

# REPORT

Mitbestimmungsreport Nr. 58, 04.2020

Das I.M.U. ist ein Institut  
der Hans-Böckler-Stiftung

## MITBESTIMMUNG DER ZUKUNFT

### AUF EINEN BLICK

Mitbestimmung ist das demokratische Gestaltungsprinzip der sozialen Marktwirtschaft. Wir zeigen den Wert der Mitbestimmung und geben Antworten auf aktuelle Fragen der Zeit. Es ist ein leidenschaftliches und empirisch fundiertes Plädoyer für mehr Mitbestimmung.

Die Stiftung unterstützt Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitnehmerseite – Gewerkschafter, Betriebs- und Aufsichtsräte – sowie Arbeitsdirektoren und ihre engeren Mitarbeiter mit Beratung, Qualifizierung, Plattformen für Austausch, etc.

Die Forschung ermöglicht uns, frühzeitig wichtige Themen für die Mitbestimmungspraxis aufzuspüren. Wir bereiten die Ergebnisse auf, um Kolleginnen und Kollegen in Aufsichtsräten zu beraten und zu qualifizieren.



- Die Hans-Böckler-Stiftung als Kompetenzzentrum – 3
- 1** Megatrends und ihre Folgen für die Mitbestimmung – Manuela Maschke – 4
- Zahlen und Fakten zur Mitbestimmung – 6**
- 2** Mitbestimmung in Zahlen – Helge Emmeler/Fokko Misterek – 6
- 3** Der Mitbestimmungsindex – MB-ix – Robert Scholz – 11
- 4** Erosion als Herausforderung für die Unternehmensmitbestimmung – Sebastian Sick – 13
- 5** Warum brauchen wir europäische Mindeststandards für Information, Konsultation und Partizipation? – Maxi Leuchters – 18
- Unternehmensführung und Mitbestimmung – 21**
- 6** Das nachhaltige Unternehmen – Norbert Kluge/Sigurt Vitols – 21
- 7** Kapitalmärkte, Unternehmensstrategien und Schlussfolgerungen für die Mitbestimmung der Zukunft – Sebastian Campagna/Alexander Sekanina – 25
- 8** Neue Entwicklungen in der Corporate Governance: Fortschritt für die Nachhaltigkeit oder Geschenke an Investoren? – Sebastian Sick – 29
- 9** Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat als Treiber der guten Unternehmensführung – Marion Weckes – 32
- 10** Vertrauensmanager, Arbeitsdirektor: Die Zukunft der Mitbestimmung liegt auch im Vorstand – Jan-Paul Giertz – 35
- 11** Gewerkschaftsrechte: Die Dritte Säule der Mitbestimmung – Thomas Klebe/Ernesto Klengel – 39
- 12** Mitbestimmung in multinationalen Konzernen – Veronika Dehnen/Stefan Lücking – 42
- Transformation und Mitbestimmung – 46**
- 13** Anforderungen an Betriebsräte in Zeiten der Digitalisierung – Marc Schietinger – 46
- 14** Digitalisierungsprozesse mitbestimmen – Beispiele guter Praxis – Sandra Mierich/Nils Werner – 49
- 15** Künstliche Intelligenz als Herausforderung für die Mitbestimmung – Thomas Klebe/Ernesto Klengel – 52
- 16** Formen der Beteiligung in der Plattformökonomie – Stefan Lücking – 55
- Professionalisierung für die Mitbestimmung – 57**
- 17** Professionalisierungsstrategien von Betriebsräten am Beispiel von Stabsbeschäftigten – Jan-Paul Giertz – 57
- 18** Transformation im Betriebsratsgremium – Manuela Maschke – 59
- 19** Qualifikation für die Mitbestimmung der Zukunft – Pascal Geißler – 62
- 20** Szenarien: Strategien für unsichere Zeiten – Sascha Meinert/Michael Stollt – 65
- 21** Quo vadis Mitbestimmung? Unsere Kernbotschaften – 67

## DIE HANS-BÖCKLER-STIFTUNG ALS KOMPETENZZENTRUM

Zeiten des Umbruchs sind immer auch Zeiten für Neues. Um Chancen zu nutzen, muss man sich aber bewegen, bevor der Beton hart wird. Wirtschaft muss durch Demokratie und Sozialstaat eingebunden werden und bleiben, damit Gesellschaft funktioniert. Das kann Mitbestimmung leisten. Zuverlässig hat sie in der Vergangenheit für den Ausgleich zwischen sozialen und wirtschaftlichen Interessen im Aufbruch gesorgt. Sie war und ist das demokratische Gestaltungsprinzip der sozialen Marktwirtschaft; in Zeiten des gesellschaftlichen Neuaufbruchs nach dem 1. Weltkrieg, in Zeiten des Wiederaufbaus von Demokratie und sozialer Marktwirtschaft nach der Gleichsetzung von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft durch das Nazi-Regime, in Zeiten nach dem Mauerfall – und jetzt wieder in Zeiten von Transformation und Just Transition als Herausforderung durch Klimawandel?

Den Wandel bewältigen und gestalten kann nur eine aktive Zivilgesellschaft. Gewerkschaften übernehmen Verantwortung und zeigen, dass Tarifautonomie, Sozialpartnerschaft und Mitbestimmung intakt sind. Ohne dem hätten die vielen betrieblichen und tarifvertraglichen Arrangements im abrupten wirtschaftlichen Stillstand durch die Covid 19 Seuche Arbeitnehmer nicht im Spiel halten können. Nur starke Gewerkschaften haben solche kurzfristigen Lösungen wirksam werden lassen. Das ist auch ein wichtiges Zeichen für die Zeit danach. Denn Erwerbsarbeit als Einkommensquelle wird in absehbarer Zukunft Merkmal unserer Gesellschaft bleiben.

Die Hans-Böckler-Stiftung ist mit ihrer bereits 1954 gegründeten Hans-Böckler-Gesellschaft als Vorläuferorganisation heute der Wissensspeicher, die Gestalterin und Erzeugerin von „Handlungs- und Orientierungswissen“ der Mitbestimmung geworden. Mitbestimmung bildet die unverwechselbare Klammer für praktische Qualifizierung und Beratung für Aufsichts- und Betriebsräte sowie Arbeitsdirektoren in Unternehmensvorständen, Nachwuchsförderung durch gewerkschaftliche Studienförderung sowie sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Spitzenforschung und Forschungsförderung. Dabei verfolgt die Hans-Böckler-Stiftung das Ziel, vorhandenes Wissen an die praktischen Fragestellungen der Mitbestimmung anzukoppeln und daraus neuartiges Wissen, neuartige Methoden für Qualifizierung, Beratung und Wissensvermittlung entstehen zu lassen. Nicht die instrumentelle Indienstnahme von Wissen, sondern die kritische Auseinandersetzung im ergebnisoffenen Prozess ist das leitende Prinzip für die Arbeit der Hans-Böckler-Stiftung.

Mitbestimmung ist ein Zukunftsthema. Die Hans-Böckler-Stiftung hat es zu einem ihrer vier Leitthemen gemacht mit „Arbeit der Zukunft“, „Soziales Europa“ und „Gerechte Globalisierung“.

Praktisch relevant wird Mitbestimmung der Zukunft z.B. beim „Green Deal“ in Europa: Um in rund 30 Jahren Europa zum ersten klimaneutralen Kontinent zu machen, wie ihn sich die gegenwärtige EU-Kommissionspräsidentin Ursula Von der Leyen vorstellt, kann er nicht einfach wie in einem „Business Case“ von oben nach unten angeordnet werden. Soll das Ziel erreicht werden, muss ein gesellschaftlicher Gestaltungsprozess für eine aktive Bürgergesellschaft ausgelöst und mit langem Atem organisiert werden. Der „Green Deal“ muss soziale Errungenschaften verteidigen und neue in Aussicht stellen. Von Veränderung betroffene Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer brauchen neue und existenzsichernde Perspektiven, z. B. für Berufseinstieg, gegen Arbeitslosigkeit und für Alterssicherung. Ohne dies kann der „Green Deal“ kein zivilgesellschaftlicher Erfolg werden. Verbindliche und real wirksame Beteiligung an der Umgestaltung stellen die Voraussetzung für das Gelingen des Mega-Prozesses dar, der nun vor uns liegt. Mitbestimmung kennen wir in Deutschland als funktionierendes gesellschaftliches und demokratisches Gestaltungsprinzip. In Europa findet man dafür viele funktionale Äquivalente. Sie laufen nach anderen Regeln, aber nach demselben Prinzip: Probleme dort anpacken, sozialen Ausgleich auf demokratische Weise da suchen, wo es gefragt ist. Und: betroffenen Menschen Handlungsperspektiven in die Hand geben, um mitzugestalten.

Wann, wenn nicht jetzt und in einer solchen Umbruchsituation, soll die Stunde von Mitbestimmung – erneut – schlagen?

Die Beiträge in diesem Mitbestimmungsreport geben Auskunft über das Wissen der Hans-Böckler-Stiftung zu den thematischen Verbindungen, über die Leistungsfähigkeit von Mitbestimmung, aber auch über die Herausforderungen an sie. Insbesondere müssen die rechtlichen Grundlagen für die Mitbestimmung auf allen Handlungsebenen gesichert, fortentwickelt und erweitert werden – und das national wie europäisch und global.

Die Hans-Böckler-Stiftung lädt mit diesem Report ein, das „Kompetenzzentrum Mitbestimmung“ als Plattform zu nutzen für spannende Diskussionen, Austausch über wegweisende Gestaltungspraxen und innovative Anregungen für die Forschung.

Wir bedanken uns vor allem bei Dr. Manuela Maschke, Koordinatorin des Prozesses, und allen, die als Autorinnen und Autoren, Expertinnen und Experten für Text- und Graphikgestaltung sowie administrative Umsetzung am Zustandekommen dieser Veröffentlichung mitgewirkt haben. Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Dr. Norbert Kluge  
Direktor des I.M.U.

# 1 MEGATRENDS UND IHRE FOLGEN FÜR DIE MITBESTIMMUNG

– **Manuela Maschke**

Digitalisierung, Globalisierung und demografischer Wandel verändern unsere Arbeitswelt und die Gesellschaft, in der wir leben. Einseitige Gewinne für einzelne Interessengruppen lösen nicht die Herausforderungen der ökologischen, ökonomischen und sozialen Transformationsprozesse, vor denen wir stehen. Schwierige Beschäftigungsverhältnisse und neue Strukturbrüche sind zu erwarten. Die Corona-Krise zeigt, wie schnell eine als sicher erscheinende Realität ins Wanken gerät.

Echte gesetzlich verbriefte Mitbestimmung, die kein Lippenbekenntnis ist, und eine wirkmächtige Tarifautonomie, eingebettet in einen stabilen, funktionierenden Sozialstaat, sind von herausragender Bedeutung für Frieden und Wohlstand, für die demokratische Gestalt der sozialen Marktwirtschaft in Deutschland und für Europa. Nur mitbestimmt können nachhaltige Transformationen (oder „Just Transition“) gelingen. Mitbestimmung ist im Kern friedensstiftend und setzt das Prinzip der Demokratie in der Gesellschaft konkret um. Sie zwingt zum Kompromiss und sie macht bei Wahlen in Betrieben, Aufsichtsräten und in Gewerkschaften keine Unterschiede zwischen Menschen bezogen auf nationale Herkunft oder ihre Identität. Mitbestimmung und Tarifautonomie können Werkzeuge für die Bearbeitung von Zielkonflikten sein. Wir wissen heute, können belegen und vertreten:

- Mitbestimmung ist europäisches Grundrecht und europarechtskonform.<sup>1</sup>
- Mitbestimmung wird in der Gesellschaft wertgeschätzt.
- Mitbestimmung macht Verteilung in Unternehmen gerechter und dämpft Vorstandsgehälter.
- Mitbestimmte Unternehmen sind produktiver und innovativer.
- Mitbestimmte Unternehmen kommen besser durch Wirtschaftskrisen.
- Mitbestimmte Unternehmen haben bessere Personalstrategien.
- Mitbestimmung schafft Ausbildungsplätze und führt zu mehr Weiterbildung.
- Mitbestimmung hilft international Arbeits- und Menschenrechte durchzusetzen.
- Mitbestimmung integriert Menschen in das Unternehmen.
- Mitbestimmung ist das Soziale in der sozialen Marktwirtschaft.

---

<sup>1</sup> Juristisch korrekt handelt es sich hier nicht um volle Mitbestimmungsrechte, sondern um das Recht auf Information und Konsultation. Die juristische Genauigkeit in dieser Aussage beschreibt selbst die herausfordernde Gemengelage in den politischen Diskursen.

- Mitbestimmung begrenzt die Verfügungsmacht des Kapitals.

