1987 und 1991. Regressionseinschätzung der Market-to-Book-Ratio; Einfluss des MitbestG durch Dummyvariable. | Signifikante Marktwerteinbußen bei durch das MitbestG betroffenen Firmen. | – | | | |
| Baums/Frick (1998) | 28 börsennotierte Kapitalgesellschaften, die durch 23 Gerichtsurteile zur Umsetzung des MitbestG betroffen waren; Aktienkurse auf Tagesbasis. 1. Januar 1974 bis 31. Dezember 1995 Event Study; Schätzung durch Marktmodell; Messungen des Einflusses des MitbestG anhand von Klassifikationen der Gerichtsurteile. | Keine signifikanten Kursreaktionen durch verschiedenste Typen von Gerichtsentscheidungen; zum Teil widersprüchliche Vorzeichen der Schätzkoeffizienten. | ± | | | |

* Benelli/ Loderer/ Lys nehmen auch den Versuch der Bewertung einer Verabschiedung des MontanmitbestG 1951 vor, können jedoch dazu nur auf sektorale, daher ungenauere Daten zurückgreifen. Ebenso nehmen sie eine direkte Überprüfung der Wirkung anhand von Unternehmenskennzahlen vor, alles ohne empirisch signifikante Ergebnisse.

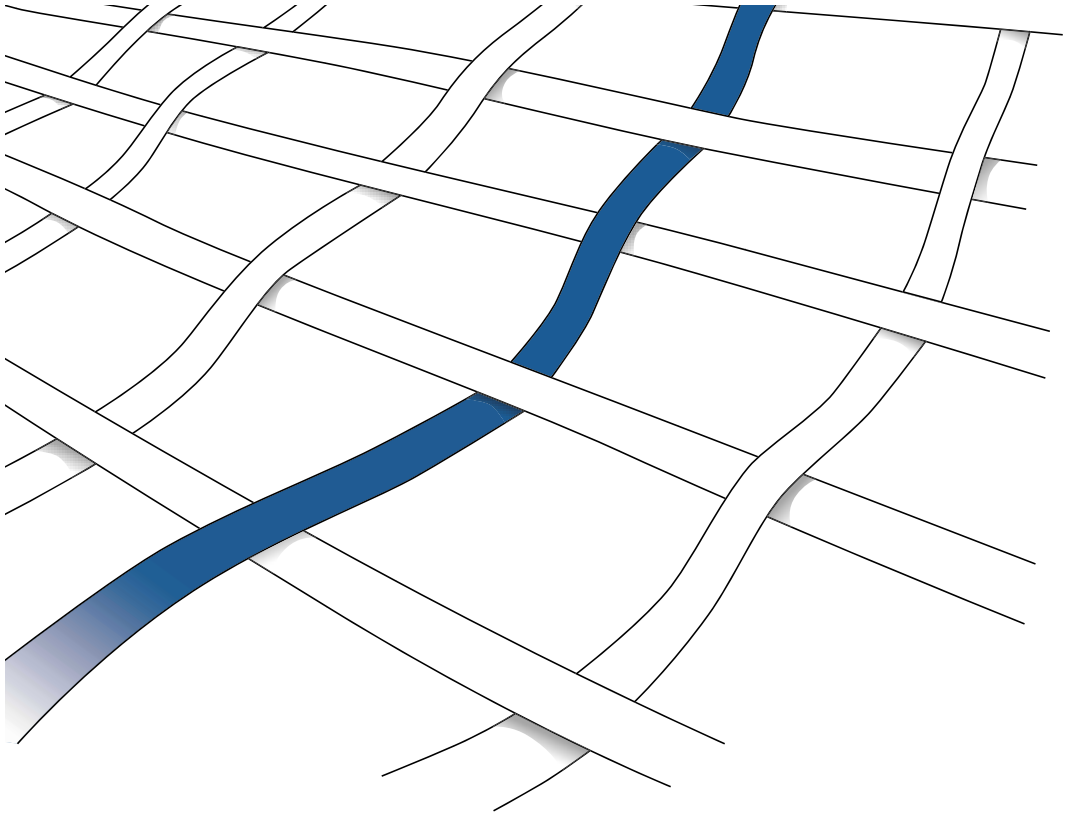
Quelle: Sadowski, Dieter/ Joachim Junkes/ Sabine Lindenthal, 2001: Gesetzliche Mitbestimmung in Deutschland. Idee, Erfahrungen und Perspektiven aus ökonomischer Sicht. In: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (ZGR) 30, 110-145; eigene Aktualisierungen.

*„Die Europäisierung der Unternehmensverfassung bietet den deutschen Unternehmen die Möglichkeit, das kooperative Führungsmodell der Mitbestimmung zum Aufbau einer grenzüberschreitenden Unternehmenskultur und -identität zu nutzen.“*

*Aus: Empfehlung 22 der Kommission Mitbestimmung*

# Pragmatisch



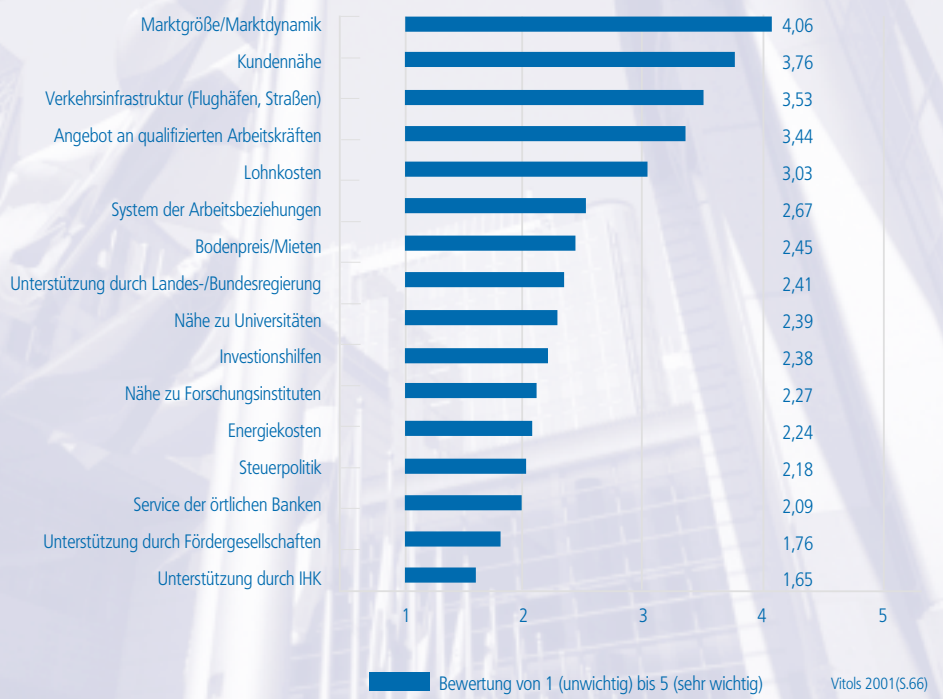


Die geographische Lage, eine funktionierende Infrastruktur und eine kaufkräftige Bevölkerung zeichnen den Standort Deutschland aus. Trotz häufiger Kritik und Warnungen, hohe Lohnkosten und das System der Mitbestimmung schrecke Investoren ab, zeigen Untersuchungen, dass ausländische Unternehmen bei ihrer Suche nach neuen Märkten pragmatisch agieren. Nicht die deutschen Arbeitsbeziehungen sind entscheidend, sondern Marktkennzahlen, die für steigende Umsätze und Gewinne sprechen, lösen Übernahmen oder Neu-Investitionen in erster Linie aus.

Dennoch: Es gibt Vorurteile gegenüber dem deutschen regulierten Arbeitsmarkt. Die Werber der Wirtschaftsförderungsinstitutionen wissen dies durchaus. Die Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Nordrhein-Westfalen teilt ihre Interessenten in drei Gruppen auf. Gut ein Drittel möglicher Investoren zieht den Standort Deutschland gar nicht erst in Betracht. Die ablehnende Haltung basiert nicht zwingend auf eigenem Wissen über das Land und seine Arbeits- und Unternehmenskultur, wohl aber auf Vorurteilen – zum Teil auch aufgrund von Medienberichterstattung. Starke Gewerkschaften und die Mitbestimmung spielen bei der Ablehnung eine entscheidende Rolle. Besonders asiatische und amerikanische Investoren neigen zum kategorischen Nein, wissen die Wirtschaftsförderer.

Ein weiteres Drittel meidet den Standort aufgrund eigener Recherchen. Undifferenzierte Angaben zur Steuerlast oder den Arbeitskosten sind die Grundlage für die ablehnende Haltung. Die Werber für den Standort sind zwar recht sicher, dass sich diesen Investoren gegenüber schnell belegen ließe, dass der Steuerbelastung auch hervorragende Abschreibungsmöglichkeiten gegenüberstehen und den hohen Arbeitskosten eine entsprechende Produktivität. Doch die deutschen Besucher werden gar nicht erst zu Gesprächen in die Firmenzentralen gebeten.

**Wichtigkeit deutscher Standortfaktoren**




Vitols 2001(S.66)





> *Die größten Probleme traten dadurch auf, dass auf eine deutsche Unternehmenskultur, die geprägt ist, zu planen und Verantwortlichkeiten einzuhalten, die amerikanische Kultur des ‚frag nicht – mach es' prallte.*
>
> *Peter Schiffer (Betriebsrat),*
> *GE Bayer Silicons, November 2000*

Bleibt das letzte Drittel. Hier haben es die Wirtschaftsförderer einfacher, weil sich die Unternehmen selbst umfassend informieren und durch Besuche und Gespräche ihre persönlichen Eindrücke sammeln. Diese Gruppe entscheidet sich für die Investition.

Unternehmen, die bereits in Deutschland investiert haben, befragte Sigurt Vitols vom Berliner Wissenschaftszentrum für Sozialforschung im Auftrag des „Forum Mitbestimmung und Unternehmen". Der Wissenschaftler kommt zu dem Ergebnis, dass ausländische Investoren ein sehr differenziertes Bild von Standortvor- und -nachteilen haben. Danach sind Marktgröße und -dynamik, Kundennähe und Verkehrsinfrastruktur die entscheidenden Merkmale für die Investition, gefolgt von einem guten Angebot an qualifizierten Arbeitskräften.

Die Kritik, oder besser die Befürchtungen, dass das Mitbestimmungsmodell nicht handhabbar sei, wird durch persönliche Erfahrungen meistens revidiert. Dies setzt allerdings eine gute Beziehung zwischen Management und Betriebsrat voraus. Der Umgang miteinander ist ein Lernprozess. Das Misstrauen besteht auf beiden Seiten. Da mit Auslandsinvestitionen, ob beim Kauf oder Aufbau einer Firma, meist auch Restrukturierungsprozesse in Gang gesetzt werden, registrieren auch ausländische Manager meist schnell, dass ihnen die Betriebsräte meist hilfreich zur Seite stehen. Insofern ändert sich die Haltung der Investoren zumindest im Hinblick auf die Chancen betrieblicher Vereinbarungen. Misstrauen gegen Gewerkschaften und vor allem den Kündigungsschutz bleiben in der Regel bestehen. Die Umfrage von Vitols zeigt, im Ranking der einzelnen Punkte der Arbeitsbeziehungen stehen die Duale Berufsausbildung, Betriebsvereinbarungen und Betriebsräte auf der Positivliste ganz oben. Weniger halten die befragten Investoren hingegen von Tarifverträgen, Gewerkschaften und Kündigungsschutz.

Begründet wird die positive Einschätzung der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat nicht anders als von deutschen – mitbestimmungsgewohnten – Unternehmern: Die Akzeptanz von Entscheidungen ist erheblich höher.

Dennoch ist die Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmervertretern und Geschäftsführung nicht unproblematisch. Nachdem in früheren Jahren die Leitungsfunktionen häufig mit Fachkräften aus dem Heimatland besetzt wurden, hat sich mittlerweile – nicht nur im Hinblick auf Deutschland – gezeigt, dass einheimische Manager, die mit der Kultur eines Landes vertraut sind, auch die besseren Führungskräfte der Auslandsdependancen sind. Davon unabhängig sind diese Unternehmen sehr viel stärker auf ihren Wert an der Börse

# Kraft Foods: In den Betriebsrat investiert

Das hätten sich die Kritiker der Mitbestimmung nicht besser ausdenken können: Amerikanischer Investor trifft auf zutiefst zerstrittenen Betriebsrat. Doch die Geschichte verläuft dann anders, als man nach dem in Deutschland oft vermittelten US-Manager-Image vermutet. Die Konzern-Mutter, Philip Morris, überließ dem nationalen Management die Problemlösung.

Heute sagen Christian Seegert, zuständig in der Geschäftsführung für Labour Relation bei Kraft Foods und der Vorsitzende des Gemeinsamen Betriebsrats Helmut Rehner übereinstimmend: „Wir sind Jahrzehnte anderen voraus, was die Zusammenarbeit betrifft.“ Und: „Wir haben eine Spitzenposition in der Kommunikation und Information.“ Davor lag harte Arbeit.

Die „Philip Morris Companies“ begannen Ende der 80er Jahre mit dem Zukauf von Lebensmittelunternehmen. Seit 1985 gehört dem Tabakkonzern schon die „General Foods Corporation“ zu der auch die deutsche Firma Kaffee HAG zählte. Drei Jahre später kommen Kraft und 1990 das Bremer Unternehmen Jacobs Suchard hinzu. Die neue Fusion aus Kaffee und Ketchup brachte die Betriebsräte ziemlich aus dem Tritt. Bei Jacobs agierte unter der Herrschaft der Gründerfamilie ein recht gutwilliger Betriebsrat, der den kurzen Weg zum Chef nutzte, um seine Wünsche vorzutragen. Bei HAG waren die Arbeitnehmervertreter traditionell in der IG Chemie, Bergbau, Energie (IG BCE) organisiert und bei Kraft Deutschland gehörte der Betriebsrat zur Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten (NGG). Rückblickend sagt Helmut Rehner: „Das war ein Hühnerhaufen“. Die Fusion hatte alle drei Firmen mächtig durcheinander gewirbelt. Gekämpft wurde von der Basis bis zum Management: Gegeneinander. Mobbing war an der Tagesordnung. Aus den USA kam mit dem üblichen Pragmatismus lediglich die Anforderung, den Laden in Ordnung zu bringen, dazu gehörte auch die Reorganisation der Betriebsratsstruktur. Seegert, eigens eingestellt, um den Kampf der unterschiedlichen (Betriebs-) Kulturen zu schlichten, hat es geschafft.

Das entscheidende Projekt war ein Drei-Jahres-Programm. Das wichtigste Ergebnis das „Leitbild zur Zusammenarbeit“. Rehner und sein Kollege Hartmut Gößler sprechen vom „Geist von Hannover“, wenn sie den Anfang der Zusammenarbeit beschreiben wollen. In der niedersächsischen Landeshauptstadt rauften sich „Kaffee-Jo“ und „Kraft-Fuzzie“ (Gößler) erstmals zusammen und stellten fest, „jeder ist guten Willens“. Doch bis zum Leitbild dauerte es noch eine Weile. Heute liegt bei jedem Betriebsratsmitglied und den Personalverantwortlichen das A-4-Papier in greifbarer Nähe. Dort heißt es unter anderem:

Als Betriebsratsmitglied

- verstehe ich mich als Interessenvertreter der Arbeitnehmer, Verhandlungspartner des Managements und Mitgestalter des Unternehmens und seiner Arbeitswelt,
- bin ich Streiter für den Standort Deutschland und den dortigen Arbeitsplatzerhalt und repräsentiere ihn nach außen,
- arbeite ich effizient und nutze kurze, schnelle Wege,
- nutze ich Möglichkeiten, mich weiter zu qualifizieren.

Die Personalabteilung unterschrieb im Gegenzug u.a.:

- beachte ich bei allen personalwirtschaftlichen Maßnahmen die Rechte des Betriebsrates,
- strebe ich Lösungen von Konflikten mit dem Betriebsrat durch Dialog und Verhandlung an und bin ggf. auch zu Kompromissen bereit, um Rechtsstreitigkeiten zu vermeiden,
- betrachte ich die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat als kontinuierlichen Verbesserungsprozess,
- trage ich dazu bei, die Rolle des Betriebsrates positiv zu vermarkten.

Michael Heilmann von der NGG hält die Leitlinien und den Weg dorthin, an dem die Gewerkschaft ebenso beteiligt war wie die Betriebsräte und das Management, für ziemlich einzigartig. So etwas habe es bislang noch nicht gegeben, glaubt der Gewerkschafter.

Der Anfang war mühsam bescheinigen die Beteiligten. Doch er war auch ungewöhnlich. Nicht nur die gemeinsamen Treffen und Diskussionen mit dem Management gehörten dazu. Es gab auch spezielle Angebote, um die Arbeitnehmervertreter zu einen und zu schulen. Die Betriebsratsvorsitzenden mussten sich beispielsweise einer konkreten Bewertung durch Kollegen stellen. Ihre Schwächen und Stärken sollten sie mit fachmännischer Hilfe analysieren. Es gab Experten-Unterricht in Sachen Wirtschaftsausschuss und Fortbildung zum Arbeitsrecht.

Gelernt hat auch die amerikanische Mutter in diesem Prozess, glaubt Seeger. Heute sei dort vielen klarer, dass es einfacher ist, mit einem Betriebsrat zu arbeiten, als autoritär von oben die Umsetzung einer Entscheidung zu verlangen. Aber grundsätzlich hält sich die amerikanische Konzernführung zurück. Solange die Betriebsergebnisse stimmen, hat das nationale Management freie Hand.

NGG-Experte Heilmann sieht das ähnlich. Aber der Reiz bei der Regelung, die Kraft Foods gefunden hat, ist für ihn noch ein ganz anderer: Mit den internen Vereinbarungen werde exakt den heutigen Arbeitsbedingungen entsprochen. Die Betriebsräte seien qualifiziert, hervorragend ausgestattet und flexibel genug, um auf die „schnelleren Taktzahlen“ bei Umstrukturierungen zu reagieren. Bestimmte Entscheidungsabläufe würden beschleunigt und beim Streit um Kernpunkte gehe es sachlicher zu. Den „Schlachtennebel“ gebe es in Bremen nicht mehr.

Dies sehen auch Rehner und Gößler, aber so schön und friedfertig wie es nun bei Kraft Foods auch läuft, wissen die Profis vom Arbeitnehmerlager doch ganz genau, wenn sie Forderungen stellen, die richtig Geld kosten, dann werden auch die Verhandlungen entsprechend schwierig. Letztlich sind sich aber Geschäftsführung und Betriebsrat einig: Bei uns herrscht Mitbestimmung „auf hohem Niveau“ und das wollen sie halten „egal wer uns gegenüber steht“.

*Aus Projektbrief 3/2001.*

*Kraft Foods: Mitbestimmung auf hohem Niveau*

ausgerichtet. So bleiben die Zielvorgaben international die Gleichen. Wie sie erreicht werden, ist dann eine Frage des Miteinanders der betrieblichen Akteure.

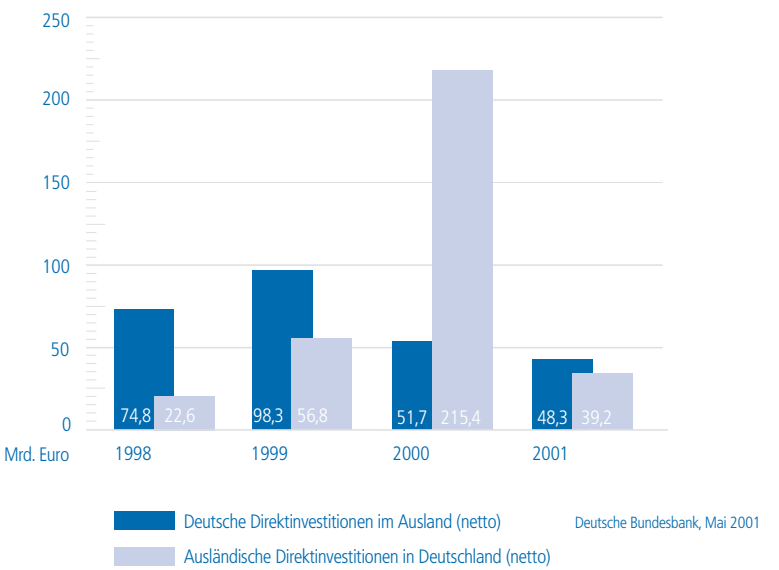
Persönliche, positive Erfahrungen relativieren zwar die Vorurteile gegenüber der deutschen Mitbestimmung. Daraus ergibt sich aber keineswegs, dass die deutsche Praxis von ausländischen Unternehmern in anderen Ländern oder gar im Mutterkonzern übernommen wird. Das „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ stellte sich dann aber im Umkehrschluss auch die Frage, ob deutsche Unternehmen, die im Ausland investieren, ihre Unternehmenskultur in ein fremdes Land übertragen.

Eine Untersuchung von Heinz-Josef Tüselmann/Franc McDonald/Arno Heise (Manchester/Wien) über „Arbeitsbeziehungen in deutschen multinationalen Unternehmen in Großbritannien“ zeigt tatsächlich nennenswerte Transfereffekte. Zwar werden weder das Tarifvertragssystem noch das Betriebsratsmodell auf die britischen Töchter übertragen. Dennoch sind in den deutschen Unternehmen gewerkschaftliche Interessenvertreter (Shop Stewards) häufiger vertreten. Zudem sind die deutschen Töchter eher bereit, den Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Gremien neben Informations- und Konsultationsrechten auch Mitbestimmungsrechte einzuräumen.