Mitbestimmung wird als Produktivitätspakt und als Element der Demokratie wertgeschätzt, aber ihre Reichweite schwindet. In der Europäischen Grundrechtecharta besteht Einigkeit über das Recht auf Beteiligung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, wenn sie von Entscheidungen in Unternehmen betroffen sind. Aber das europäische Gesellschaftsrecht ist stark auf Aktionäre und Finanzinvestoren ausgerichtet, Arbeitnehmerbeteiligung an der Spitze von Unternehmen wird nicht als Prinzip verstanden. Entscheidungsmacht muss ins Unternehmen zurückgeholt werden. Es muss gelingen, in Europa Mindeststandards für die Mitbestimmung durchzusetzen und in Deutschland die vorhandenen und neuen Lücken zu schließen.

Neue Lücken entstehen, wenn der Arbeitsvertrag und das Beschäftigungsverhältnis nicht mehr den „normalen“ Rahmen für das individuelle Arbeitsverhältnis bilden, wenn Eigenverantwortung gegen kollektive Interessenvertretung gewendet wird, wenn Tarifautonomie und Tarifbindung nicht mehr relevant sind, wenn Gesetze nicht zur Anwendung kommen. Bestehende Rechte im Betrieb und Unternehmen sowie Tarifverträge müssen weiterentwickelt werden. Und diese Rechte und Regulierungen müssen genutzt und mit Leben gefüllt werden.

Mitbestimmung war noch nie ein Geschenk. Sie wurde auf der Straße, in Betrieben und Parlamenten hart erkämpft. Ihre duale Struktur aus betrieblicher und gewerkschaftlicher Vertretungsmacht hat sich über Jahrzehnte in Deutschland bewährt. Nach dem Zweiten Weltkrieg in den Konzernen der damaligen Schlüsselindustrien eingesetzt, bändigte die echte Parität in der Montanindustrie eine Zeitlang die Interessen der Kapitalvertreter. Weil sie gesetzlich abgesichert bis heute Beteiligung und bisweilen Augenhöhe mit dem Management herstellen kann, werden (industrielle) Strukturbrüche, ökonomische und soziale Konflikte besser bewältigt. Gerade die Folgen fundamentaler Konflikte zwischen Arbeit und Kapital konnten und können mitbestimmt und im Zusammenwirken von betrieblichen und gewerkschaftlichen Akteuren zu fairen Interessenausgleichen führten. Denn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind Bürgerinnen und Bürger im Betrieb. Demokratie endet nicht am Werkstor. Nicht allein das Wohl der Finanzierer kann im Zentrum wirtschaftlicher Aktivitäten von Unternehmen stehen. Die Existenz und das erfolgreiche Zusammenwirken in den Mitbestimmungsarenen im Betrieb, Unternehmen und in den überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen – DGB-Gewerkschaft, Betriebsrat, Aufsichtsrat, Arbeitsdirektor – machen den erfolgreichen Unterschied in Deutschland aus. Dies ist historisch gewachsen.

Es kommt auch darauf an, ob Menschen sich in DGB-Gewerkschaften, in Betriebs- und Aufsichtsräten engagieren und ob Menschen Themen der

Arbeitswelt mitbestimmt vorantreiben wollen und können. Es kommt darauf an, dass die Institutionen der Mitbestimmung auch von verantwortungsvollen Unternehmern, ihren Verbänden, Politikern und dem Staat geschützt und entwickelt werden. Arbeitnehmerrechte, Mitbestimmung und Gewerkschaften müssen zentrale Werte in der Gesellschaft sein.

Mitbestimmung ist das demokratische Gestaltungsprinzip der sozialen Marktwirtschaft. Dieser Leitsatz der Hans-Böckler-Stiftung ist die Klammer für die Arbeit der Stiftung zum Thema Mitbestimmung der Zukunft. Denn: Mitbestimmung ist „Böckler-DNA“. Sie ist vielfältig und facettenreich in den Aktivitäten der Stiftung verwoben.

Die Hans-Böckler-Stiftung unterstützt Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitnehmerseite – Gewerkschafter, Betriebs- und Aufsichtsräte – sowie Arbeitsdirektoren und ihre engeren Mitarbeiter mit Beratung, Qualifizierung, Plattformen für Austausch, etc. In Publikationen aus der Eigen- und Fremdforschung werden wissenschaftlich fundierte Argumente verschiedener Disziplinen in die Arenen der Mitbestimmungsforschung und in öffentliche Diskurse eingebracht. Das bedeutet auch, kritisch Stellung zu nehmen in relevanten gesellschaftlichen und politischen Debatten.

Die Stiftung ist die gemeinnützige Plattform der Gewerkschaften. Auf vielfältige Weise werden durch die Stiftung als selbstständig arbeitender Akteurin Handlungskorridore und Strukturen für Gewerkschaften und Beteiligte der Mitbestimmung geschaffen. So forcieren wir Mitbestimmungsthemen, unterstützen und stärken Gewerkschaften als Institutionen der Mitbestimmung und tragen zu ihrer Weiterentwicklung entscheidend bei.

Dieser Report beleuchtet aktuelle Fragen und Herausforderungen für die Mitbestimmung. Wir liefern Antworten und Erkenntnisse aus unserer Arbeit. Es ist ein leidenschaftliches und empirisch fundiertes Plädoyer für mehr Mitbestimmung. In vier Abschnitten wird die Leistungsfähigkeit der Mitbestimmung beschrieben mit Verweisen auf aktuelle Herausforderungen: Zahlen zur Mitbestimmung, Unternehmensführung in Deutschland und Europa, Transformation und Mitbestimmung sowie Professionalisierung sind wichtige Handlungsfelder. Wir beschreiben die aktuelle Situation mit ausgewählten Zahlen (Kap. 2) und stellen den Mitbestimmungsindex als Messindikator vor (Kap. 3). Es gibt aus der Forschung starke Hinweise auf Effizienz und Funktionalität von Mitbestimmung. Aber es gibt auch Erosionsprozesse in der Unternehmensmitbestimmung (Kap. 4). Wir erläutern warum es notwendig ist, echte Mindeststandards für die Mitbestimmung in Europa zu setzen (Kap. 5). Es geht in den aktuellen Auseinandersetzungen um Nachhaltigkeit. Wir beschreiben aktueller denn je, was den Erfolg eines mitbestimmten und daher auch nachhaltigen Unternehmens ausmacht (Kap. 6). Dem entgegen wirken Trends auf den Kapitalmärkten

und entsprechende Unternehmensstrategien, sie betrachten Mitbestimmung als Ballast (Kap. 7). Auch Chance u. a. mit dem Corporate Governance Kodex besser zu regulieren, wurde vertan (Kap. 8.). In der öffentlichen Diskussion bekannte und positive Beispiele für das erfolgreiche Wirken der Arbeitnehmerbank sind die Frauenquote im Aufsichtsrat und die Berichterstattung zur Vorstandsvergütung (Kap. 9). Eine sehr wichtige Institution ist der Arbeitsdirektor im Vorstand des Unternehmens und die Rolle der mitbestimmten Personalarbeit (Kap. 10). Nicht zuletzt sind Tarifbindung und Gewerkschaftsmitgliedschaft auch in Zukunft die dritte Säule der Mitbestimmung (Kap. 11). Gerade die Handlungsoptionen in multinationalen und globalen Konzernen verdeutlichen, dass die gesetzlichen Rahmenbedingungen an die Realität angepasst werden müssen (Kap. 12). Digitale Transformationsprozesse stellen zusätzliche Anforderungen vor allem an die betriebliche Mitbestimmung, aber nicht nur (Kap. 13). Konkrete Beispiele aus der Praxis zeigen, wie Lösungen aussehen können (Kap. 14). Daher ist es auch notwendig, den juristischen Handlungsraum zum Umgang mit „Künstlicher Intelligenz“ auszuloten (Kap. 15). Internet-Plattformen sind längst „Arbeitgeber“. Auch dort organisieren Menschen allmählich Mitbestimmung (Kap. 16). Eine Antwort auf die vielfältigen Herausforderungen von Betriebsräten ist wachsende Professionalisierung ihrer Arbeit, zum Beispiel in Form von Fachpersonal (Kap. 17). Professionalisierung heißt auch, effiziente Gremienarbeit und direkte Beteiligung zu stärken (Kap. 18). Nicht zuletzt wird Mitbestimmung der Zukunft davon leben, den (akademischen) Nachwuchs an die Mitbestimmung heranzuführen. Wie kann das gehen? (Kap. 19). Wir schließen die vielschichtigen Betrachtungen zur Mitbestimmung mit der Szenario-Methode. Sie zeigt, wie ein konstruktiver Umgang mit einer unsicheren Zukunft gelingen kann (Kap. 20).

# ZAHLEN UND FAKTEN ZUR MITBESTIMMUNG

## 2 MITBESTIMMUNG IN ZAHLEN

– Helge Emmeler/Fokko Misterek

Seit 2002 ist ein kontinuierlicher Rückgang paritätisch mitbestimmter Unternehmen in Deutschland zu erkennen. Ins Auge fällt vor allem der Rückgang bei mitbestimmten Aktiengesellschaften. Neueste Zahlen zeigen jetzt: 2019 gab es erstmals wieder einen Zuwachs. Der Anteil von Frauen im Aufsichtsrat ist seit 2010 kontinuierlich gestiegen – in mitbestimmten Aufsichtsräten und vor allem auf der Arbeitnehmerbank. Mit Blick auf andere europäische Länder und zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen gilt: Da geht noch mehr! Die Anzahl europäischer Betriebsräte hat sich verdoppelt. In Westdeutschland haben rund 42 Prozent aller Beschäftigten einen Betriebsrat, in Ostdeutschland sind es 35 Prozent. Ein Plus um 2 Prozent!

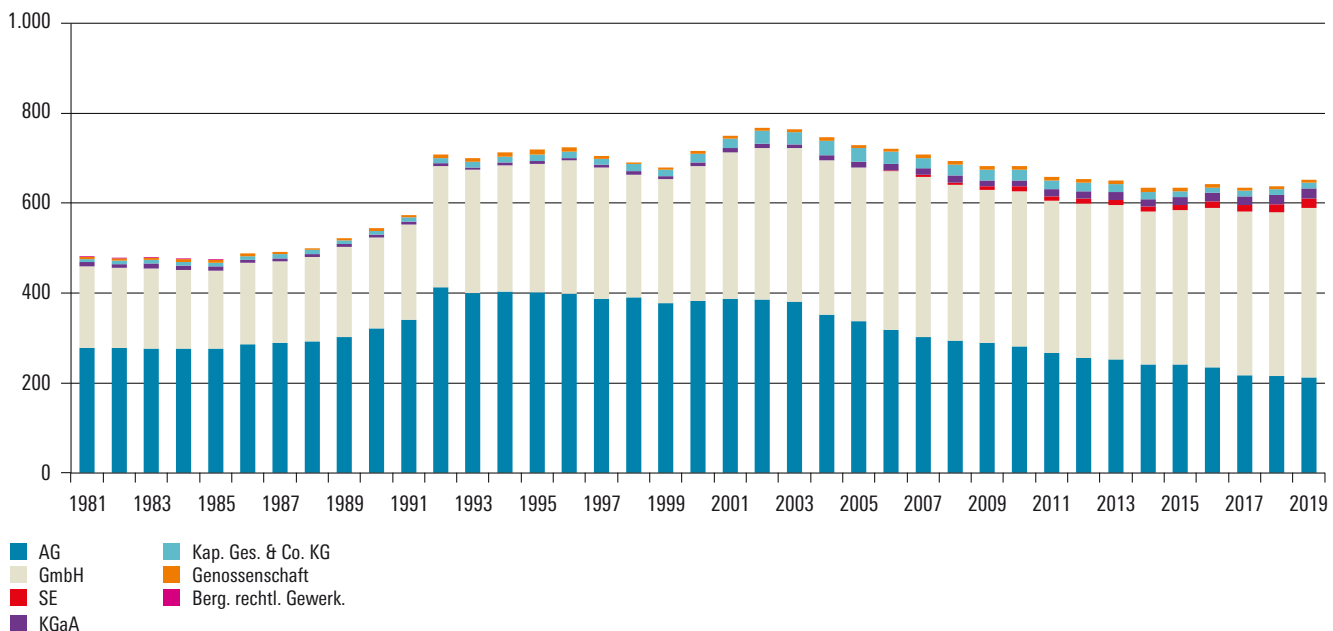
### 2.1 Mitbestimmte Aufsichtsräte

Der Blick auf die lange Zeitreihe zur Entwicklung der Anzahl paritätisch mitbestimmter Unternehmen zeigt ein langsames, aber stetiges Wachstum bis zur deutschen Wiedervereinigung (1989: 522 Unternehmen).