Eine andere Untersuchung im Auftrag des „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ über „Arbeitsbeziehungen und Unternehmenskultur in Polen, Tschechien und Ungarn“ von Eckard Voß/Peter Wilke (2003) belegt ein pragmatisches Investoren-Verhalten: Vorherrschende Standards der jeweiligen Länder werden akzeptiert und übernommen. Mitbestimmung, Betriebsräte und Arbeitnehmerpartizipation gehören nicht zur importierten Unternehmenskultur. Betriebsräte oder Gewerkschaftsvertreter werden hingenommen, wenn es dem Wunsch der Belegschaft oder gesetzlichen Vorgaben entspricht.

Die Stärken der Mitbestimmung werden nach den vorliegenden Untersuchungen zwar positiv wahrgenommen. Ihre Vorteile reichen aber offensichtlich nicht aus, um sie über die deutschen Grenzen hinaus zu übernehmen. Verändern könnte sich die Situation durch eine erfolgreiche Arbeit der Europäischen Betriebsräte und der – noch sehr seltenen – Weltbetriebsräte.

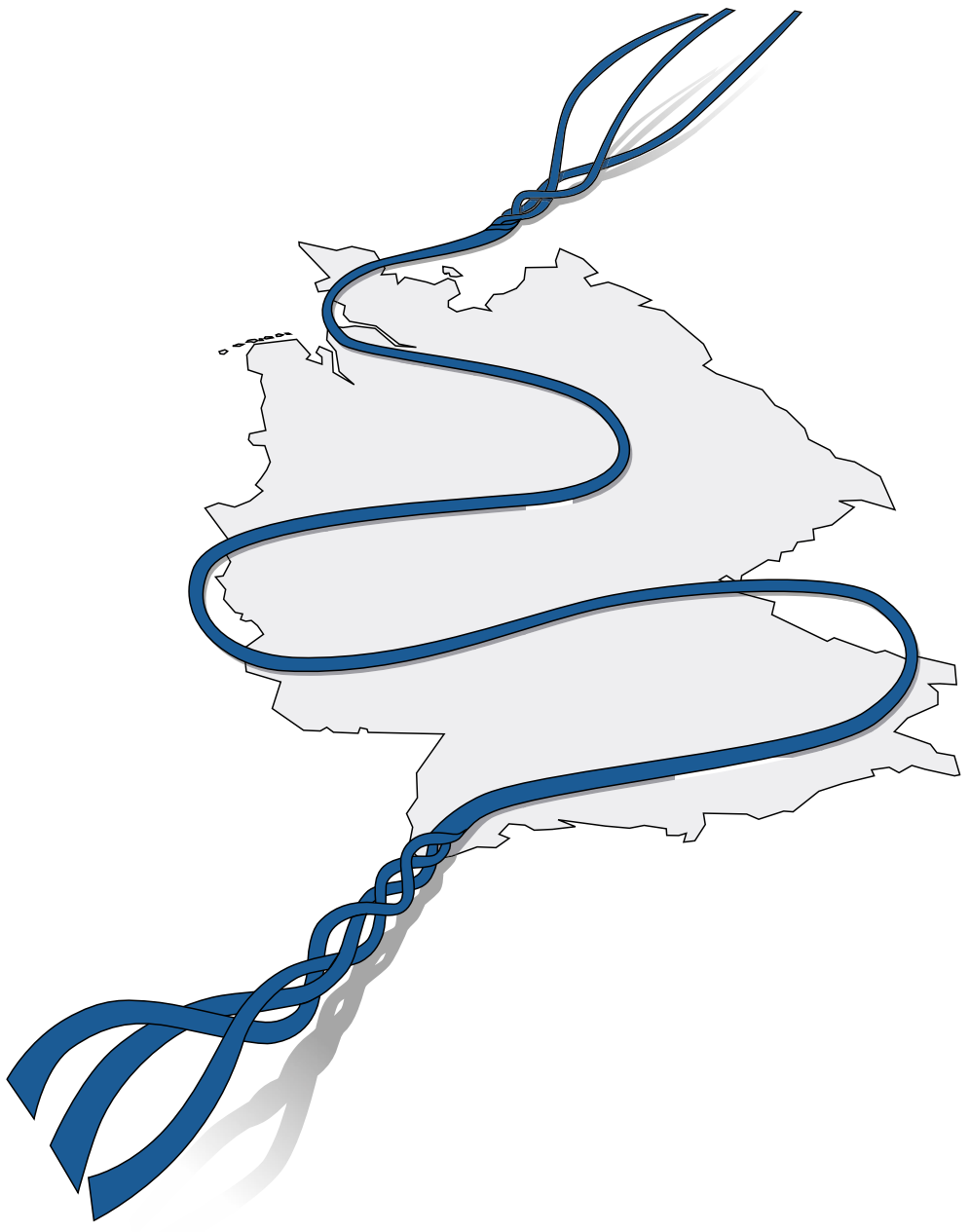
**Deutsche Direktinvestitionen im Ausland und ausländische Direktinvestitionen in Deutschland**




Deutsche Bundesbank, Mai 2001

# Internat ional

## Mitbestimmung grenzüberschreitend



*„Bei der zukünftigen Gestaltung der Mitbestimmung muss es deshalb vor allem um lokale Prozessoptimierung durch möglichst weite Verbreitung der in den führenden Unternehmen entwickelten best-practice gehen.“*

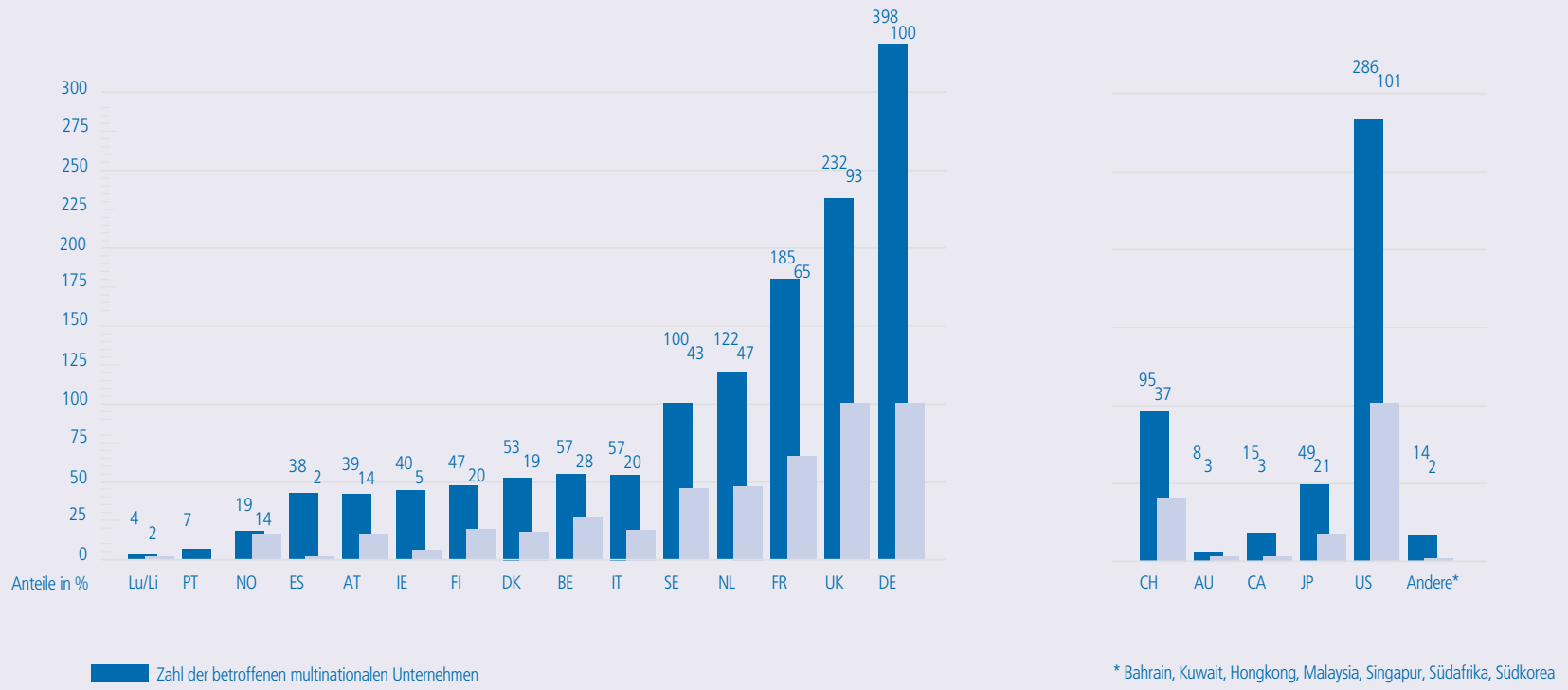
*Aus: Empfehlung 24 der Kommission Mitbestimmung*

Mehr als 20 Jahre brauchten die Europäer, bevor sie sich im Jahr 2001 auf ein Statut für die Europäische Aktiengesellschaft als passende Organisationsform für grenzüberschreitend tätige Unternehmen einigen konnten, das nun ab Oktober 2004 gilt. Bis zu diesem Zeitpunkt waren sämtliche Versuche, EU-rechtlich das Statut für eine europäische Aktiengesellschaft vorzugeben, am Streit über Form und Ausmaß der Arbeitnehmerrepräsentation gescheitert. Diese Diskussion betrifft die Frage nach der sozialen Flankierung des Europäischen Binnenmarktes durch Arbeitnehmerbeteiligung. Sie ist nach wie vor umstritten.

Einigung gab es innerhalb der Europäischen Union über die Pflicht zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer als ein „Grundrecht“ (Artikel 27 der Europäischen Grundrechte-Charta, die nun Bestandteil der Europäischen Verfassung wird). Wichtige EU-Richtlinien zur Arbeitnehmerbeteiligung sind: Die Euro-Betriebsrat-Richtlinie von 1994, die Richtlinie zur Arbeitnehmerbeteiligung in der Europäischen Aktiengesellschaft (2001) und die Richtlinie zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer (2002). Darüber hinaus fördert die EU einen Aktionsplan, der die Wahrnehmung sozialer Verantwortung durch die Unternehmen verbessern soll.

Pionierdienste für die jetzige Lösung der Beteiligung der Arbeitnehmer in Euro-AGs leisteten die Euro-Betriebsräte. Mit ihnen entstand eine neue Ebene supranationaler betrieblicher Mitbestimmung. Auf ihre Erfahrungen grenzüberschreitender Interessenvertretung kann – zusammen mit den europäischen Gewerkschaftsverbänden – zurückgegriffen werden, wenn Unternehmensleitungen gemeinsam mit der Arbeitnehmerseite die SE-Direktive zur Arbeitnehmerbeteiligung in der Euro-AG anwenden müssen.