Zwischen 1991 und 1992 stieg ihre Anzahl von 573 auf 709 Unternehmen an, um 1996 ihren vorläufigen Höhepunkt von 725 Unternehmen zu erreichen. Dieser Zuwachs erklärt sich nur zum Teil durch die neu hinzugekommenen Unternehmen mit Sitz im Osten Deutschlands. Weitere Faktoren waren zum einen die Privatisierung von großen, ehemals öffentlichen Unternehmen und Umstrukturierungen in der deutschen Unternehmenslandschaft. Vormalig kleinere, eigenständige Unternehmen wurden in großen Konzernen gebündelt, in denen dann mitbestimmte Aufsichtsräte gebildet

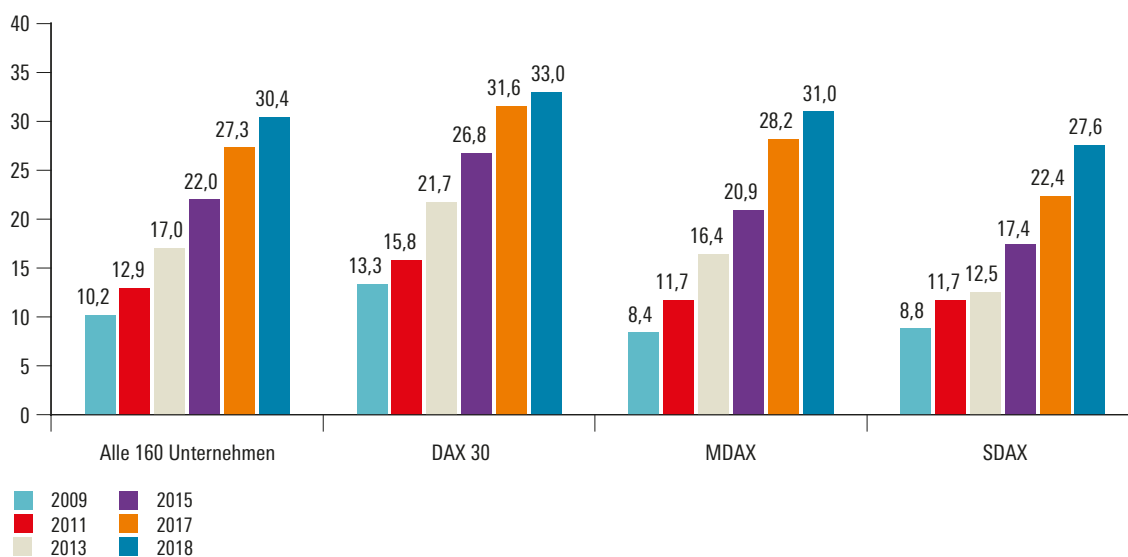
Abbildung 1

Anzahl paritätisch mitbestimmter Aufsichtsräte, nach Rechtsform, 1981–2019



Quelle: eigene Darstellung des I.M.U.

## Frauenanteile in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen nach Börsenindex in Deutschland (2009–2018), in Prozent



Quelle: Datenerhebung des I.M.U. der Hans-Böckler-Stiftung (2016–2019)

Bearbeitung: WSI GenderDatenPortal 2019 **WSI**

wurden (Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung 1998: 45 f.). Nach einigen Pendelbewegungen erreichte die Anzahl paritätisch mitbestimmter Unternehmen im Jahre 2002 ihren historischen Höchststand von insgesamt 767 Unternehmen. Seitdem ist ein kontinuierlicher Rückgang zu erkennen. Ins Auge fällt vor allem der Rückgang bei mitbestimmten Aktiengesellschaften (2002: 386, 2018: 215), der auch nicht durch leichte Zuwächse bei anderen Rechtsformen aufgefangen wurde. 2019 ist zum ersten Mal wieder ein Anstieg zu verzeichnen: 652 Unternehmen waren paritätisch mitbestimmt. Es bleibt abzuwarten, ob sich hier eine Trendwende andeutet. In Anbetracht der Gesamtsituation sind Zweifel zumindest angebracht (vgl. Kap. 4).

## 2.2 Geschlechterverteilung im Aufsichtsrat

Für die paritätisch mitbestimmten Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen gilt seit 2016 die gesetzliche Pflicht (maßgebliches Gesetz ist das FÜPoG<sup>2</sup>), mindestens 30 Prozent der Posten mit dem Minderheitsgeschlecht zu besetzen – im Regelfall sind das Frauen. Die Betrachtung der 160 größten deutschen börsennotierten Unternehmen zeigt, dass der Anteil von Frauen im Aufsichtsrat seit 2010 kontinuierlich angestiegen ist. 2018 lag er bei knapp über 30 Prozent. Damit wird die Min-

destquote gerade so erreicht, aber auch nur in der Gesamtschau. Der Blick auf einzelne Unternehmen zeigt, dass Ende 2018 noch 22 Unternehmen die Mindestquote unterschritten haben, was auf verschiedene (wahl-)rechtliche Feinheiten zurückzuführen ist (vgl. Weckes 2019). Mit Blick auf höhere Quoten in anderen europäischen Ländern und die zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen gilt: Da geht noch mehr! (vgl. Kap. 9).

## 2.3 Europäische Betriebsräte

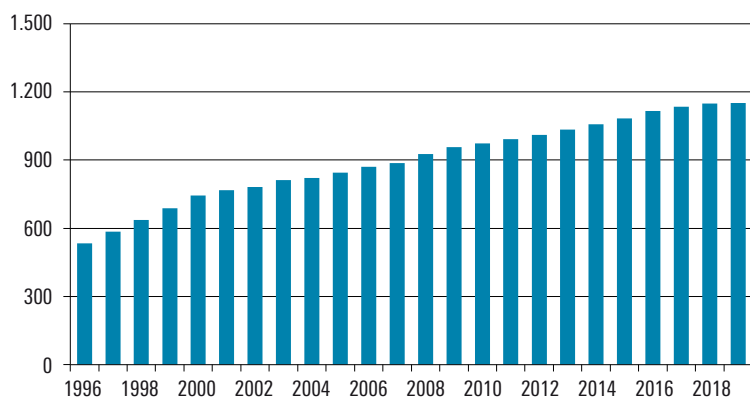
Wenn Unternehmen grenzüberschreitend agieren, müssen sich auch die jeweiligen Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitnehmerseite im Konzern über Grenzen hinweg organisieren, um ihren Einfluss geltend machen zu können. Aus dieser Einsicht erwuchs nach langen Diskussionen die Eurobetriebsrats-Richtlinie von 1994, die 2009 novelliert wurde. Sie gab Arbeitnehmervertretern das Recht, sich in transnationalen Eurobetriebsräten zu vernetzen. Die Unternehmensleitung muss über geplante Entscheidungen informieren und die Arbeitnehmerseite anhören (vgl. Kap. 5). So besteht die Chance, dass zum Beispiel grenzüberschreitende Umstrukturierungen sozialverträglicher gestaltet werden. Seit 1996 hat sich die Anzahl Europäischer Betriebsräte und SE-Betriebsräte mehr als verdoppelt:

Ein deutlicher Beleg für die wachsende Bedeutung der grenzüberschreitenden Arbeitnehmerinteressenvertretung! Die positive Entwicklung der Anzahl eingerichteter SE- und Eurobetriebsräte darf nicht über Probleme in der Praxis hinwegtäuschen. Oft genug stellen Arbeitgeber die Arbeitnehmerver-

<sup>2</sup> Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst: FÜPoG

Abbildung 3

### Anzahl Europäischer Betriebsräte und SE-Betriebsräte, 1996–2019



Quelle: ETUI EWDCB Datenbank, abgerufen November 2019, <http://www.ewcdb.eu/>



Anteil von Betrieben einen Betriebsrat hat und zudem, welcher Anteil von Beschäftigten in einem Betrieb mit Betriebsrat arbeitet (nur Privatwirtschaft). Die Daten werden, jährlich aktualisiert, in den WSI-Mitteilungen veröffentlicht (zuletzt Ellguth/Kohaut 2019):

In West- und in Ostdeutschland haben neun bzw. zehn Prozent aller Betriebe einen Betriebsrat. Über die Zeit betrachtet bilden diese Zahlen den vorläufigen Endpunkt einer seit Jahren rückläufigen Entwicklung, die sich jedoch zumindest seit 2015 nicht verändert hat. Bezogen auf die Beschäftigten bestätigt sich diese rückläufige Tendenz bis 2017: Waren 2010 noch 44 Prozent aller Beschäftigten in Betrieben mit Betriebsrat beschäftigt, galt dies im Jahr 2017 noch für 39 Prozent. Der Rückgang kann im Wesentlichen auf die Betriebe mittlerer Größe zurückgeführt werden. Den aktuellsten Daten aus dem Jahr 2018 zufolge gibt es jedoch auch positive Tendenzen zu verzeichnen: 42 Prozent der Beschäftigten in Westdeutschland und 35 Prozent der Beschäftigten in Ostdeutschland arbeiteten in einem Betrieb mit Betriebsrat – eine Steigerung um zwei Prozentpunkte in beiden Regionen.

treter vor vollendete Tatsachen und beginnen den Informations- und Konsultationsprozess erst, wenn die wichtigen Entscheidungen schon getroffen wurden. Es bedarf hier schärferer Sanktionierungsmöglichkeiten durch den Gesetzgeber, damit SE- und Eurobetriebsräte ihr Potenzial entfalten können.

### 2.4 Verbreitung von Betriebsräten

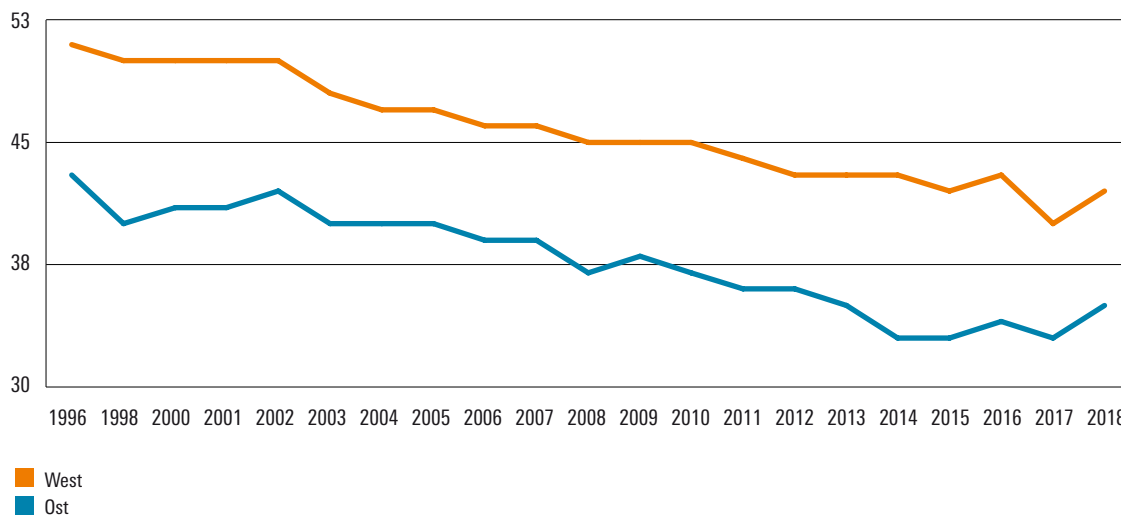
Es existieren derzeit keine gesicherten Daten, wie viele Betriebsratsgremien bzw. -mandatsträger/innen es in Deutschland gibt. Aus dem IAB-Betriebspanel lässt sich jedoch entnehmen, welcher

### 2.5 Strukturen von Betriebsräten

Die WSI-Betriebsrätebefragungen sind repräsentativ für alle Betriebe mit Betriebsrat und mindestens 20 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (Baumann 2015). Aus ihnen lassen sich Angaben zur Verteilung von Strukturmerkmalen in Betriebsräten entnehmen, z. B. ob Betriebsratsmandate auf Frauen, Teilzeitbeschäftigte oder Personen mit Migrationshintergrund entfallen.

Abbildung 4

### Beschäftigte in Betrieben mit Betriebsrat



Quelle: Ellguth/Kohaut 2019 (WSI Mitteilungen/IAB-Betriebspanel 2018) [https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_115204\\_115217.htm](https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_115204_115217.htm)





Mehr Informationen zur WSI-Betriebsrätebefragung finden sie hier:



<https://www.wsi.de/de/betriebsraetebefragung-14622.htm>

Zwei interessante Befunde sollen hier kurz vorgestellt werden: Der Anteil von Frauen in Belegschaften und Betriebsräten unterscheidet sich voneinander. Während 2018 etwa 42 Prozent aller Beschäftigten in mitbestimmten Betrieben Frauen waren, galt dies nur für 38 Prozent aller Betriebsräte. Verglichen mit der Zeit vor der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 hat sich die Repräsentanz von Frauen in Betriebsräten zwar erheblich erhöht. Tiefere Analysen zeigen allerdings auch, dass eine anteilige Repräsentanz der Frauen in den Betriebsräten nicht in allen Betrieben gegeben ist. Frauen sind häufig dann im Betriebsrat unterrepräsentiert, wenn sie das Mehrheitsgeschlecht in der Belegschaft stellen. Anders formuliert: Sie sind dann unterrepräsentiert, wenn der Minderheitenschutz des BetrVG nicht greift. Eine ausführliche Erörterung dieser Befunde findet sich in Baumann et al. (2017).

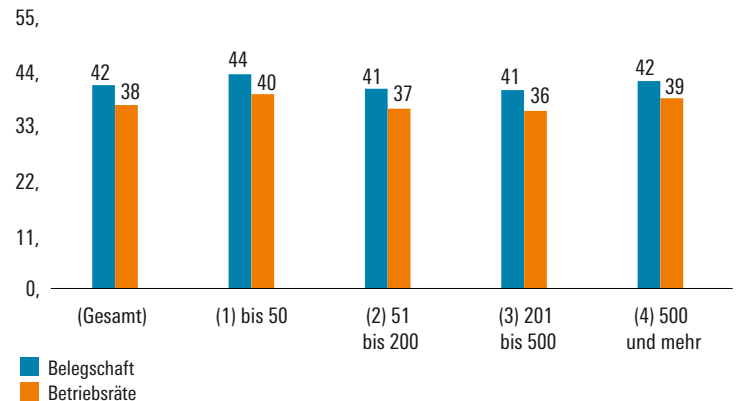
Aus den Betriebsrätebefragungen lassen sich weitere interessante Daten zu den Strukturen von Betriebsräten entnehmen. So zeigt sich zunächst, dass in größeren Betrieben und Unternehmen Betriebsräte häufig eine längere Dienstzeit aufweisen; anders ausgedrückt: Hier wechseln die Betriebsräte seltener. Betriebsräte sind im Durchschnitt älter als die Belegschaften. Hochqualifizierte sind in den Gremien tendenziell überrepräsentiert, unterrepräsentiert sind befristet Beschäftigte. Während letztere etwa 9 Prozent aller Beschäftigten stellen, ist nur jeder zehnte Betriebsrat befristet beschäftigt. Schließlich kann – wenig überraschend – bemerkt werden, dass Betriebsräte sehr viel häufiger in Gewerkschaften organisiert sind (ausführlich Emmler/ Brehmer 2019).

Weitere regelmäßig in den Betriebsrätebefragungen erhobene Strukturmerkmale umfassen den Umfang der Beschäftigung (Teilzeit/Vollzeit) sowie Freistellungen. Die Ergebnisse werden auf den Portalen der HBS sowie in einschlägigen Zeitschriften publiziert.

## 2.6 Themen von Betriebsräten

Die folgende Abbildung zeigt die Liste der 20 Themen, mit denen sich die meisten Betriebsräte in den vergangenen Jahren<sup>3</sup> besonders beschäftigt haben. So gaben etwa vier von fünf Betriebsräten an, intensiv mit dem Thema „Arbeitsschutz/Ge-

Frauen in Belegschaften und Betriebsräten (in Prozent)



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2015; eigene Berechnungen

I.M.U.

sundheitsförderung“ befasst gewesen zu sein – seit Jahren ist dies das Top-Thema von Betriebsräten.

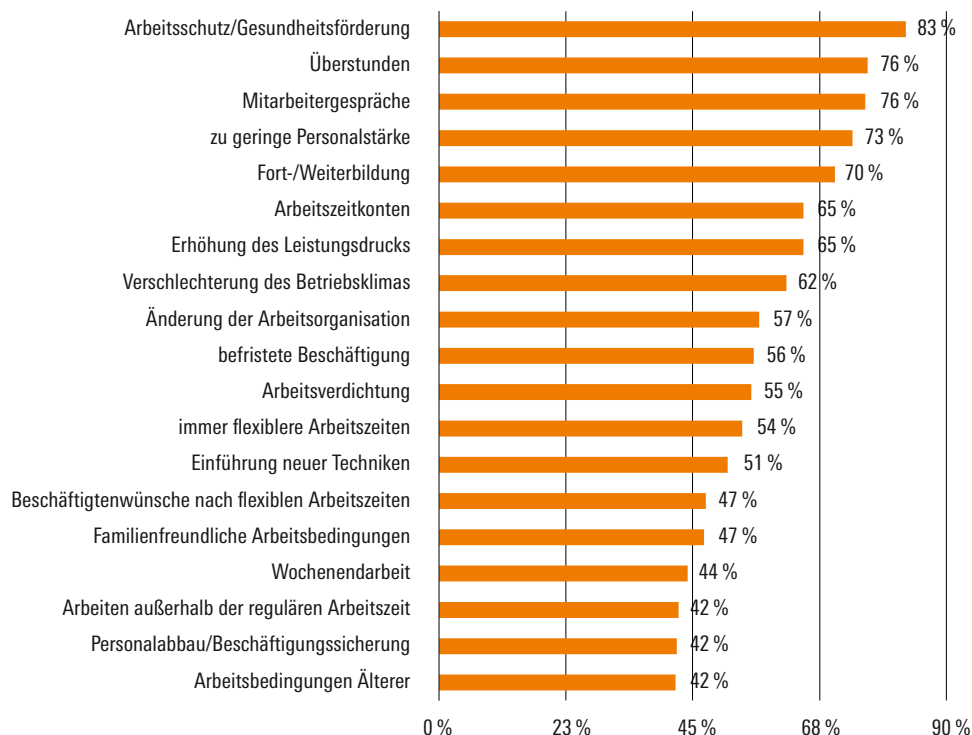
Beim Blick auf die einzelnen Themen fällt auf, dass sich viele der meistgenannten Themen um das Thema Arbeitszeit bzw. Leistungsdruck drehen; dazu gehören Regelungsbestände wie Arbeitszeitkonten, immer flexiblere Arbeitszeiten, Wochenendarbeit sowie Arbeiten außerhalb der regulären Arbeitszeit, aber auch Folgen von Überlastung, wie etwa zu geringe Personalstärke, Erhöhung des Leistungsdrucks und Arbeitsverdichtung.

Einige weitere Themen lassen sich im Rahmen der „betrieblichen Veränderung“ fassen, die von Betriebsräten begleitet werden muss. Hierzu zählen die Änderung der Arbeitsorganisation und die Einführung neuer Techniken, aber im weiteren Sinne auch die Verschlechterung des Betriebsklimas.

Schließlich muss sich der Betriebsrat auch mit sehr speziellen Themen wie Mitarbeitergesprächen, befristeter Beschäftigung sowie Fort- und Weiterbildung auseinandersetzen. Diese Befunde legen nahe, dass das Themenspektrum und Agenda Setting von Betriebsräten komplexer wird.

<sup>3</sup> Die Angaben stammen aus dem Jahr 2015. Die Themen, mit denen sich Betriebsräte nach eigenen Angaben beschäftigen, ist sehr konstant.

### Themen, mit denen sich Betriebsräte besonders beschäftigt haben



Quelle: eigene Darstellung nach WSI-Betriebsrätebefragung, (Baumann et al. 2017)

**I.M.U.**

### Autoren

**Dr. Helge Emmler** leitet das Datenzentrum des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung und beschäftigt sich im Schwerpunkt mit Daten zur betrieblichen Mitbestimmung.

**Fokko Misterek** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Research des I.M.U.

### Literatur

**Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (1998):** Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen. Gütersloh: Bertelsmann Verlag.

**Baumann, Helge (2015):** [Die WSI-Betriebsrätebefragung 2015](#), in: WSI Mitteilungen 8/2015, S. 630–638, [09.03.2020].

**Baumann, Helge et al (2017):** Baumann, Helge/ Brehmer, Wolfram/ Klenner, Christina (mit D. Hobler, S. Pfahl) (2017), [Frauen und Männer in Betriebsräten. Zur Umsetzung des Minderheitenschutzes bei Betriebsratswahlen](#), WSI-Report Nr. 34, Januar 2017, [09.03.2020].

**Emmler, Helge/Brehmer, Wolfram (2019):** The Composition of German Works Councils. Results from the WSI Works Council Survey. In: Behrens, Martin / Dribbusch, Heiner (eds.): Industrial Relations in Germany, Dynamics and Perspectives, WSI-Mitteilungen special issue 2019, Nomos, Dusseldorf.

**Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2019):** [Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung](#): Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2018, WSI Mitteilungen 72(4), 290–297, [09.03.2020].

**Weckes, Marion (2019):** [Strahlungsarmes „Quötchen“](#). Die Geschlechterverteilung im Aufsichtsrat und Vorstand 2019, Mitbestimmungsreport 48, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

## 3 DER MITBESTIMMUNGSINDEX - MB-IX

– Robert Scholz

*Der Mitbestimmungsindex misst zwischen null und 100 Punkten, wie stark Mitbestimmung im Unternehmen institutionell verankert ist. Neben dem Ausgabewert selbst lässt er sich mit anderen Kennzahlen der Unternehmensentwicklung spiegeln, etwa mit Investitionen, Arbeitsbedingungen oder Vorstandsvergütungen. Er liefert damit Hinweise, ob die Unternehmen nachhaltig ausgerichtet sind, nicht nur in ökonomischer, sondern auch in sozialer und ökologischer Hinsicht.*

Mitbestimmung ist politisch umstritten; nicht nur, aber vor allem im Aufsichtsrat. Gesetzliche Vorschriften regulieren viele Aspekte und Fragen, in der Praxis gibt es trotzdem große Unterschiede. Der Mitbestimmungsindex (MB-ix) trägt dazu bei, die Diskussion zu versachlichen. Die Mitbestimmung wird in verschiedene Indikatoren zerlegt und einzeln gemessen. Diese jeweils isolierteren Werte werden schließlich wieder so zusammengefügt, dass nur ein einziger Zahlenwert entsteht (one-number-approach).

Der Wertebereich des MB-ix liegt zwischen null und 100 Punkten. Der Wert Null bedeutet, dass die ausgewählten Kriterien zur Mitbestimmung nicht erfüllt sind, weil zum Beispiel keine Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sitzen. Ein Wert von 100 bedeutet, dass alle erwähnten Indikatoren zur Repräsentation der Mitbestimmung vollständig erfüllt sind. Der Index erfasst die komplexe Mehrdimensionalität der Mitbestimmung und verknüpft die Handelnden mit den Instrumenten. Diese Ergebnisse lassen sich aus dem MB-ix ableiten:

- **Gute Arbeit:** Wenn der MB-ix hoch ist, hat Personalarbeit im Vorstand ein höheres Gewicht. Es gibt mehr Ausbildung, mehr Beschäftigungssicherung und mehr Frauen im Aufsichtsrat.
- **Regionale Unterschiede:** Bayern verfügt zwar über eine besonders hohe Zahl an börsennotierten Unternehmen, sehr viele mitbestimmte börsennotierte Konzerne befinden sich aber in Nordrhein-Westfalen.
- **Nachhaltigkeit:** Wenn der MB-ix hoch ist, berichten die Konzerne intensiver und es gibt mehr Nachhaltigkeit.
- **Managervergütung:** Wenn der MB-ix hoch ist, ist die Managervergütung durchschnittlich niedriger und sie ist weniger aktienorientiert.
- **Investoren:** Die sogenannte Deutschland-AG existiert nicht mehr und die ehemals inländischen Investoren werden von einigen wenigen großen ausländischen Investoren überholt.
- **Board Interlocks:** Die Unternehmen sind mittels einzelner führender Personen stark vernetzt, weil sie parallel in unterschiedlichen Aufsichtsräten Mandate wahrnehmen.

- **Kontinuität:** Die MB-ix-Werte weisen im Zeitverlauf eine hohe Stabilität auf.
- **Große Mischkonzerne:** Der MB-ix ist im DAX höher als im MDAX, SDAX und TecDAX und es gibt messbare Branchenunterschiede.
- **Internationalisierung:** Der Anteil der Beschäftigten im Ausland an den Gesamtbeschäftigten steigt kontinuierlich an, auch die Zahl internationaler Vertreter in den Arbeitnehmervertretungen nimmt zu.
- **Gender:** Beim Anteil der Frauen an den Gesamtbeschäftigten gibt es starke Branchenunterschiede, ihr Anteil verringert sich unter den Führungskräften und noch mehr unter den Vorständen.
- **Personalvorstand:** Unternehmensgröße, Mitbestimmung und die Existenz eines eigenständigen Personalvorstands hängen positiv zusammen.
- **Innovation:** Die im globalen Vergleich hoch innovativen Unternehmen aus Deutschland sind stark mitbestimmt.
- **Investition:** Stark mitbestimmte Unternehmen haben höhere Investitionsquoten und investieren über die Beschaffung langlebiger Güter mehr in die Zukunft.
- **Strategien:** Differenzierungsstrategien und gemischte Strategien werden immer wichtiger im Gegensatz zu Kostenführerstrategien und Unternehmen, die keine dominante Strategie verfolgen. Stark mitbestimmte Unternehmen verfolgen mit höherer Wahrscheinlichkeit eine Differenzierungs- als eine Kostenführerstrategie.

Zum Mitbestimmungsindex sind in den letzten Jahren verschiedene Publikationen erschienen. Mehr darüber hier:

 [www.mitbestimmung.de/mbix](http://www.mitbestimmung.de/mbix)

Ausgewählt und bewertet wurden bisher alle 160 Unternehmen in den Leitindizes DAX, MDAX, SDAX und TecDAX sowie etwa 50 weitere Unternehmen, die paritätisch mitbestimmt und börsennotiert, aber nicht in den Leitindizes notiert sind. Der Zeitraum bezieht sich auf 2006 bis 2018. Somit konnten 27.930 einzelne Aufsichtsratsmandatsjahre in den Unternehmen erfasst werden. Darüber hinaus wurde der MB-ix für etwa 200 weitere paritätisch mitbestimmte und nicht börsennotierte Unternehmen für 2006/07 und 2016/17 kalkuliert.