**Euro-Betriebsräte in multinationalen Unternehmen**




* Bahrain, Kuwait, Hongkong, Malaysia, Singapur, Südafrika, Südkorea

Peter Kerkhoffs: Europäische Betriebsräte, Zahlen und Fakten, EGI Brüssel 2003

Auch die unterschiedlichen kulturellen Identitäten werden nicht bei Sitzungsbeginn an der Garderobe abgelegt. Jeder Einzelne reist mit seinen nationalen Erfahrungen und Wünschen an. Die Erarbeitung einer gemeinsamen Strategie, die sowohl im Sinne der Beschäftigten – an allen beteiligten Standorten –, aber ebenso für das Unternehmen richtig ist, kostet Zeit. Bislang treffen sich die internationalen Betriebsräte höchstens zwei- bis dreimal jährlich. Entschieden zu selten, finden Thomas Klebe und Siegfried Roth von der IG Metall.

Die beiden Gewerkschafter erlebten bei VW, BMW-Rover, Ford-Visteon und GM-Fiat, wie wichtig die internationale Zusammenarbeit der Arbeitnehmervertreter ist. Bei VW gibt es mittlerweile einen Weltkonzernbetriebsrat, der – so Klebe/Roth – sich auch „in Krisensituationen bewährt“ hat. Auf der Tagesordnung der Wolfsburger Autobauer stehen bei den internationalen Treffen die Themen Beschäftigungs- und Standortsicherung, Entwicklung der Konzernstrukturen, Arbeitsbedingungen wie Arbeitszeit und Entlohnung, aber auch Gesundheits- und Umweltschutz sowie die Auswirkungen politischer Entwicklungen auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Konzerns.

Bei BMW-Rover wurde auf Intervention des Euro-Betriebsrates statt einer Schließung das Werk in Longbridge mit Hilfe eines von BMW finanzierten Startkredits verkauft. Bei Ford ging es 1999 um eine Ausgliederung in das neue Unternehmen „Ford-Visteon“. Ein Jahr





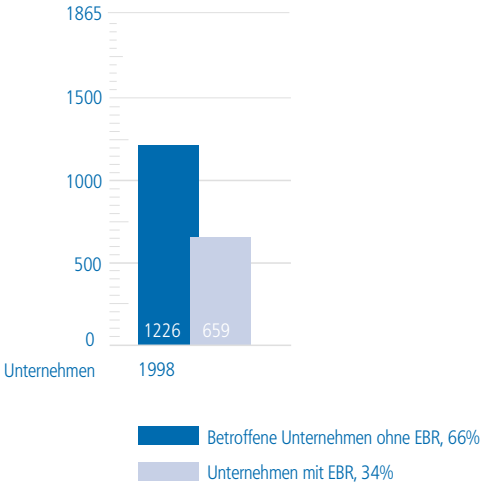


Während in Deutschland das Recht auf Mitbestimmung bedeutet, Arbeitnehmerinteressen bei Unternehmensentscheidungen zwingend zu berücksichtigen, werden sie in der europäischen Gesetzgebung als Verhandlungsgegenstand zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite behandelt. Die rund 660 existierenden (von 1.865 möglichen) Euro-Betriebsräte (EBR) haben im Wesentlichen lediglich Informations- und Konsultationsrechte. Immerhin profitieren davon nach Angaben des Europäischen Gewerkschaftsinstituts (EGI) rund zehn Prozent aller Beschäftigten, dies sind etwa 11,2 Mio. Arbeitnehmer in der Europäischen Union.

Die Euro-Betriebsräte haben den Weg für ein Selbstverständnis in Europa geebnet, das die Spitze der Unternehmen in der Pflicht sieht, die Interessen von Stakeholdern genauso zu berücksichtigen wie die der Shareholder.

Dabei sind die neuen Euro-Betriebsräte nicht von Beginn an eingespielte Teams. Ein Problem ist beispielsweise die fehlende gemeinsame Sprache. Zwar gilt Englisch in der Regel als Verkehrssprache, doch die Arbeitnehmervertreter sind teilweise erst dabei, ihre Fremdsprachenkenntnisse entsprechend zu verbessern – ein Punkt, der auch den Unternehmensleitungen schon aus Kostengründen wichtig ist. Nicht selten müssen für eine EBR-Sitzung, wie beispielsweise beim Weltkonzern ABB, elf Simultandolmetscher eingeladen werden.

**Rund ein Drittel der betroffenen Unternehmen haben einen EBR**




EGI 2002, European Works Councils multinationals database

lang dauerten die Verhandlungen, bis für die weltweit rund 78.000 betroffenen Arbeitnehmer klar war, dass sie als Ford-Mitarbeiter weiterbeschäftigt werden. Für Klebe/Roth war der entscheidende Punkt die gemeinsame Aktion des Euro-Betriebsrates mit der amerikanischen Automobilarbeitergewerkschaft UAW. Ein weiteres Fazit der Gewerkschafter: „Obwohl das internationale Management bei der Gründung des Euro-Betriebsrates Ford im Jahre 1996 darauf bestand, dass dieses nur ein Informations- und Konsultationsgremium sein könne, wurde mit der Ford-Visteon-Vereinbarung zum ersten Mal in der Automobilindustrie ein Europäischer Betriebsrat als Verhandlungs- und Vertragspartner akzeptiert.“ Zudem wurde ein „großes, wechselseitiges Vertrauen“ aufgebaut.

Von der geplanten Allianz zwischen General Motors und Fiat erfuhren die Euro-Betriebsräte beider Firmen durch die Medien. Rund vier Monate nach der Information wurde ein europaweiter Rahmentarifvertrag über Mindeststandards vereinbart. Für die beiden Metaller war das entscheidende Ergebnis, dass der 30-köpfige Euro-Betriebsrat eine Verhandlungsgruppe organisierte, in der alle Länder vertreten waren, die aber dennoch das Vertrauen aller Betroffenen hatte. Dies zeige „einen hohen Standard der Zusammenarbeit“.

Für Arbeitnehmerbeteiligung und Mitbestimmung sprechen aber auch die Erfahrungen von Managern selbst. Nicht wenige von ihnen meinen, dass Euro-Betriebsräte ein wichtiges Element vorteilhafter kooperativer Unternehmensführung darstellen. Gerade dann, wenn es um soziale Integration eilig zusammengekaufter Unternehmensteile in verschiedenen Ländern oder um interne Flexibilität zur Beantwortung externer Markterfordernisse geht. Darauf lassen Antworten einer Manager-Befragung in 165 Unternehmen des „Dow Jones Stoxx 600“ mit Euro-Betriebsrat durch den Berliner Sozialwissenschaftler Sigurt Vitols schließen.



*Mitbestimmung kann aber nur mit einem satisfaktionsfähigen Verhandlungs- und Kooperationspartner funktionieren. Dies ist der Grund, warum sich die Adam Opel AG für die Schaffung und Ausgestaltung von Mitbestimmungsrechten auf europäischer Ebene engagiert.*

*Klaus Franz (Gesamtbetriebsratsvorsitzender),*
*Adam Opel AG, November 2000*

Unter den 65 Rückantworten waren die Meinungen zwiespältig. So halten einige Firmenchefs die internationale Arbeitnehmervertretung eher für eine „touristische Veranstaltung“. Die Mehrheit der Manager sieht aber den eigenen Euro-Betriebsrat bereits als konstruktiven Mitspieler, mit positiven Effekten für die Information der Beschäftigten und die Akzeptanz von Managemententscheidungen. Viele dieser Befürworter wünschen sich, dass er in Zukunft eine stärkere Rolle im Unternehmen spielen soll und sind bereit in die Effektivität seiner Arbeit zu investieren. Diese Haltung scheint mit positiven Erfahrungen und gemeinsamen Lernprozessen zu korrespondieren. Im Übrigen zeigte sich kein auffälliger Unterschied zwischen den Herkunftsländern der Unternehmen. Positiv bewertet wird auch die Rolle der Gewerkschaften. Für 47 Prozent waren sie „qualifizierte externe Partner“ sowohl bei der Gründung des Gremiums, als auch im laufenden Geschäft.

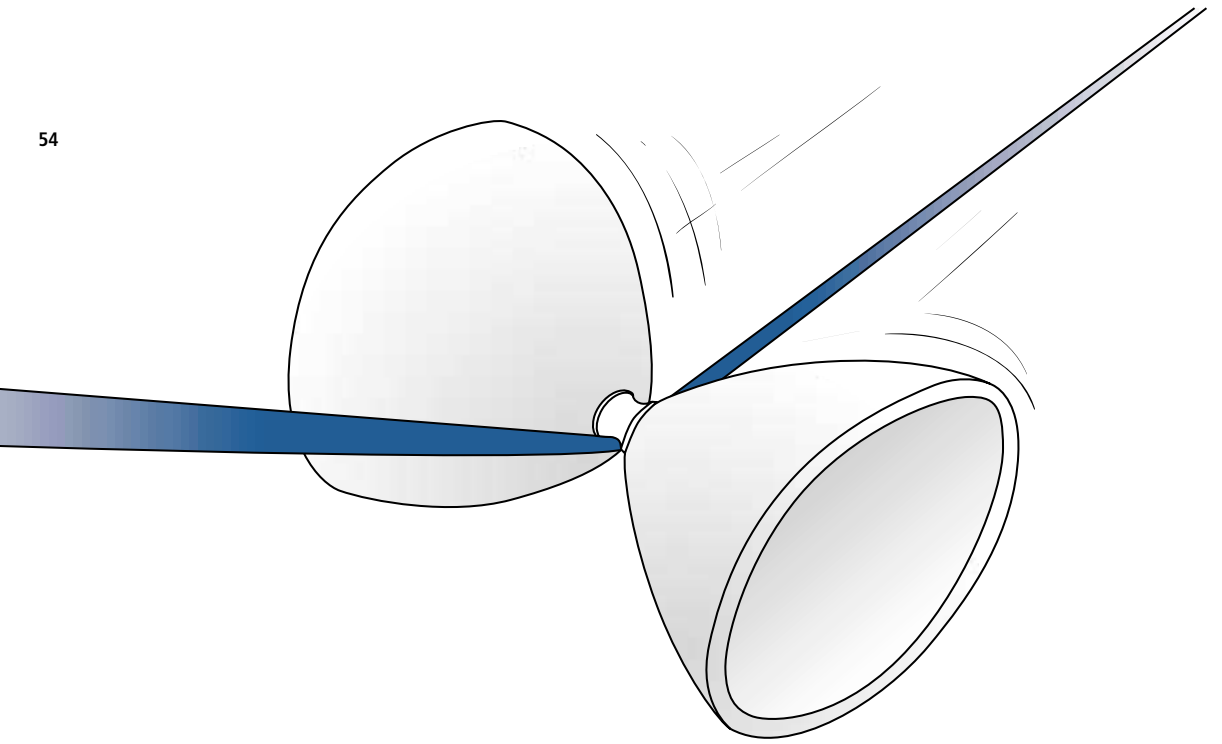
Die Ergebnisse der Befragung decken sich mit Erfahrungen aus den Einschätzungen zur deutschen Mitbestimmung: Die Akzeptanz von Managemententscheidungen wird erhöht, die Information zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten verbessert. Auch die Kritik deckt sich mit den Angaben deutscher Unternehmen: Mitbestimmungsgremien bremsen das Tempo bei der Umsetzung neuer Strategien.

Die Themenliste der Euro-Betriebsräte zeigt nach dieser Umfrage drei Schwerpunkte. Bei nahezu jedem Treffen beschäftigen sich Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter mit der wirtschaftlichen und finanziellen Situation des Unternehmens, organisatorischen Maßnahmen sowie Firmenzukäufen und Fusionen. Äußerst selten hingegen geht es um Arbeitszeiten und Einkommen.

Angesichts fortschreitender Globalisierung stoßen die Euro-Betriebsräte an Grenzen, die Entwicklung der Konzerne zu begleiten. So gibt es in einigen Unternehmen bereits heute Weltbetriebsräte. In einer Untersuchung der Weltbank (2002) über die wirtschaftlichen Folgen einer globalisierten Welt schreibt der Mitautor Zafiris Tzannatos: „Wenn wir sehen, wie die technische Entwicklung Arbeitsplätze in der ganzen Welt verändert, wird offensichtlich, dass Arbeitsnormen nicht mehr die Angelegenheit einzelner nationaler Regierungen bleiben können, sondern Sache der gesamten internationalen Gemeinschaft sind.“

# Mitbestimmung für die Zukunft – Agenda 2003plus









**Fazit aus den Ergebnissen des „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“**

Ziel dieses Fazits ist es, Hinweise auf Anschlussmöglichkeiten, positive Entwicklungen, aber auch Gefährdungen des deutschen Mitbestimmungssystems aus den Erfahrungen und Ergebnissen des „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ zu geben.

Das „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ ist der Mitbestimmungspraxis an ihre institutionellen und nationalen Grenzen gefolgt: Das Forum hat sich mit Kleinbetrieben, der „New Economy“ ebenso beschäftigt wie mit multinationalen Unternehmen in Deutschland oder großen deutschen Unternehmen im Ausland – besonders in mittel- und osteuropäischen Ländern. Die Analyse von Beispielen guter Praxis bestätigt, dass die Mitbestimmung anpassungsfähig und wirkungsvoll ist. Sie kann den betrieblichen Strukturwandel effektiv und zur Zufriedenheit aller Beteiligten unterstützen. Arbeitnehmerbeteiligung markiert dabei nicht nur den Demokratisierungsgrad von Wirtschaft und Gesellschaft, sondern hat sich auch als ökonomischer Vorteil für die Unternehmen herausgestellt.

Gleichwohl kann nicht davon ausgegangen werden, dass der Mitbestimmung deshalb automatisch eine sichere Zukunftsprognose gestellt werden könnte. Aber: Wer die Mitbestimmung international anschlussfähig machen will, muss sie weiterentwickeln.

Mitbestimmung ist wie das gesamte deutsche System der Arbeitsbeziehungen durch die Internationalisierung sämtlicher Wirtschaftsbeziehungen und globaler Trends der Veränderung von Arbeit, wie jedes andere nationale System auch, unter Veränderungsdruck geraten. Grenzüberschreitende Unternehmensorganisation und die mehr und mehr vorherrschende Unternehmensfinanzierung über internationale Kapitalmärkte erfordern ein hohes Maß an universellen Kontroll- und Transparenzmechanismen. Sie nehmen nationalen Systemen wie der Mitbestimmung mehr und mehr die institutionellen Bezugspunkte und den nationalen Spielraum: Inwieweit reichen Mitbestimmungsrechte noch an Entscheidungszentren heran, inwieweit ist das primäre Ziel, ein Unternehmen im Bestand zu erhalten, mit den Renditezielen von Investoren kompatibel?

Die gute Zukunftsprognose lässt sich weiter mit der Anpassungsfähigkeit von Mitbestimmung in der betrieblichen Praxis belegen. Sie erweist sich dort als lebendig und sozial. Gesetzliche Vorgaben sind zwar unabdingbar, weil sie allen Beteiligten eine verlässliche Interpretations- und Vertrauensbasis geben. Aber die Praxis ist dem Mitbestimmungsrecht immer voraus. Im Schatten des Rechts finden sich neue Lösungen und Vereinbarungen, die der jeweiligen betrieblichen Praxis angepasst sind, selbst wenn das Gesetz zum gegebenen Zeitpunkt dafür keine Anhaltspunkte liefert. Die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahre 2001 kann als Ergebnis eines Prozesses interpretiert werden, der eine flexiblere Anwendung der Mitbestimmung in der betrieblichen Praxis ermöglicht. Wie zum Beispiel durch die tarifvertragliche Vereinbarung vom Gesetz abweichender Mitbestimmungsstrukturen, durch Standortbetriebsräte oder durch die – rückholbare – Delegation von Mitbestimmungsrechten des Betriebsrates an die Arbeitnehmer, etwa zur direkten Ausgestaltung der Arbeits- und Urlaubszeitregelungen durch das Arbeitsteam selbst.

In der betrieblichen Praxis finden sich Anzeichen, dass Mitbestimmung auch der Gestaltung von Wissensarbeit gewachsen ist. Diese verändert nach und nach die Organisation von Arbeit fundamental und bildet mehr und mehr den innovativen Kern der einheimischen Wirtschaft. Wissensarbeit bedeutet für Mitbestimmung, dass sich ihre Herangehensweisen verändern, manchmal sogar ihre rechtlich fixierten Referenzpunkte entfallen: Unternehmen schließen sich nur noch auf Zeit in projektartigen Netzwerken zusammen, Mitarbeiter sind keine klassisch abhängig Beschäftigten mehr, sondern organisieren sich in Zukunft als „Arbeitskraftunternehmer“. „Arbeitnehmer“ und „Betrieb“ werden in solchen Fällen keine festen Bezugspunkte für Mitbestimmung mehr sein. Aller Erfahrung nach bevorzugen Wissensarbeiter darüber hinaus individuelle Gestaltungsmöglichkeiten ihrer Arbeit, freilich halbwegs geschützt gegen Arbeitsüberforderung, zum Beispiel durch überlange Arbeitszeiten oder zu dichte Arbeitsintensität. Sie mögen Interessenvertretung „in der ersten Person“ an Stelle von Stellvertretung durch einen Betriebsrat und haben folglich zu Hochzeiten der „New Economy“ mit informelleren Formen der Interessenorganisation experimentiert.

Mitbestimmung hat generell dennoch gute Zukunftschancen, wenn sie – weiterhin – als positiver Faktor beim Ausgleich zwischen sozialen und wirtschaftlichen Interessen und in der Bewältigung von Veränderungsprozessen wahrgenommen und genutzt wird. Denn Entscheidungen, die mehr und mehr supranational und unter dem Primat internationaler und offener Kapitalmärkte fallen, müssen mit all ihren Folgen nach wie vor in den Betrieben vor Ort und im Rahmen nationaler Systeme der Arbeitsbeziehungen bewältigt und gestaltet werden. Betriebsräte spielen in diesen Prozessen – im Zusammenspiel mit der gewerkschaftlichen Ausgestaltung von Tarifverträgen – eine entscheidende Rolle. Zudem kann sich Mitbestimmung mit ihrer Überwachungsfunktion im Aufsichtsrat von Unternehmen als wirksames und sinnvolles Element der Unternehmenstransparenz unter den neuen, globaleren Bedingungen profilieren. Warum sollten schließlich Investoren kein Interesse an einer sozial stabilen Organisation haben, die in der Lage ist, flexibel und ohne größere Verwerfungen in der öffentlichen Wahrnehmung, auf Veränderungen in ihrem Markt zu reagieren und damit auch die Reputation des Unternehmens an den Aktienbörsen zu steigern?

> *Die soziale Marktwirtschaft muss wieder mehr als ordnungspolitisches Konzept verstanden werden, das in Deutschland für mehr Wachstum und Beschäftigung steht. Dann sind Mitbestimmung, Konsens, Art und Weise, wie man miteinander umgeht, auch die soziale Abfederung für den Einzelnen, Elemente eines dynamischen Modells, das es zu verteidigen gilt.*
>
> *Paul Achleitner, seit Februar 2000 Finanzvorstand Allianz AG, in: Der Spiegel, August 1999*

Unsere Untersuchungen zeigen jedoch, dass Partizipation in Unternehmen, die schon heute durch Wissensarbeit geprägt sind, nicht neu erfunden werden muss. Sie wird mal mit, mal ohne Rückgriff auf gesetzliche Mitbestimmung gelebt. Direkte Beteiligung am Arbeitsplatz, informelle Beteiligungsarrangements wie „Runde Tische“ und eine repräsentative Interessenvertretung schließen sich in der Praxis nicht aus. Sie sind oft Stufen in einem betrieblichen Entwicklungsprozess. Wenn auch nicht zu übersehen ist, dass Mitbestimmung nach wie vor Schwierigkeiten hat, sich in den neuen wissensorientierten Arbeitsbereichen zu verankern und über Betriebsräte präsent zu sein, so zeigt sich doch, dass ein Betriebsrat mit zunehmender Größe von Unternehmen und in Krisenzeiten wahrscheinlicher wird.

Entscheidend ist, inwieweit es – wie im Beispiel von CONNEX.AV, einem Projekt der Gewerkschaft ver.di– gelingt, Mitbestimmung innovativ in ihre neue – ungewohnte – Umgebung einzupassen, und zwar auf betrieblichem wie auf gewerkschafts- und tarifpolitischem Feld. Denkbar ist, für den Einzelnen jeweils biografisch passende Module auf der Basis von Betriebsvereinbarungen anzubieten: in der Aus- und Weiterbildung, in Bezug auf Arbeitszeitarrangements, Gesundheitsförderung, berufliche Karriere- und Mobilitätsberatung, das Ausloten von Arbeitsmarktchancen, das Durchstehen von beruflichen Durststrecken und wirtschaftlichen Konjunktureinbrüchen. Dazu gehört auch die Verbesserung der Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie, was darauf hinausläuft, insbesondere Frauen die Wahrnehmung ihrer beruflichen Chancen zu erleichtern. Insgesamt kommt es darauf an, ob Mitbestimmung als Instrument wahrgenommen wird, den Einzelnen in seiner Position zu stärken, unabhängig von der jeweiligen beruflichen Position in einem bestimmten Betrieb.