Für 2018 liegt bei den großen Unternehmen im DAX der MB-ix durchschnittlich bei 79 Punkten, im MDAX bei 49, im SDAX bei 31 und im TecDAX bei 33 Punkten. Die durchschnittliche Verankerung der

Mitbestimmung ist in den kleinen bzw. auf Hochtechnologie ausgerichteten Unternehmen weitaus geringer als in den großen und mittelgroßen sowie technologisch breiter aufgestellten Konzernen.

Besonders viele stark mitbestimmte Unternehmen gibt es in den Bereichen Automotive, Maschinen und Elektronik, Logistik, Telekommunikation und Energie sowie Grundstoffe, Chemie und Pharmazie. In den Bereichen Banken, Versicherungen und Finanzen sowie weitere Dienstleistungen gibt es ebenfalls mitbestimmte Unternehmen, allerdings sind sie seltener anzutreffen und wenn, dann sind sie weniger intensiv mitbestimmt, d.h. der MB-ix ist im Durchschnitt geringer. In den Index gehen ein:

- Zusammensetzung des Aufsichtsrats: Anzahl und Art der Mandate der Arbeitnehmervertreter,
- interne Struktur des Aufsichtsrats: Art und Mandat des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden (zu 20 Prozent)
- Ausschüsse: Anzahl, Art und Besetzung der Aufsichtsratsausschüsse mit Arbeitnehmervertretern, (zu 20 Prozent)

- Internationalisierung: Existenz europäischer Betriebsräte bzw. SE-Betriebsräte und Anteil der Beschäftigten in Deutschland, (zu 20 Prozent),
- Einflussmöglichkeit des Aufsichtsrats: Rechtsform des Unternehmens, (zu 10 Prozent)
- Existenz eines eigenständigen Ressorts Personal im Vorstand, (zu 10 Prozent).

Mit dem MB-ix wird erstmals die Verankerung der Mitbestimmung in den Unternehmen bewertet. Zusätzlich zum Aussagewert an sich können die MB-ix-Werte mit anderen Kennzahlen der Unternehmensentwicklung gespiegelt werden. Ziel ist, Aussagen treffen zu können, ob sich mit veränderter Intensität der Mitbestimmung zum Beispiel Investitionsverhalten, Arbeitsbedingungen oder Vorstandsvergütungen ändern. Übergeordnet geht es darum zu prüfen, inwiefern die Unternehmen nachhaltig ausgerichtet sind, d.h. nicht nur in ökonomischer, sondern auch in sozialer und ökologischer Hinsicht.

---

## Autor

**Dr. Robert Scholz** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsgruppe Globalisierung, Arbeit und Produktion am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).

## Literatur

**Scholz, Robert/Vitols, Sigurt (2016):** [Der Mitbestimmungsindex MB-ix](#). Wirkungen der Mitbestimmung für die Corporate Governance nachhaltiger Unternehmen. Mitbestimmungsreport Nr. 22. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

---

## 4 EROSION ALS HERAUSFORDERUNG FÜR DIE UNTERNEHMENSMITBESTIMMUNG

– Sebastian Sick

Mitbestimmung ist weithin anerkannt, aber die Flucht aus der Unternehmensmitbestimmung wächst (ausländische Rechtsformen, Einfrieren bei der SE, Drittelbeteiligungslücke etc.). Mitbestimmung hat eine Zukunft, wenn der Gesetzgeber die Lächer schließt. Außerdem ist die Machtbalance der Corporate Governance in Gefahr, denn Finanzinvestoren gewinnen an Macht. Mitbestimmungsvermeidung und -ignorierung müssen gestoppt werden.

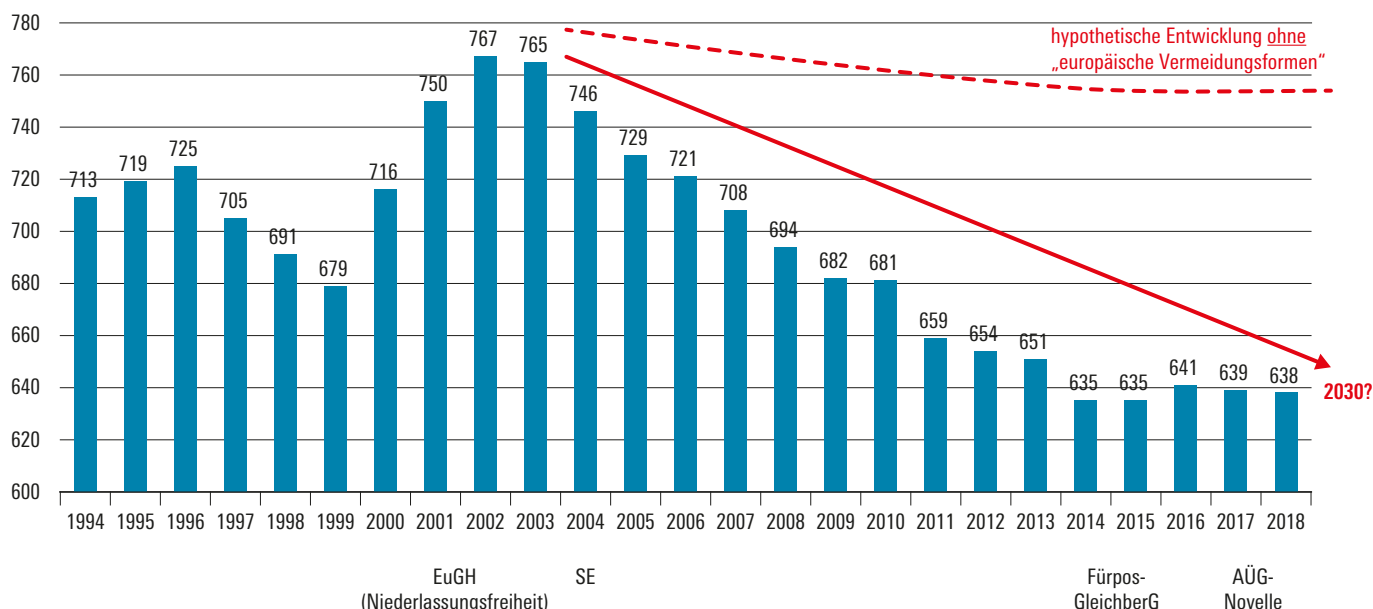
### 4.1 Zukunft oder Erosion der Mitbestimmung?<sup>4</sup>

Die Arbeitnehmermitbestimmung im Aufsichtsrat wird vielfach als zentraler Bestandteil der sozialen Marktwirtschaft geschätzt. Dennoch hat das Ausmaß der Mitbestimmungsvermeidung seit den 2000er Jahren dramatisch zugenommen. Das gilt sowohl für die Zahl der mitbestimmungsvermei-

denden und -ignorierenden Unternehmen (mind. 307 im Bereich der paritätischen Mitbestimmung) als auch für die Anzahl der dadurch von der Mitbestimmung ausgeschlossenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (mind. zwei Mio.). Man kann nicht mehr nur von bloßen Inkonsistenzen im System sprechen. Es findet eine schleichende Erosion der Mitbestimmung statt. Die Vorgaben für die Mitbestimmung in den nationalen Gesetzen wurden formal nicht abgeschwächt. Aber durch europäisches Recht sind neue Schlupflöcher entstanden. Hatten 2002 noch 767 Unternehmen einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat, so waren es 2018 nur noch 638 – darunter mehr als 20 KGaA mit reduzierter Mitbestimmung und 21 Europäische Aktiengesellschaften (SE). Demgegenüber fehlt bei jedem dritten Unternehmen<sup>5</sup> mit mehr als 2000 inländischen Beschäftigten der mitbestimmte Aufsichtsrat. Die Schwelle von 2000 inländischen Beschäftigten für die Parität wird nicht beachtet. Noch gra-

Abbildung 7

Paritätisch mitbestimmte Unternehmen seit 1994



Seit 2002 nimmt nach Einführung der neuen Optionen des europäischen Rechts (EuGH-Rechtsprechung, SE etc.) die Zahl der mitbestimmten Unternehmen ab. Das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG) und das Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) könnten Impulse für einen leichten Anstieg in jüngerer Zeit sein.

Quelle: Zahlen der Hans-Böckler-Stiftung

I.M.U.

<sup>4</sup> Der Artikel verwendet Daten einer Untersuchung zur Vermeidung paritätischer Mitbestimmung von Bayer/Hoffmann (2020).

<sup>5</sup> Außerhalb des Tendenzschutzbereichs.

vierender ist der Befund zur Europäischen Aktiengesellschaft (SE): Nur jede fünfte SE mit entsprechender Arbeitnehmerzahl verfügt über einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat.

Diese Anwendungslücken schwächen das Gesamtsystem. Sie werfen Fragen der Gleichbehandlung und der Wettbewerbsverzerrung für Unternehmen und Arbeitnehmer auf. An dieser negativen Grundtendenz dürfte auch eine kleine jüngere „Zwischenkonjunktur“ bis 2019 bei den Neuzugängen in die paritätische Mitbestimmung auf 652 Unternehmen nichts ändern (vgl. Kap. 2).<sup>6</sup>

#### 4.2 Mitbestimmungsvermeidung und Mitbestimmungsignorierung

Fehlende paritätische Mitbestimmung im Aufsichtsrat hat ihre Ursachen entweder in formal legaler **Mitbestimmungsvermeidung** durch verschiedene findige Rechtskonstruktionen (194 Fälle) oder in rechtswidriger **Mitbestimmungsignorierung** aufgrund illegaler Nichtanwendung des Mitbestimmungsgesetzes, obwohl die Voraussetzungen vorliegen (113 Fälle; Sick 2015<sup>7</sup>).

Auf diese Weise entstehen Kapitalgesellschaften, in denen z. B.

- keine unternehmerische Mitbestimmung existiert,
- lediglich ein schwächeres Mitbestimmungsregime als die an sich erforderliche Parität besteht (z. B. Drittelbeteiligung) oder
- eine paritätische Mitbestimmung besteht, diese aber nicht auf der relevanten Konzernebene angesiedelt ist.

Mitbestimmungsvermeidung und Mitbestimmungsignorierung stehen in engem Zusammenhang. Wenn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die gesetzlich geforderte Soll-Mitbestimmung einfordern, können Unternehmen sich dieser leicht durch Vermeidungsmodelle entziehen. Je mehr legale Vermeidungsmöglichkeiten existieren, desto größer ist der Anreiz, bestehende Mitbestimmungspflichten einfach zu ignorieren. Das ist – neben zu schwachen Sanktionen – ein wesentlicher Grund, weshalb das Gesetz in einigen Fällen nicht angewendet wird.

Sorgen um die Zukunft bereitet aber vor allem die fortschreitende Flucht VOR einer neu einzuführenden Mitbestimmung. Unternehmen, die noch

nicht der Mitbestimmung unterliegen, vermeiden diese durch rechtliche Konstruktionen. Häufig fürchten sie um ihre Autonomie – anders als Unternehmen, die bereits mitbestimmungserfahren sind. Mitbestimmung kann nicht „nachwachsen“. So entsteht eine junge Generation von wachsenden Unternehmen, die aus dem System Mitbestimmung herausfallen.

#### 4.3 Mitbestimmungsreduzierung

Darüber hinaus entwickelt sich das Phänomen der **Mitbestimmungsreduzierung** zu einer Gefahr für den Arbeitnehmereinfluss. Die paritätische Aufsichtsratsbesetzung bleibt zwar erhalten, der Aufsichtsrat verliert aber dennoch an Einfluss. Die problematischen Tendenzen sind zusammengefasst:

- In einer KGaA ist das Mitbestimmungsgesetz zwar grundsätzlich anwendbar, der paritätische Aufsichtsrat hat aber nur sehr rudimentäre Rechte (24 Fälle mit knapp 400.000 Arbeitnehmern).
- Bei europäischen Verhandlungsmodellen, wie bei der SE und der grenzüberschreitenden Verschmelzung, ist selbst dann, wenn die Parität erhalten bleibt, die Mitbestimmung im Aufsichtsrat rechtlich schwächer (z. B. Doppelstimme des Aufsichtsratsvorsitzenden zählt automatisch; kein besonderes Verfahren zur Vorstandsbestellung; häufig Aufsichtsratsverkleinerung; teilweise ohne Gewerkschaftsvertreter).
- Zugleich droht das Corporate Governance-System aus dem Gleichgewicht zu geraten. Aufgrund der Aufwertung der Rechte von Investoren und Hauptversammlung wird der mitbestimmte Aufsichtsrat geschwächt und ist immer stärkerer Einflussnahme ausgesetzt (vgl. Sick 2017).
- Seit den 2000er Jahren nimmt der Anteil mitbestimmter GmbH an allen mitbestimmten Unternehmen zu, wogegen der der mitbestimmten AG abnimmt. In einer GmbH ist die Position des Aufsichtsrats schwächer als in der AG.
- Das sogenannte Company Engineering führt zum Verlust an Einfluss der Beschäftigten und Gewerkschaften, wenn z. B. eine neue Holding ohne Arbeitnehmerbeteiligung im Ausland angesiedelt wird (z. B. das Unternehmen Linde PLC in Irland nach Fusion von Linde und Praxair).