In der Konkurrenz um ausländische Investitionen wird Mitbestimmung nach unseren Ergebnissen von Unternehmensleitungen nicht als Standortnachteil gesehen. Sie war für ausländische Unternehmen, die in Deutschland investiert haben, kein Hinderungsgrund. Diese Investoren haben einen differenzierten Blick auf die maßgeblichen Standortfaktoren und schätzen vor allem die betriebliche Mitbestimmung in der alltäglichen Praxis: einen Verhandlungspartner auf Arbeitnehmerseite zu haben, der sich verantwortlich fühlt für die Arbeitsplätze in einem Betrieb und einen verbindlichen Umgang pflegt. Wer als ausländischer Unternehmer seine konkreten Erfahrungen mit der praktischen Wirkungsweise der Mitbestimmung gemacht hat, revidiert nach unseren Beobachtungen häufig seine vorhergehende negative Einstellung.

> *Wenn Shareholder langfristige Wertsteigerungen und Kapitalanlage verfolgen, dann passt das sehr wohl zusammen mit dem Workholder, der Interesse hat an zukunftsträchtigen Arbeitsplätzen. Wir brauchen eine längerfristige Anlegerperspektive, nicht die Vierteljahresberichterstattung als vorherrschende Orientierungsgröße.*
>
> *Horst Neumann, Mitglied des Vorstandes und Arbeitsdirektor der Audi AG (seit Juni 2002), in: Die Mitbestimmung 5/2002*

Damit überhaupt positive Erfahrungen gesammelt werden können und nicht mangelnde oder verzerrte Informationen von vornherein zu negativen Entscheidungen gegen Standorte in Deutschland führen, hatte bereits die Kommission Mitbestimmung 1998 eine gemeinsame Informationskampagne von Arbeitgebern und Gewerkschaften, vor allem in den USA, vorgeschlagen. Damit sollte um Vertrauen unter ausländischen Investoren geworben werden. Insbesondere sollte dem Eindruck des angeblich zu starken Einflusses der Gewerkschaften entgegengewirkt werden. Außerdem erscheint Außenstehenden das deutsche Mitbestimmungssystem auf den ersten Blick zu reglementiert und zu kompliziert. Deshalb besteht nach wie vor ein Bedarf an Informationen.

Die geringe oder verzerrte Informationsbasis wäre möglicherweise am besten zu überwinden, wenn der Erfahrungsaustausch über nationale Grenzen hinweg intensiviert würde. Am besten überzeugen Lösungen anhand konkreter Beispiele. Betrieblicher Strukturwandel wirft überall ähnliche Fragen auf und fordert Unternehmenskulturen heraus. Das „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ hat gute Erfahrungen mit dem organisierten Erfahrungsaustausch zwischen Repräsentanten von Arbeitgeber- wie von Arbeitnehmerseite, besonders aus kleineren und mittleren Unternehmen, über kooperative Problemlösung und das Entstehen kooperativer Unternehmenskulturen. Warum sollte das nicht auch über Grenzen hinweg möglich und nützlich sein?

Positive Mitbestimmungserfahrungen vor Ort dürfen allerdings nicht zum Schluss verleiten, dass Ausländer diese aus Deutschland in ihre Standorte in anderen Ländern „mitnehmen“. Als Grund dafür werden andersartig historisch gewachsene Beziehungen der Unternehmen besonders zu den einheimischen Gewerkschaften angeführt. Das lässt sich

*Die Mitbestimmung hat eine Chance, und sie ist zukunftsfähig, allerdings nur dann, wenn ihr die doppelte Beweisführung gelingt, nicht nur das humanere, sondern auch das wirtschaftlich effizientere Modell zu sein.*

*Karlheinz Blessing, Mitglied des Vorstandes und Arbeitsdirektor der Dillinger Hütte AG; Mitglied der Kommission Mitbestimmung, in: Die Mitbestimmung 6/1998*

umgekehrt auch für deutsche Unternehmen in ihren Auslandsstandorten feststellen. Arbeitnehmerrechte werden prinzipiell geachtet und Mitbestimmung wird nicht generell abgelehnt. Untersuchungen des „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ über Führungsstile in internationalen Unternehmen in mittelosteuropäischen Ländern zeigen zum Beispiel, dass auch in deutschen Unternehmen die zu Hause geläufige Mitbestimmung nicht zum international umgesetzten Standard von Führungszielen gehört. Sie hat außerdem keinen Stellenwert im geforderten professionellen Profil einheimischer Manager. Unternehmen optimieren in ihrem Interesse, was lokal an Arbeitnehmerrepräsentanz vorgefunden wird oder nach jeweiliger nationaler Gesetzeslage notwendig ist. Allerdings ist zu erwähnen, dass auch von gewerkschaftlicher Seite Betriebsräte, speziell in mittel- und osteuropäischen Ländern – immer noch und teils aus historischen Gründen –, als Konkurrenz und keineswegs als Hilfe angesehen werden. Unterstellt wird, das Management wolle die Gewerkschaften aus den Betrieben heraushalten.

Euro-Betriebsräte zeigen allerdings, wie die Einstellung zur Arbeitnehmerbeteiligung grenzüberschreitend positiv verändert werden kann. Sie haben sich in vielen Unternehmen mehr und mehr zum wichtigen Element effizienter, weil kooperativer Unternehmensführung in international tätigen Unternehmen entwickelt. Die qualitative Stärkung von Arbeitnehmerbeteiligung und die Verbesserung ihrer Arbeitsweise auf europäischer Ebene ist ein sinnvoller Schritt, das Mitbestimmungssystem um die europäische Dimension zu ergänzen und damit insgesamt Information und Konsultation der Arbeitnehmer als Element eines kooperativen Umgangs zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite in internationale Zusammenhänge einzuführen.

Das Beispiel der Kollektivvereinbarung zwischen dem Europäischen Metallarbeiterbund und dem Detroiter Management bei GM Europe belegt diese Sichtweise. Sie wurde im Euro-Betriebsrat erzielt, um für ganz Europa verbindliche Regeln der Information und Konsultation bei Standortentscheidungen festzulegen. Daraus erwuchs der Sozialausgleich bei Werksschließungen, wie er für mitbestimmte Großunternehmen in Deutschland gesetzlich vorgesehen und in der Praxis üblich ist. Auf diese Weise wurden soziale Konflikte im Zuge zentraler Managemententscheidungen auch im Interesse des Unternehmens zwischen europäischen Produktionsstandorten in ziviler Art und Weise entschärft. Auch wenn supranationale Vereinbarungen nicht die gleiche Rechtsqualität wie deutsche Mitbestimmung aufweisen, vermögen sie in der Praxis eine ähnliche Faktizität für die soziale Ausgestaltung von betrieblichem Strukturwandel zu entfalten.

Eine Vereinbarung wie bei GM Europe hat allerdings – noch – Pilotcharakter in Europa. Beispiele wie die Errichtung eines Weltbetriebsrates bei der Volkswagen AG, der Aufbau eines internationalen Gewerkschaftsnetzwerkes im Zuge der BASF-Verpflichtung zum Global Compact der UN oder auch wie die Verknüpfung von Arbeitnehmerbeteiligung und internationalen Unternehmensführungsleitlinien (sog. Codes of Conduct) in deutschen Unternehmen wie Faber-Castell oder Hartmann zeigen jedoch, dass verbindliche Arbeitnehmerbeteiligung als Führungselement für die internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen an Bedeutung gewinnt.

Schließlich muss sich Mitbestimmung in Zukunft stärker mit der Aktionärsorientierung von Unternehmen auseinander setzen. Dabei zeigen neue Studien, dass Mitbestimmung nicht grundsätzlich Aktionärsinteressen an hoher Rendite entgegenstehen. Denn sie hilft, Informationen über den Zustand des Unternehmens offen zu legen, die Manager gerne als exklusives Herrschaftswissen für sich behalten hätten. Darüber hinaus lässt sich der Vorbehalt nicht belegen, eine starke Mitbestimmung würde zu Minderbewertungen an den Börsen führen. Gewerkschaften haben auf neue Anforderungen an die Mitbestimmung aus der stärkeren Börsennorientierung von Unternehmen bereits reagiert. Sie unterstützen die Bestrebungen in der deutschen Corporate-Governance-Diskussion, den Aufsichtsrat in seiner Kontrollfunktion zu stärken. Deshalb soll es nach einer gesetzlichen Änderung auch Vertretern ausländischer Belegschaftsanteile möglich sein, auf die Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat gewählt zu werden. Die Gesamtperspektive des Unternehmens über den Stammsitz hinaus würde auf diese Weise gestärkt. Der Mitbestimmung ist damit ein Weg gewiesen, zur Funktionalität des Corporate-Governance-Systems der Zukunft beizutragen.

Globales Wirtschaften unter dem Vorzeichen anspruchsvoller Investoren wird Mitbestimmung darüber hinaus auf allen Ebenen im Unternehmen neu fordern. Einen interessanten Ansatzpunkt bietet die stärker geforderte Rechenschaftspflichtigkeit der Unternehmen gegenüber der gesellschaftlichen Öffentlichkeit. Schlechte Erfahrungen mit Unternehmen – sei es aus Sicht der Investoren, Geschäftspartner, Kunden oder Arbeitnehmer – schlagen sich leicht in schlechten Börsenkursen und Geschäftsergebnissen nieder. Viele Unternehmen sehen sich dadurch gezwungen, offensiver auf Aktivitäten zur Wahrnehmung ihrer „Corporate Social Responsibility“ aufmerksam zu machen. Inzwischen hat sich eine ganze Branche von Agenturen etabliert, die wirksam mit Indikatoren und Ratings zum sozialen, ethischen und ökologischen Verhalten ins Wirtschaftsgeschehen eingreifen.

Für Mitbestimmung sind diese Entwicklungen eine Chance. Denn Unternehmen müssen intern gewährleisten, was sie nach außen versprechen. Der externen Bewertung steht ein intern zu erstellendes Reporting gegenüber. Betriebliche Interessenvertreter – aber auch ihre Gewerkschaften – sind potenziell wichtige interne Partner der Unternehmensleitungen, den existenziellen externen Anforderungen an Transparenz und Öffentlichkeit seriös zu begegnen. Sie fühlen sich in der Regel „ihren“ Unternehmen verpflichtet, verfügen gleichzeitig über großes Vertrauen der Beschäftigten und agieren nahe an deren Arbeitsplätzen. Diese positive Rolle kann bis in die Ebene des Aufsichtsrates hinein wirken: Mitbestimmungsakteure und -institutionen als interne Monitoring-Agentur, die

dem Unternehmen weltweit hilft, eigene Versprechungen einzuhalten und glaubwürdig für gute Arbeitsbedingungen in allen Kapillaren des Unternehmens einzutreten.