<sup>6</sup> Diese könnte sich aus den erweiterten Anrechnungsvorschriften von Leiharbeitnehmern (nach AÜG), den vom Einzelaktionär Erzberger betriebenen Statusverfahren (über 50), der internen Überprüfung und Änderung der Mitbestimmungsverhältnisse in Folge der Frauenquotengesetzgebung sowie eines konjunkturell bedingten Beschäftigtenzuwachs ergeben.

<sup>7</sup> Im Bereich der Drittelbeteiligung sogar jedes zweite Unternehmen.

Weiterführende Informationen: Sick (2017): Gefahr für die Balance: Say on Pay nach der Aktionärsrechterichtlinie aus Sicht der Arbeitnehmer“ in: Audit Committee Quaterly III/2017:

→ <https://www.mitbestimmung.de/html/aktionarsrechte-shy-richtlinie-gefahr-det-6698.html>

→ <https://www.mitbestimmung.de/html/kodex-konsultation-enthalt-kritische-4254.html>

## Übersicht über Vermeidungsgestaltungen

Vermeidungsgestaltung, aufgrund derer kein paritätisch mitbestimmter Aufsichtsrat besteht (>2000 Arbeitnehmer)	Anzahl der Unternehmen und Zunahme seit 2015 (nur Mindestzahlen)	Inlandsbeschäftigte mindestens
Auslandskapitalgesellschaft & Co. KG (z. B. B.V. & Co. KG; GmbH (Schweiz) & Co. KG, APS & Co. KG)	62 (+9%) z. B. ALBA, C&A, Meyer Werft, Tönnies Demgegenüber nur 13 mitbestimmte Inlandskapitalgesellschaften & Co. KG	432.500
Europäische Aktiengesellschaft (SE)	58 (+18%) z. B. Axel Springer, Freudenberg, Pro Sieben Sat.1 Media, Schön Klinik, Vonovia, Zalando	236.000
SE & Co. KG	24 (+380%) z. B. Dachser Group, Gegenbauer Holding	137.700
Stiftung und Stiftung & Co. KG	22 (+47%) z. B. Adolf Würth, Aldi Süd und Nord, Lidl	377.000
Sonstige Vermeidungsformen	28 Apetito AG (via grenzüberschreitende Verschmelzung), McDonalds (Auslandsgesellschaft), Amazon (fehlende nationale Zwischenholding)	280.200
<b>Summe Mitbestimmungsvermeidung</b>	<b>194</b>	<b>1.463.400</b>
<b>Mitbestimmungsignorierung</b>	<b>113</b> (Rossmann, Burger King, KiK, OBI, Piepenbrock)	<b>657.500</b>
<b>Mitbestimmungsreduzierung durch KGaA</b>	<b>24 (+33%)</b> (z. B. Asklepios Kliniken, Dussmann, Fresenius, REWE, 2015 noch 20)	<b>373.800</b>

Quelle: vgl. Bayer/Hoffmann (2020).

I.M.U.

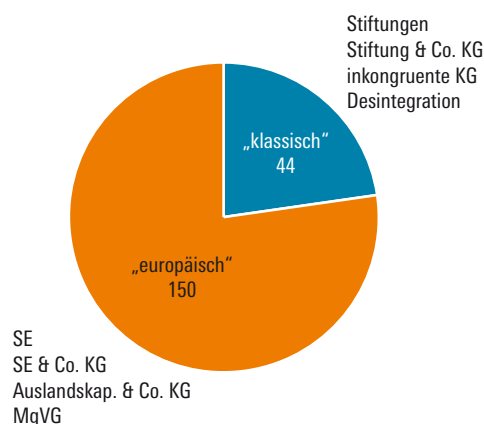
### 4.4 Lücken durch Europäisches Recht

Mitbestimmungsvermeidung ist zwar kein neues Phänomen. Seit jeher bestehen national Inkonsistenzen in der historisch gewachsenen Mitbestimmungsgesetzgebung. Ein Hauptgrund für die stetige Zunahme der Vermeidungsfälle seit 2002 liegt jedoch in den neu geschaffenen Gestaltungsoptionen im europäischen Recht (Sick 2012; Sick 2018 Rnr. 3, 51). Für die Zukunftsfähigkeit des Mitbestimmungssystems sind diese besonders kritisch. Mit 150 der 194 Vermeidungsfälle im Bereich der paritätischen Mitbestimmung bilden sie den Schwerpunkt:

- So ermöglicht die EuGH-Rechtsprechung zur Niederlassungsfreiheit, dass Unternehmen im Inland in ausländischen Rechtsformen firmieren und deshalb nicht von der Mitbestimmung erfasst sind. Mitte 2014 gab es schon fast 100 Unternehmen mit jeweils mehr als 500 Inlandsbeschäftigten, die eine ausländische Rechtsform nutzten (Sick 2015; Sick 2011). Aktuell sind es 62 mit jeweils mehr als 2000 Arbeitnehmern.
- Außerdem führt die europäische Rechtsetzung zu SE und grenzüberschreitender Verschmelzung zu einem lückenhaften Modell verhandelter Mitbestimmung. Lediglich der Status Quo der Mitbestimmung wird im Verhandlungszeit-

Abbildung 8

#### Vermeidungsstrategien



Vermeidungsgestaltungen bei tendenzfreien Unternehmen mit über 2000 inländischen Beschäftigten.  $\frac{3}{4}$  der Unternehmen nutzen europäische Vermeidungsmodelle. Bei einer Gesamtbetrachtung ist zudem die Dominanz von Konstellationen unter Beteiligung von Kommanditgesellschaften auffällig (57% der Fälle).

Quelle: Bayer/Hoffmann (2020): Vermeidungsgestaltungen bei über 2000 Beschäftigten

I.M.U.

punkt gesichert. Ein späteres Anwachsen von Arbeitnehmerzahlen findet keine Berücksichtigung, weshalb das „Einfrieren“ ohne Mitbestimmung oder das Verharren auf geringem Niveau möglich ist. Das Nachwachsen mitbestimmter Unternehmen wird so verhindert. 82 SE mit mehr als 2000 Beschäftigten haben daher keinen paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrat. Allein seit 2015 sind 28 Fälle hinzugekommen. Die SE ist deshalb ein Kernproblem für die Partizipation im Aufsichtsrat.

Zusätzlich schwebt ein neues Damoklesschwert über der Mitbestimmung: Nach dem 2019 verabschiedeten EU-Company Law Package können Mitbestimmungsrechte im Falle der Verlegung des Firmensitzes in einen anderen Mitgliedstaat nur noch vier Jahre lang geschützt bleiben (vgl. Kluge 2019).

Zum Company Law Package mehr im Magazin Mitbestimmung 2/2019



<https://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-die-deutsche-mitbestimmung-wird-in-der-eu-unzureichend-geschuetzt-4736.htm>

#### 4.5 Schlussfolgerung für die Zukunft der Mitbestimmung

Unternehmen haben viele Möglichkeiten, um die Gründung eines mitbestimmten Aufsichtsrats zu verhindern – zu viele. Eine ausländische Rechtsform, das Einfrieren eines Zustands mit geringer oder keiner Mitbestimmung bei Gründung einer Europäischen Aktiengesellschaft oder Lücken in der Drittelbeteiligung sind Wege. Das Mitbestimmungsrecht ist löchrig wie ein Schweizer Käse. Diese Löcher muss der Gesetzgeber dringend schließen. Sonst droht die nicht umkehrbare Erosion der Mitbestimmung.

Angesichts dieses dramatischen Befundes gilt es, das Mitbestimmungssystem national zu schützen und in Europa für generelle Mindeststandards einzutreten.

#### Es ergeben sich folgende Kernforderungen:

- Die Mitbestimmung ist europarechtlich zulässig auf ausländische Rechtsformen zu erstrecken (Mitbestimmungserstreckungsgesetz).
- Bei europäischen Verhandlungsmodellen wie der SE muss der Gesetzgeber gewährleisten, dass das „Einfrieren“ eines Status ohne oder mit geringer Mitbestimmung verhindert wird.
- Die Drittelbeteiligungslücke ist zu schließen, indem wie im Mitbestimmungsgesetz Inlandsbeschäftigte konzernweit gezählt werden.
- Die Kapitalgesellschaft & Co. KG sollte in § 4 MitbestG lückenlos erfasst und im Drittelbeteiligungsgesetz neu aufgenommen werden.
- Es bedarf eines effektiven Sanktionsregimes für die Fälle, in denen die Mitbestimmungsgesetze rechtswidrig nicht angewandt werden.
- In Europa sollte eine Rahmenrichtlinie mit generellen Mindeststandards für die Arbeitnehmerpartizipation geschaffen werden. Die Beteiligung der Arbeitnehmer an unternehmerischen Entscheidungen muss als Kernelement der europäischen Corporate Governance verankert werden.

Wenn der Wert der Mitbestimmung auch in Zukunft für eine sozialpartnerschaftliche Interessenwahrung erhalten bleiben soll, muss man sie schützen und ihre konsistente Anwendung gewährleisten. Sonst wird eine schleichende Erosion der Mitbestimmung unaufhaltbar.



---

## Autor

**Dr. Sebastian Sick** ist Rechtsanwalt und leitet das Referat Wirtschaftsrecht im I.M.U. Er berät Arbeitnehmersvertreter in Aufsichtsräten zu Fragen des Gesellschafts- und Mitbestimmungsrechts und der Corporate Governance. Unter anderem war er Mitglied des Aufsichtsrats der SAP SE.

## Literatur

**Bayer, Walter/Hoffmann, Thomas (2020):** Vermeidung und Ignorierung der paritätischen Mitbestimmung in Deutschland, Eine Untersuchung im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Februar 2020 (unveröffentlicht).

**Bayer, Walter/Hoffmann, Thomas (2015):** Gesetzeswidrige Mitbestimmungslücken bei der GmbH; GmbH Rundschau 17; S. 909–918.

**Bayer, Walter (2015):** Die Erosion der deutschen Mitbestimmung, NJW, S. 1930ff.

**Hoffmann, Thomas (2016):** 40 Jahre Mitbestimmungsgesetz, AGReport, S. R167. ff. Kluge, Norbert (2019): Die deutsche Mitbestimmung wird in der EU unzureichend geschützt, in: Magazin Mitbestimmung 2/2019, <https://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-die-deutsche-mitbestimmung-wird-in-der-eu-unzureichend-geschuetzt-4736.htm>, [09.03.2020].

**Köstler, Roland/Pütz, Lasse:** SE Datenblatt 2019, [https://www.boeckler.de/pdf/pb\\_mitbestimmung\\_se\\_2019\\_12.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/pb_mitbestimmung_se_2019_12.pdf)

**Sick, Sebastian (2018):** SE und grenzüberschreitender Verschmelzung, in Düwell, Franz Josef (Hrsg.) Kommentar Betriebsverfassungsgesetz.

**Sick, Sebastian (2017):** Gefahr für die Balance: Say on Pay nach der Aktionärsrechterichtlinie aus Sicht der Arbeitnehmer“ in: Audit Committee Quaterly III/2017: <https://www.mitbestimmung.de/html/aktionarsrechte-shy-richtlinie-gefahr-det-6698.html> sowie <https://www.mitbestimmung.de/html/kodex-konsultation-enthalt-kritische-4254.html>, [09.03.2020]

**Sick, Sebastian (2015):** Mitbestimmungsfeindlicheres Klima, Mitbestimmungsreport Nr. 13. Hans-Böckler-Stiftung, [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2015\\_13.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2015_13.pdf), [09.03.2020].

**Sick, Sebastian (2012):** Unternehmensmitbestimmung in Europa – Schutz erworbener Rechte im Wettbewerb der Rechtsordnungen, S. 361–382 in: Schubert, Jens (Hrsg.), Festschrift für Otto Ernst Kempen, Baden-Baden 2013.

**Sick, Sebastian (2011):** Unternehmensmitbestimmung für ausländische Rechtsformen – Inkonsistenzen beheben, GmbH Rundschau, S. 1196ff.

## 5 WARUM BRAUCHEN WIR EUROPÄISCHE MINDESTSTANDARDS FÜR INFORMATION, KONSULTATION UND PARTIZIPATION?

– Maxi Leuchters

*Der europäische Binnenmarkt fördert den freien Austausch von Waren und Dienstleistungen. Er ermöglicht Unternehmen, sich in jedem europäischen Mitgliedstaat niederzulassen und es gibt Arbeitnehmerfreizügigkeit. Aber Arbeitnehmerbeteiligung ist immer noch maßgeblich auf nationaler Ebene geregelt. Das ist ein Problem, insbesondere, weil Europarecht im Kollisionsfall nationales Recht bricht. Unternehmen umgehen die Unternehmensmitbestimmung durch europäisches Recht. Wir brauchen einen effektiveren Schutz und stärkere Informations-, Konsultations- und Mitbestimmungsrechte auf europäischer Ebene.*

Unternehmen agieren europäisch und global. In Deutschland sind heute viele Unternehmen mit Sitz im Ausland durch die Errichtung einer Tochtergesellschaft in Deutschland tätig. Strategische Entscheidungen werden in diesen Unternehmen oftmals nicht länger in Deutschland, sondern vielmehr in der ausländischen Muttergesellschaft getroffen, sodass selbst ein mitbestimmter Aufsichtsrat einer deutschen Tochter wenig Gestaltungsspielraum hat (vgl. Sick 2015).

Die größer werdende Anzahl von Unternehmen mit Sitz im europäischen Ausland ist mitbedingt durch den europäischen Binnenmarkt, genauer gesagt die Niederlassungsfreiheit. Diese gewährleistet die Mobilität von Unternehmen in der EU, sodass Unternehmen Wirtschaftstätigkeiten in einem

Mitgliedstaat stetig und dauerhaft ausführen können (Art. 49 Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union). Europäische Richtlinien und Verordnungen im Rahmen des Gesellschaftsrechtes konkretisieren die Niederlassungsfreiheit. Die Europäische Aktiengesellschaft stellt eine europäische Rechtsform für Unternehmen dar. Hinzu kommen neue Möglichkeiten einer grenzüberschreitenden Umwandlung, Verschmelzung sowie Spaltung von Unternehmen, die jüngst auf europäischer Ebene beschlossen worden sind und die die Mitgliedstaaten nun innerhalb der nächsten drei Jahre in nationales Recht umsetzen müssen.

Eine rein nationale Perspektive auf Fragen der Arbeitnehmermitbestimmung ist durch eine zunehmende Europäisierung sowie Globalisierung von Corporate Governance Strukturen nicht länger möglich. Durch die Europäische Union bietet sich die Möglichkeit, effektive Mitbestimmungsstrukturen in Europa einzuführen. Hier muss der europäische Gesetzgeber aktiv werden, um Mitbestimmung auf Augenhöhe zu ermöglichen.

### 5.1 Informations- und Konsultationsrecht stärken

Ein originär europäisches Gremium wurde durch den Europäischen Betriebsrat geschaffen. Mit der Richtlinie 94/45/EG über die Einsetzung eines Euro-

#### Zentrale Forderungen für die Stärkung von Informations- und Konsultationsrechten auf europäischer Ebene (vgl. Feldmann/Leuchters 2019):

- ein Automatismus von Verhandlungen zur Errichtung eines EBR sowie Anwendung der Auffanglösung bei Anwendung von Instrumenten des europäischen Gesellschaftsrechts,
- eine verpflichtende Berücksichtigung von EBR-Stellungnahmen bei bestimmten Entscheidungen der Unternehmensleitung (wie z. B. in den Betriebsverfassungsgesetzen der Niederlande oder Deutschlands),
- spürbare Sanktionen für den Fall, dass EBR vor Unternehmensentscheidungen nicht konsultiert worden sind, etwa eine Aussetzung der Maßnahme,
- eine Klarstellung der Prinzipien, um Informationen als „vertraulich“ klassifizieren zu können; weil sie oft dazu genutzt werden, um eine Anhörung des EBR zu umgehen,
- die Sicherstellung eines Zugangs des EBR zur Justiz, sodass EBR als juristische Personen Gerichtsverfahren gegen das Unternehmen führen können,
- die Sicherstellung einer effizienten Koordinierung der Arbeitnehmervertretungen durch ein Zutrittsrecht des EBR zu allen Niederlassungen des Unternehmens,
- die Festlegung objektiver Kriterien für die Entscheidung, wo der EBR seinen Sitz hat, um „Regime Shopping“ oder Nutzung von Briefkastenfirmen zu vermeiden,
- eine Erhöhung der Anzahl der verpflichtenden Sitzungen auf mindestens zwei im Jahr,
- Mitwirkungsrechte für Gewerkschaften bei EBR-Verhandlungen sowie Teilnahmerecht an den Sitzungen des EBR und seiner Führungsgremien.

päischen Betriebsrates wurde nach langen Verhandlungen ein Kompromiss erreicht. Voraussetzung für die Gründung eines Europäischen Betriebsrates ist, dass das Unternehmen mindestens 1.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der EU hat und dass mindestens 150 Beschäftigte in mindestens zwei Mitgliedstaaten tätig sind.

Europäische Betriebsräte werden bei bestimmten Unternehmensentscheidungen informiert und angehört, wenn es einen grenzüberschreitenden Bezug gibt. Dabei spielt insbesondere der Zeitpunkt der Information eine wichtige Rolle, sodass es für die Arbeitnehmervertreter möglich ist, potenzielle Auswirkungen von Unternehmensentscheidungen zu bewerten.

Nach der Revision der EBR-Richtlinie im Jahr 2009 hätte die EU-Kommission spätestens im Juni 2016 einen Bericht über die Umsetzung der EBR-Richtlinie sowie ggf. Vorschläge über geeignete Veränderung der EBR-Richtlinie vorlegen müssen. Der Bericht wurde erst im Mai 2018 veröffentlicht und benennt Probleme der Richtlinie: etwa eine fehlende Liste von Mindestinformationen, die dem EBR zur Verfügung gestellt werden müssen, sowie unklare zeitliche Vorgaben für die Konsultation des Europäischen Betriebsrates. Eine Revision der Richtlinie lässt aber weiterhin auf sich warten.

Vorschläge zur Veränderung der EBR-Richtlinie zur Stärkung der Informations- und Konsultationsrechte gibt es. Die Einführung wirksamer Sanktionen für den Fall, dass das Management die Informations- und Konsultationsrechte verletzt, wäre ein wichtiger Schritt. Zudem muss auch eine Stärkung von gewerkschaftlichen Beteiligungsrechten am EBR erfolgen.

EBR können insbesondere in transnationalen Unternehmen ein wichtiges Instrument für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sein, sich über Grenzen hinweg auszutauschen. Das grenzüberschreitende Agieren von Unternehmen macht ein grenzüberschreitendes Gremium der betrieblichen Mitbestimmung notwendig. Die derzeit geltenden Regeln erschweren aber in vielen Fällen die effektive Arbeit von EBR.

## 5.2 Echte Partizipation auf EU-Ebene einführen

Mitbestimmung im Aufsichtsrat ist bereits heute Teil von europäischem (Gesellschafts-)Recht. Durch die Einführung der Europäischen Aktiengesellschaft bzw. der Europäischen Genossenschaft gibt es in einigen Unternehmen europäischer Rechtsform Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Grundsätzlich gelten bei der Umwandlung einer deutschen AG in eine SE das Verhandlungsprinzip sowie gesetzliche Auffangregeln, wenn der Aufsichtsrat der deutschen AG mitbestimmt ist. Dabei greift das sogenannte „Vorher-Nachher-Prinzip“: Das Level an Mitbestimmung in der alten deutschen Aktien-

gesellschaft bleibt auch in der neuen europäischen Aktiengesellschaft erhalten.

Was wie ein guter Kompromiss klingt, ist in der Praxis eine weitere Möglichkeit die Mitbestimmung zu umgehen: Unternehmen nutzen kurz vor dem Erreichen deutscher Schwellenwerte für die Unternehmensmitbestimmung die Möglichkeit, sich in eine Europäische Aktiengesellschaft umzuwandeln. Durch das „Vorher-Nachher-Prinzip“ bleibt die Mitbestimmung eingefroren; auch wenn nachträglich nationale Schwellenwerte in der SE überschritten werden, bleibt das Level an Mitbestimmung „eingefroren“.

Im Dezember wurden neue europäische Regelungen zur grenzüberschreitenden Umwandlung, Verschmelzung und Spaltung von Unternehmen eingeführt. Anders als im Falle der SE muss bereits beim Erreichen von Vierfünftel des nationalen Schwellenwertes über die Mitbestimmung im Aufsichtsrat verhandelt werden. Da die gesetzliche Auffanglösung aber ebenfalls dem „Vorher-Nachher-Prinzip“ folgt, gibt es kaum Verhandlungsmacht für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Die bestehenden Regelungen sind schlichtweg nicht geeignet, die Mitbestimmung adäquat zu schützen. Um Partizipation auf europäischer Ebene zu ermöglichen und Augenhöhe herzustellen, muss eine Richtlinie für Unterrichtung, Anhörung und Mitbestimmung auf europäischer Ebene eingeführt werden, wie der Europäische Gewerkschaftsbund sowie der DGB sie fordert.

### **Zentrale Forderungen für den Schutz und die Stärkung einer Stakeholder-orientierten Unternehmensführung (vgl. Feldmann/Leuchters 2019):**

- Eine Neuverhandlung der Mitbestimmung einer SE mit neuer Auffangregelung, wenn die Zahl der Beschäftigten im jeweiligen Mitgliedstaat die Schwellenwerte der jeweiligen Mitbestimmungsgesetze übersteigt. Die neue Auffangregelung orientiert sich dann an dem Mitbestimmungslevel, ausgelöst durch die dann neu überschrittenen Schwellenwerte.
- Eine gleichberechtigte Stärkung der Rechte von Stakeholdern,
- keine weitere Kompetenzverlagerung vom mitbestimmten Aufsichtsrat in die Hauptversammlung,
- den Vorrang einer nachhaltigen Unternehmensführung, die den Perspektiven für Arbeitsplätze, Standorte, lebenswerte Regionen und Mitbestimmung einen höheren Stellenwert einräumt als dem kurzfristigen Gewinnstreben von Investorinnen und Investoren.

Eine solche Richtlinie würde bei allen Instrumenten des europäischen Gesellschaftsrechts greifen und hätte ein dynamisches Element, den sogenannten Escalator: Das Level der Arbeitnehmermitbestimmung im Aufsichtsrat ist abhängig von der Beschäftigtenzahl bei Unternehmen, die europäisches

Gesellschaftsrecht nutzen. Ab 50 Beschäftigten gäbe es zwei bis drei Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat, bei 250 wäre ein Drittel des Aufsichtsrates sowie ab 1.000 Beschäftigten die Hälfte der Sitze durch Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitnehmer zu besetzen.

---

## Autorin

**Maxi Leuchters** leitet das Referat Finanzdienstleistungen und Corporate Governance, Mitbestimmung im Aufsichtsrat im I.M.U. und betreut das europäische Projekt „Workers' Voice“.

## Literatur

**Feldmann, Martin/Leuchters, Maxi (2019):** Neues EU-Parlament, neue EU-Kommission – Neuer Schwung für Workers' Voice? Reihe: [Mitbestimmungsreport, Nr. 50](#). Düsseldorf, [09.03.2020].

**Sick, Sebastian (2015):** Mitbestimmungsfeindlicheres Klima. Unternehmen nutzen ihre Freiheiten – Arbeitnehmer werden um ihre Mitbestimmungsrechte gebracht. Reihe: [Mitbestimmungsreport, Nr. 13](#), Düsseldorf, [09.03.2020].

---

# UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND MITBESTIMMUNG

Abbildung 9

## 6 DAS NACHHALTIGE UNTERNEHMEN

– Norbert Kluge/Sigurt Vitols

Der „Green Deal“ wird nur dann zur zivilgesellschaftlichen Errungenschaft, wenn sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer daran aktiv beteiligen können. Mitbestimmung als Führungsprinzip für nachhaltige Unternehmen stellt die Weichen für gute Arbeit, Einkommen, Standorte und zugleich auch für Wettbewerbsfähigkeit und gesunde Umwelt. Aus der Forschung gibt es starke Hinweise auf Effizienz und Funktionalität von Mitbestimmung. Sie muss jedoch politisch gewollt und unterstützt werden. Sie ist das demokratische Gestaltungsprinzip der sozialen Marktwirtschaft.