Die Neubewertung der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen und das Nachdenken über ihre soziale Verankerung dürften der Grund sein, dass auch der Arbeitnehmerbeteiligung international – wieder – eine höhere und vor allem integrierte Rolle eingeräumt wird. Die EU-Kommission begründete zum Beispiel ihren politischen Aktionsplan zur Reform der Corporate Governance in Europa mit dem Wettbewerbsvorteil durch gute Unternehmensführung: „Gut geführte Unternehmen mit nachweislich starker Corporate Governance und sichtbaren Erfolgen im sozialen und ökologischen Bereich sind ihren Konkurrenten überlegen. Europa braucht mehr Unternehmen dieser Art, die Arbeitsplätze schaffen und ein auf Dauer höheres Wachstum ermöglichen.“ (Bolkestein Aktionsplan der EU-Kommission vom Mai 2003). Diese Sichtweise ist auch in den Leitlinien der OECD zu finden. Das „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ konnte in vielfältiger Art und Weise zeigen, dass Mitbestimmung ein Element guter Unternehmensführung ist.

Die erkennbare Rückbesinnung auf das Unternehmen als soziale Organisation, das Renditeansprüche seiner Eigner langfristig nur befriedigen kann, wenn es sich selbst als gesellschaftlicher Akteur begreift, stellt im Übrigen die Folie dar für die ab Oktober 2004 möglich werdende Arbeitnehmerbeteiligung in der Europäischen Aktiengesellschaft. Für deutsche Arbeitnehmer ist diese Ebene von Arbeitnehmereinfluss durch die Mitbestimmung vertraut – im Unterschied zu den europäischen Ländern, die mit ihren Systemen nicht an diesen Typ von Mitbestimmung heranreichen. Allerdings ist nicht zu erwarten, dass Arbeitnehmerbeteiligung in jeder europäischen Aktiengesellschaft deutsche Mitbestimmungsqualität erreichen wird.

Um dennoch diese Ebene effektiv nutzen zu können, werden die deutschen Mitbestimmungsakteure und ihre Gewerkschaften ihre ausländischen Kollegen vom zusätzlichen Vorteil dieser Mitbestimmungsebene überzeugen müssen. Ein gutes Beispiel ist der Fall von ThyssenKrupp: Auf oberster Konzernebene wurde vereinbart, beim Verkauf von Unternehmen gemeinsam „best ownership“ anzustreben. Die neuen Käufer müssen sich verpflichten, einmal erreichte Arbeits- und Mitbestimmungsstandards nicht anzutasten. Andernfalls kann das zur Abweisung ihres Angebots führen.

Auf jeden Fall wird ein nationales System wie die Mitbestimmung durch europäische Rechtsetzung zur Arbeitnehmerbeteiligung, zur Konsultation und Information, zur Errichtung von Euro-Betriebsräten sowie zur Arbeitnehmerbeteiligung in der Europa-AG (SE) stärker als bisher dem Wettbewerb mit Systemen und Praktiken von Arbeitnehmerbeteiligung in anderen Ländern ausgesetzt. Das bringt für die Mitbestimmung sowohl Gefährdungen als auch neue politische Spielräume, den Europäischen Binnenmarkt via Arbeitnehmereinfluss in grenzüberschreitenden Unternehmen sozial mitzugestalten. Es ist aus heutiger Sicht noch offen, inwieweit die deutsche Mitbestimmung dadurch langfristig überformt wird oder ob lediglich eine zusätzliche europäische Ebene angebaut wird, wie das in der Praxis der Euro-Betriebsräte offensichtlich der Fall ist.

Gleichwohl wird es wahrscheinlich nicht zu einem radikalen Systemwechsel hin zum angelsächsischen System von Unternehmensführung mit – schwachem – Arbeitnehmereinfluss kommen. Auch das Einmauern der Mitbestimmung im Anwendungsbereich nationaler Mitbestimmungsgesetze erscheint wenig Erfolg versprechend, um Mitbestimmung in ihrer heutigen Substanz zu konservieren. So wird es in naher Zukunft darauf ankommen, zu Hause Mitbestimmung weiterhin flexibel anzuwenden und darüber auch intensiv zu kommunizieren. Der Schlüssel für die Zukunft der Mitbestimmung liegt jedoch in Europa, inwieweit es nämlich gelingen wird, Mitbestimmung als Prozess in bisher mitbestimmungsferne Unternehmenswelten einzuführen. Nach den Analysen des „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ ist zu erwarten, dass der Vorteil Mitbestimmung sich aus der Praxis heraus auch in anderen Ländern herumsprechen wird: für Unternehmen, für ihre Arbeitnehmer wie für die Gesellschaft insgesamt.

*In Humankapital zu investieren ist nicht allein eine Frage der sozialen Gerechtigkeit, sondern auch eine wirtschaftlich sinnvolle Entscheidung, es ist eine Investition in die Zukunft Europas.*

*Romano Prodi,*
*Präsident der Europäischen Kommission, auf dem „Forum über den Sozialen Dialog“ am 22.März 2001*

# Anhang

## Publikationen des „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“*


Deutscher Bundestag, 2001: Öffentliche Anhörung zum Entwurf der Bundesregierung zur Reform des Betriebsverfassungsgesetzes – Stellungnahme der Bertelsmann Stiftung. Berlin: Deutscher Bundestag, Ausschuss für Arbeit und Sozialordnung

Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung, 2000a: Konfliktfreies Firmen-Familienleben (Mitbestimmung in den Unternehmen der New Economy). Düsseldorf und Gütersloh: Projektbrief des Forum Mitbestimmung und Unternehmen

Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung, 2000b: Ohne Betriebsrat hätten wir ein Problem (Praxis kooperativer Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen). Düsseldorf und Gütersloh: Projektbrief des Forum Mitbestimmung und Unternehmen

Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung, 2001: In den Betriebsrat investiert (Mitbestimmung in internationalen Unternehmen in Deutschland). Düsseldorf und Gütersloh: Projektbrief des Forum Mitbestimmung und Unternehmen

Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), 2002: Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft – (k)ein Widerspruch. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung

Blessing, Karlheinz, 2000: Wer sein Hobby zum Beruf macht, braucht keine Mitbestimmung? Über das Verhältnis von new und old economy. Frankfurter Rundschau vom 27.6.2000

Galgoczi, Bela und Norbert Kluge, 2003: Pragmatische Multis. In: Mitbestimmung, Nr. 5

Götzen, Ute, 2002: Moderne Unternehmensführung, Ökonomischer Erfolg und die Rolle der Mitbestimmung – Eine Befragung der Arbeitsdirektoren der Stahlindustrie. Düsseldorf und Gütersloh: Forum Mitbestimmung und Unternehmen – eine gemeinsame Initiative von Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung





Götzen, Ute und Norbert Kluge, 2002: Alte Industrie – neu aufgestellt. In: Mitbestimmung, Nr. 9, 56-58

Hassel, Anke und Norbert Kluge, 1999: Die quantitative Verbreitung der Mitbestimmung in Deutschland. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Nr. 3

Hauser-Ditz, Axel und Norbert Kluge, 2001a: Vorteil Mitbestimmung: Vom Nutzen innerbetrieblicher Kooperation. In: Jörg Abel und Hans Joachim Sperling (Hrsg.), Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 169-185

Hauser-Ditz, Axel und Norbert Kluge, 2001b: Pionierarbeit. In: Mitbestimmung, Nr. 3, 38-41

Ittermann, Peter und Jörg Abel, 2003: Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft - Trendreport. Bochum: Lehrstuhl für Organisationssoziologie und Mitbestimmungsforschung an der Ruhr-Universität im Auftrag des Forum Mitbestimmung und Unternehmen

Kluge, Norbert, 2001a: Betriebsräte in der New Economy – warum eigentlich nicht?, Net Investor (Nr. 5, 82)

Kluge, Norbert, 2001b: Mitbestimmung und neue Unternehmenskonzepte – Zukunftschancen oder „alte Bindungen”? Zukunftsforum Moderne Arbeit in Nordrhein-Westfalen

Kluge, Norbert, 2001c: Was aber kommt nach dem jungen Glück? Mitbestimmungspraxis und Mitbestimmungsbedarf in der „New Economy“. Frankfurter Rundschau vom 11.4.2001, 7

Kluge, Norbert, 2001d: „Wilde Ehen“? Mitbestimmungspraxis und -bedarf in der New Economy. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Bd. 52, Nr. 4, 229-236

Kluge, Norbert, 2002: Corporate Social Responsibility. Dawn of a European Corporate Culture? In: Mitbestimmung, Nr. 8, 46-49

Kluge, Norbert und Vera Schiemann, 2001: Mitbestimmung und New Economy. In: Jörg Abel und Peter Ittermann (Hrsg.), Mitbestimmung an den Grenzen? Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Europa. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 89-108

Kluge, Norbert und Vera Schiemann, 2002: Treibhaus Wissensgesellschaft. Aufgaben der Mitbestimmung für zukünftiges Arbeiten in Wissensunternehmen. In: Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft – (k)ein Widerspruch. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 9-26

Kluge, Norbert und Sigurt Vitols, 2001: Works Councils. Managers of Cross-cultural Change. In: Mitbestimmung, Nr. 7, 40-43

Kluge, Norbert und Eckard Voß, 2003: Managementstile und Arbeitnehmerbeteiligung bei ausländischen Unternehmen in Polen, Tschechien und Ungarn. In: WSI Mitteilungen, Bd. 56, Nr. 1, 66-69

Kluge, Norbert und Eckhard Voß, 2003: Management Styles and Worker Participation in Foreign Companies in the EU applicant Countries Poland, Czech Republic and Hungary. In: transfer, Nr.1, Europäisches Gewerkschaftsinstitut, Brüssel

Kürschner, Kay und Olaf Schröder, 2001: Mitbesitz und Mitbestimmung – vier betriebliche Fallstudien über KMUs des produzierenden Gewerbes. Essen: PCG-consult im Auftrag des Forum Mitbestimmung und Unternehmen

Riess, Birgit, 2002: Streitpunkt: Neues Betriebsverfassungsgesetz – Den Boden für Konsens und Kooperation erhalten –. In: forum (Das Magazin der Bertelsmann Stiftung), Nr. 1, 46-47

Vitols, Sigurt, 2001: Unternehmensführung und Arbeitsbeziehungen in deutschen Tochtergesellschaften großer ausländischer Unternehmen. Düsseldorf und Gütersloh: Forum Mitbestimmung und Unternehmen – eine gemeinsame Initiative von Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung

Vitols, Sigurt, 2003: Management Cultures in Europe: European Works Councils and Human Resource Management in Multinational Enterprises. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin im Auftrag des Forum Mitbestimmung und Unternehmen

Voß, Eckhard und Peter Wilke, 2003: Modelltransfer oder Adaption lokaler Bedingungen? Managementstile, Führungsmodelle und betriebliche Arbeitsbeziehungen bei ausländischen Unternehmen in Tschechien, Ungarn und Polen. Hamburg: wmp-consult im Auftrag des Forum Mitbestimmung und Unternehmen

Wannöffel, Manfred und Roland Abel, 2001: Innovation und ökonomischer Erfolg durch Prozesse kooperativer Modernisierung. Bochum: BIT im Auftrag des Forum Mitbestimmung und Unternehmen

* Alle Studien des „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ gibt es im Internet unter www.boeckler.de



## Dialogveranstaltungen und Workshops des Forums

**28. Januar 2000, Casino der Zeche Zollverein in Essen: „Kooperative Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen“**

Kooperation ist eine Erfolgsstrategie – zu diesem Ergebnis kam das „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ nach der Auftaktveranstaltung mit über 100 Teilnehmern aus der betrieblichen Praxis, den Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden.

Erfolgreiche mittelständische Unternehmen präsentierten ihre Modelle betrieblicher Kooperation. Diese Beispiele verdeutlichten die Chancen einer sozialpartnerschaftlichen Unternehmenskultur. Ausgangspunkt war die Frage, inwieweit Kooperation bei der Modernisierung der Unternehmen konkret hilft und welchen Weg die Unternehmen gewählt haben, um diese kooperativen Strukturen zu gestalten.

**19. Mai 2000, Komed im Mediapark Köln: „Eigene Wege – Kooperative Führung in IT- und Multimediaunternehmen“**

Wenn aus Ideen Organisationen werden: Jedes IT- und Multimediaunternehmen steht über kurz oder lang vor der Frage, wie Unternehmenswachstum, Mitarbeiterinteressen und Marktperformance miteinander vereinbart werden können. Die Professionalisierung der Unternehmensorganisation wird notwendig. Brauchen Teams, die hierarchiefrei arbeiten, Mitarbeiter, die ihre Ideen und Interessen unmittelbar einbringen, noch einen Betriebsrat? Inwieweit werden Belegschaftsaktien und Aktienoptionen zur ernsthaften Alternative zu den gegebenen Mitbestimmungsrechten?

Ziel der Veranstaltung war es herauszufinden, ob und welche Formen der Mitbestimmung in den Unternehmen der digitalen Wirtschaft existieren, aber auch, welche Anforderungen an ein Kooperationsmodell gestellt werden. Über die neue Welt der Arbeitsbeziehungen konnten sich rund 150 Teilnehmerinnen und Teilnehmer informieren.

**8. Februar 2001, Kassel: Dialog vor Ort: „Mitarbeiterinteressen, Arbeitsbeziehungen und Unternehmenserfolg in einem kooperativ geführten Unternehmen am Beispiel der Firma SMA Regelsysteme GmbH“**

Das „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ fördert die Diskussion über interessante betriebliche Beispiele der Mitbestimmung, in denen Beteiligung, kooperative Unternehmensführung und -erfolg zusammen gehören. Nachdem Unternehmensleitung und Betriebsrat der SMA Regelsysteme ihre Praxis auf einer Dialogveranstaltung des Forums präsentiert haben, gab es insbesondere von gewerkschaftlicher Seite ein großes Interesse, sich vor Ort genauer mit der Situation in dem – nicht tarifgebundenen – Unternehmen auseinander zu setzen.

Der gemeinsam mit SMA organisierte Workshop bot für die rund 20 Teilnehmer, darunter Vertreter der örtlichen IG Metall, externe Betriebsräte und Unternehmensvertreter die Möglichkeit zum vertieften Einblick in die betriebliche Praxis bei SMA und zum offenen und unbefangenen Dialog über die Ausgestaltung beteiligungsorientierter Arbeitsbeziehungen in einem Unternehmen, das sich als kooperativ geführt versteht: Es ging darum herauszufinden, wie Beteiligung und Kooperation im Unternehmen konkret organisiert werden, was Unternehmensleitung und Betriebsrat eigenständig leisten können und wollen und welche Anforderungen an externe Rahmenbedingungen zu stellen sind, um die Prozesse im Unternehmen zu unterstützen.

**8. Mai 2001, Taunustor Conference Center, Frankfurt am Main: Workshop „Mitbestimmung im Spiegel von Unternehmensbewertung und Kapitalmarkt“**

Das deutsche System der kooperativen Arbeitsbeziehungen wird aus Sicht der Kapitalmärkte oft negativ dargestellt. Das „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ brachte die eher ungewöhnliche Mischung aus Analysten, Kapitalmarktexperten, Wissenschaftlern und Mitbestimmungsakteuren an einen Tisch. Die etwa 25 Teilnehmer beschäftigten sich u. a. mit der Frage, welche Faktoren den Wert eines Unternehmens bestimmen, um im Anschluss eine Analyse der Mitbestimmung aus Kapitalmarktsicht vorzunehmen.

Es stellte sich heraus, dass die deutsche Mitbestimmung insbesondere bei Investoren aus dem angelsächsischen Raum oft auf Unverständnis, aber auch auf Unwissenheit über die kulturellen Zusammenhänge stößt. In Deutschland hingegen haben sich Analysten und Kapitalmarktexperten mit dem bestehenden System der Arbeitsbeziehungen weitgehend arrangiert. Ein Fazit der Veranstaltung: Eine intensivere Aufklärung über die deutsche Mitbestimmungspraxis gegenüber ausländischen Investoren wäre dringend notwendig.

**20. Februar 2002, Universität Witten-Herdecke: Workshop „Mitbestimmung und Mitarbeiterbeteiligung: komplementär oder substitutiv?“**

Ist die Mitbestimmung ein Standortnachteil, wie häufig behauptet, oder kann sie unter bestimmten Bedingungen sogar ein Standortvorteil sein – wie aus dem Bericht der Kommission Mitbestimmung gefolgert wurde? Diese Frage ist nach wie vor heftig umstritten, wie die politische Auseinandersetzung um die jüngste Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes gezeigt hat.

Welchen Beitrag die wirtschaftswissenschaftliche und industriesoziologische Forschung zur Klärung dieser politisch brisanten Frage leisten kann, wurde auf diesem wissenschaftlichen Workshop diskutiert. Gemeinsam mit Prof. Dr. Bernd Frick, Inhaber des Reinhard-Mohn-Lehrstuhls, diskutierten empirisch orientierte Ökonomen die Ergebnisse jüngerer Untersuchungen.



## Beteiligte am „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“* Mitglieder des Fachbeirats 1999-2001:

| | |
|---|---|
| Prof. Karl-Heinz Briam | *Vorsitzender des Fachbeirats, ehemaliges Mitglied des Vorstandes und Arbeitsdirektor der Volkswagen AG, Bochum* |
| Frank D. Bargsten | *Geschäftsführer der Sonopress Produktionsgesellschaft für Ton- und Informationsträger mbH, Gütersloh* |
| Dr. Karin Benz-Overhage | *Vorsitzende des Kuratoriums der Hans-Böckler-Stiftung, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Industriegewerkschaft Metall, Frankfurt am Main* |
| Dr. Karlheinz Blessing | *Mitglied des Vorstandes und Arbeitsdirektor der AG der Dillinger Hütte, Dillingen/Saar* |
| Prof. Dr. Thomas Dieterich | *Präsident des Bundesarbeitsgerichts i. R., Kassel* |
| Dr. Stefan Empter | *Leiter des Bereichs Wirtschaft in der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh* |
| Prof. Dr. Bernd Frick | *Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät, Ernst-Moritz-Arndt-Universität, Greifswald* |
| Ursel Gelhorn | *Vorsitzende des Betriebsrates der STEAG AG, Essen* |
| Manfred Hinz | *Leiter Personal- und Sozialwesen der GKN Löbro GmbH, Offenbach* |
| Bernd Kühl | *Vorsitzender des Betriebsrates der Babcock Industrierohrleitungsbau Bitterfeld GmbH, Bitterfeld* |
| Heidulf Masztalerz | *Vizepräsident der Handwerkskammer Lüneburg und Mitglied des Vorstandes des Deutschen Handwerkskammertages, Südgellersen/Niedersachsen* |
| Rolf Meyer | *Geschäftsführer der Sennheiser electronic GmbH & Co. KG, Wedemark* |
| Jürgen Peter | *Vorsitzender des Vorstandes der hancke & peter IT Service AG, Bund Junger Unternehmer, Aachen* |
| Dr. h. c. Wolfgang Schultze | *Mitglied des Vorstandes und Arbeitsdirektor der Preussag AG, Hannover* |
| Nikolaus Simon | *Geschäftsführer der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf* |
| Prof. Dr. Wolfgang Streeck | *Direktor des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung, Köln* |
| Bernd Sudholt | *Stellvertretender Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates der Volkswagen AG, Wolfsburg* |
| Heinrich Tiemann | *Abteilungsleiter im Bundeskanzleramt, Berlin* |

## Mitglieder im Beraterkreis 1999-2001:

| | |
|---|---|
| Dr. Dieter Kirchner | *Rechtsanwalt, ehem. Hauptgeschäftsführer von Gesamtmetall, Köln* |
| Prof. Dr. Karl Molitor | *ehem. Hauptgeschäftsführer des BAVC e. V., Wiesbaden* |
| Dr. h. c. Hermann Rappe | *ehem. Vorsitzender der IG Chemie, Papier, Keramik, Hannover* |

## Das Projektteam 1999-2003:

| | |
|---|---|
| Ina Drescher | *Hans-Böckler-Stiftung, Abteilung Forschungsförderung (bis April 2003)* |
| Astrid Grunewald | *Sekretariat (Mai 2000 bis Oktober 2001)* |
| Axel Hauser-Ditz | *wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forumsbüro bei der Hans-Böckler-Stiftung* |
| Lothar Kamp | *Projektbegleitung, Hans-Böckler-Stiftung, Abteilung Mitbestimmungsförderung* |
| Dr. Norbert Kluge | *Projektleitung (bis November 2003)* |
| Maja Kock | *Sekretariat (Juni 1999 bis April 2000)* |
| Manuel Michels | *Projektassistenz im Forumsbüro bei der Hans-Böckler-Stiftung (ab April 2002)* |
| Gabriele Mülhaupt | *Sekretariat im Forumsbüro bei der Hans-Böckler-Stiftung (ab November 2001)* |
| Birgit Riess | *Projektbegleitung, Bertelsmann Stiftung, Abteilung Tarifpolitik, Gütersloh* |
| Nicola Schaefer | *Projektassistenz im Forumsbüro bei der Hans-Böckler-Stiftung (ab April 2002)* |
| Vera Schiemann | *Projektassistenz im Forumsbüro bei der Hans-Böckler-Stiftung (Februar 2000 bis Juli 2001)* |
| Tanja Zabel | *Sekretariat und Betreuung der Website, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh* |

*Mit den Funktionen zum Zeitpunkt der Mitgliedschaft







## Impressum

© 2004 Verlag der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich:
Norbert Kluge, Birgit Riess
Redaktion und Texte:
Birgit Böhret, freie Journalistin Berlin
Gestaltung:
A.Drei*plus*, Gütersloh
Druck:
Druckerei Festge, Oelde
Bildnachweise:
Marc Darchinger, Bonn
Christoph Gödan, Osnabrück
Imagesource
Peter Meyer, Bremen
Photodisc
Jürgen Seidel, Köln
Redaktionsschluss August 2003