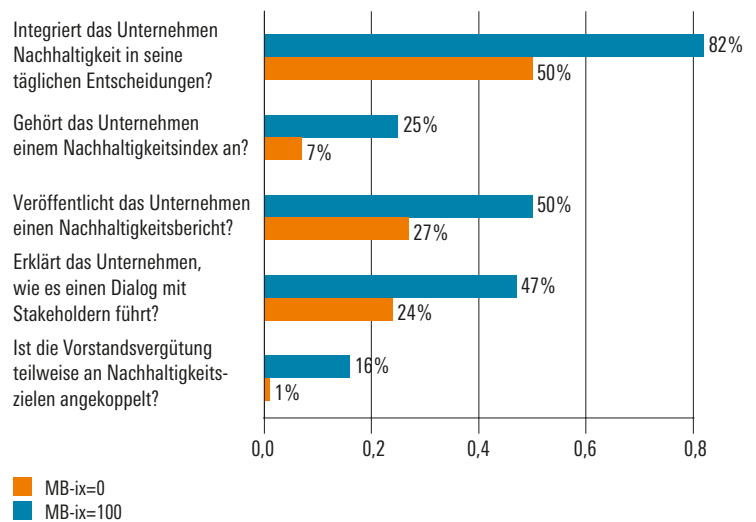
### 6.1 Mitbestimmung ist Gestaltungsprinzip

Mitbestimmung bleibt auch in Zeiten herausfordernden Transformation, was sie immer war: das Prinzip, für die demokratische Gestaltung des Wandels in Unternehmen und Gesellschaft Verantwortung zu übernehmen. Aber die Mitbestimmung bekommt Gegenwind aus den globalisierten Finanzmärkten. Das „geduldige Kapital“ des Deutschland AG wurde seit Mitte der 2000er Jahre durch institutionelle Investoren ersetzt. Wie kann sich die Mitbestimmung gegen kurzfristig orientierte „Shareholder Value“ durchsetzen und Unternehmen nachhaltig im Interesse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und Gesellschaft mitprägen?

Ohne Bindung an soziale Nachhaltigkeitsziele werden Unternehmen ihren Fortbestand in der digitalen und ökologischen Transformation nicht behaupten können. Deshalb wurde ein handlungsleitendes Forschungskonzept in die Diskussion gebracht, die Sustainable Company. Im Gegensatz zum dominanten „Shareholder Value“ Konzept der Unternehmensführung ist für die „Sustainable Company“ das Mitwirken der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein zentrales Element für gute Arbeit und gutes Einkommen an Standorten in gesunden Umwelten.

Die institutionell verankerten Mitwirkungsmöglichkeiten der Arbeitnehmerschaft in Deutschland werden durch einen Mitbestimmungsindex (MB-ix)

### Nachhaltigkeit ist besser integriert in Corporate Governance bei stark mitbestimmten Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung, Böckler Impuls 17/2016, [https://www.boeckler.de/data/Impuls\\_2016\\_17\\_6a.pdf](https://www.boeckler.de/data/Impuls_2016_17_6a.pdf)

I.M.U.

gemessen, der gemeinsam vom Wissenschaftszentrum Berlin und der Hans-Böckler-Stiftung entwickelt wurde (siehe Kap. 3). Der MB-ix gibt Auskunft über die Leistungsfähigkeit mitbestimmter Unternehmen zur Nachhaltigkeit (vgl. Scholz/Vitols 2016). So integrieren stark mitbestimmte Unternehmen mit fast doppelt so hoher Wahrscheinlichkeit in die Leitlinien der Unternehmensführung wie Firmen ohne Unternehmensmitbestimmung (Böckler-Impuls 17/2016). Wenn Arbeitnehmer mitbestimmen, bemühen sich Unternehmen im Schnitt mehr um Transparenz und verantwortungsvolles Wirtschaften.

### 6.2 Noch immer: Prägende Rolle mitbestimmter Unternehmen für die deutsche Wirtschaft<sup>8</sup>

Das nachhaltige Unternehmen für den Green Deal wird in Deutschland auf absehbare Zeit mitbe-

<sup>8</sup> Die folgenden Angaben stützen sich auf Analysen der

stimmt sein. In 2017 arbeitete dort mehr als ein Drittel aller Beschäftigten (10,8 von 30,2 Mio), 40 Prozent des Umsatzvolumens und 45 Prozent der Wertschöpfung der deutschen Wirtschaft wurden in Firmen mit Unternehmensmitbestimmung erzielt. Die Mitbestimmung hilft Unternehmen, Krisen besser zu überstehen (vgl. Herzog-Stein/ Lindner 2017). Mitbestimmte Unternehmen waren robuster während der Finanz- und Wirtschaftskrise und erholten sich schneller von deren Auswirkungen. Mitbestimmte Unternehmen hielten ihre Investitionen in Forschung und Entwicklung und ihr Anlagevermögen auf einem höheren Niveau als Unternehmen ohne Mitbestimmung. Auch in der Börsenbewertung fielen mitbestimmte Unternehmen positiv auf (vgl. Rapp/Wolff 2019).

Aus der makroökonomischen Forschung kommen weitere Einsichten: Im Vergleich mit nichtbestimmten Unternehmen in Europa weisen mitbestimmte Unternehmen höhere Investitions- und Produktivitätsanstrengungen auf (vgl. Redeker 2019). Arbeitnehmervertretung an der Spitze von Unternehmen wirkt positiv und signifikant mit einem höheren Wohlfahrtsgrad für verschiedene Stakeholder (vgl. Vitols 2019).<sup>9</sup>

### 6.3 Mitbestimmung der Zukunft: Das nachhaltige Unternehmen als Leitbild

Wofür ist ein Unternehmen da und welche Rolle muss es in der digitalen und ökologischen Transformation spielen? Unser Leitbild dafür ist das „nachhaltige Unternehmen“, mit Perspektiven für gute Arbeit und Einkommen, für lebenswerte Standorte im Einklang mit sozialer Demokratie, wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit und ökologischer Ressourcenschonung.

Das Konzept des „nachhaltigen Unternehmens“ wurde zu Beginn der Jahrtausendwende im Europäischen Gewerkschaftsinstitut (ETUI) entwickelt. Es verknüpft klassische Stellschrauben der Corporate Governance mit Zielen der Unternehmensperspektive im Sinne einer nachhaltigen Zukunftsfähigkeit (siehe **Abbildung 10**; Vitols/ Kluge 2011).

Wesentliches Kennzeichen ist die Einbeziehung aller Interessengruppen und hier besonders der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf allen Ebenen (national wie transnational) in alle Prozesse der Unternehmensentscheidung und -überwachung. Dies kann sich in verschiedenen Formen für Beteiligung ausdrücken, wie Mitbestimmung im Aufsichtsrat, Vertretung sozialer Interessen durch den Arbeitsdirektor/die Arbeitsdirektorin im Vorstand, die Beteiligung des Europäischen Betriebsrats und kollektivvertragliche Arrangements wie z. B. Internationale Rahmenabkommen oder auch die Errichtung von Beiräten für Vertreter der gesellschaftlichen Interessengruppen am Unternehmen.

Gesellschaftspolitisch führt der Pfad vom gewerkschaftlich inspirierten Konzept der „Just Transition“ zum „nachhaltigen Unternehmen“ als wichtigem mikropolitischen Akteur zur seiner Umsetzung. Zwei Kernelemente sind mit „Just Transition“ besonders angesprochen: Stärkung der öffentlichen Verantwortung für die Bedeutung von Arbeit für den Wandel und ein ganzheitlicher Ansatz der Dekarbonisierung, der die sozialen Folgen nicht nebensächlich behandelt, sondern von Beginn an mitberücksichtigt.<sup>10</sup> Heute ist aus dem Konzept ein politisches Werkzeug internationaler Verträge und Institutionen wie der ILO geworden (vgl. Galgoczi 2018). Im Pariser Klimaschutzabkommen von 2015 schaffte es die Formel „Just Transition“ in die Präambel und kann spätestens seitdem als anerkanntes Narrativ in der weltweiten Klimaschutzpolitik gelten. Arbeit ist der soziale Dreh- und Angelpunkt, wenn es um konkrete politische Maßnahmen des Klimaschutzes geht. Das ist eine Erfolgsgeschichte

Abbildung 10

#### Das Konzept „Nachhaltiges Unternehmen“



Quelle: Sigurt Vitols und Dr. Norbert Kluge, eigene Darstellung

I.M.U.

Hans-Böckler-Stiftung zur Struktur der Unternehmen in Deutschland im Jahr 2017. Wir danken Henrik Steinhaus und Stephan Kraft.

<sup>9</sup> Untersucht wurden Nachhaltigkeitsindikatoren für

Unternehmen in den sechs Feldern Personal, Umwelt, Menschenrechte, Unternehmensethik, Gesellschaftsbezug und Corporate Governance.

<sup>10</sup> Just Transition: Die Ursprünge gehen vor allem in den nordamerikanischen Gewerkschaften bis in die 60er Jahre zurück.

eines einstmals von Gewerkschaften angestoßenen Konzepts.

Hassel, Anke/Verschuer, Sophia von/Helmerich, Nicole (2018): Workers' Voice and Good Corporate Governance. Wissenschaftlicher Abschlussbericht. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung,

→ [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_workers\\_voice\\_academical\\_final\\_report.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_workers_voice_academical_final_report.pdf)

Die Kurzfassung auf deutsch: Kluge, Norbert/Robin Leger/Maxi Leuchters (2019): Workers' Voice. Die Stimmen der Arbeitnehmer in der europäischen Corporate Governance. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, Mitbestimmungsreport Nr. 52,

→ [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2019\\_52.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2019_52.pdf)

#### **6.4 Mitbestimmung – Basis guter Unternehmensführung**

Mitbestimmung ist in Deutschland bis heute ein tragender Pfeiler der sozialen Marktwirtschaft. Mitbestimmung kann sich dabei auf das historische Vermögen des deutschen Wirtschaftspfads stützen,

„die sich formierende Industriegesellschaft vor den zerstörerischen Auswirkungen der industriellen Dynamik (und heute möchte man hinzufügen: der fundamental schädlichen Dynamik ungezügelter internationaler Finanzmärkte) zu schützen“. (Abelschauser 1999: 225) Die gesetzliche Mitbestimmung im Aufsichtsrat und auch die gesetzlich begründete Rolle des Arbeitsdirektors hat dabei ihre korrigierende und orientierende Funktion behaupten können. Das Statut der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) aus dem Jahr 2004 schützt bereits national vorhandene Mitbestimmung nach dem „Vorher-Nachher-Prinzip“ und verlängert diese Institution damit über nationale Grenzen hinaus.

Auch wenn in anderen Ländern ein solches Präsenzrecht der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichts- und Führungsgremien von Unternehmen nicht existiert, lassen sich entlang heute zu lösender Problemstellungen der Restrukturierung und der Verankerung mehr sozialer Verantwortung (CSR) in den Führungsprinzipien von Unternehmen „funktionale Äquivalente“ für die herkömmlich verstandene Mitbestimmung identifizieren; so jedenfalls der Befund einer europäisch zusammengesetzten Expertengruppe der Hans-Böckler-Stiftung zum Thema „Workers' Voice in Corporate Governance“ (vgl. Hassel/ Verschuer/ Helmerich 2018).

---

## Autoren

**Dr. Norbert Kluge** leitet seit 2015 das I.M.U. in der Hans-Böckler-Stiftung. Er war zuvor u.a. Forschungsleiter am Europäischen Gewerkschaftsinstitut (ETUI) in Brüssel, Referent des Europäischen Betriebsrats der ThyssenKrupp AG und Koordinator der Betriebsrätegemeinschaft der Outokumpu Deutschland.

**Sigurt Vitols, PhD**, Themenbereichsleiter des Promotionskollegs, „Gute Arbeit“: Ansätze zur Gestaltung der Arbeitswelt von morgen, wissenschaftlicher Mitarbeiter der Forschungsgruppe, Globalisierung, Arbeit und Produktion am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).

## Literatur

**Abelshauser, Werner (1999)**: Vom wirtschaftlichen Wert der Mitbestimmung. Neue Perspektiven ihrer Geschichte in Deutschland. Frankfurt/New York: Campus, S. 225.

**Böckler-Impuls Nr. 17 vom 4.11.2016, Düsseldorf**: Hans-Böckler-Stiftung.

**Galgoczi, Bela (2018)**: Just transition towards environmentally sustainable economies and societies for all. Geneva: ILO ACTRAV Policy Brief.

**Hassel, Anke/Verschuier, Sophia von/Helmerich, Nicole (2018)**: Workers' Voice and Good Corporate Governance. Wiss. Abschlussbericht. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_workers\\_voice\\_academical\\_final\\_report.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_workers_voice_academical_final_report.pdf), [09.03.2020].

**Herzog-Stein, Alexander/Lindner, Fabian (2017)**: **Mitbestimmung. Sicher durch die Krise.** In: Böckler-Impuls Nr. 17, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung

**Kluge, Norbert/Robin Leger/Maxi Leuchters (2019)**: Workers' Voice. Die Stimmen der Arbeitnehmer in der europäischen Corporate Governance. Mitbestimmungsreport Nr. 52, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2019\\_52.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2019_52.pdf), [09.03.2020].

**Redeker, Nils (2019)**: Unlocking Europe's Piggy Bank. Corporate Saving, Labor Power and Policies for Investment: Berlin, Jacques Delors Centre Berlin, Policy Paper

**Scholz, Robert/Vitols, Sigurt (2016)**: Der Mitbestimmungsindex MB-ix. Wirkungen der Mitbestimmung für die Corporate Governance nachhaltiger Unternehmen. Mitbestimmungsreport Nr. 22, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2016\\_22.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2016_22.pdf), [09.03.2020].

**Rapp, Steffen Marc/Wolff, Michael (2019)**: Starke Mitbestimmung – stabile Unternehmen. Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise. Mitbestimmungsreport Nr. 51. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2019\\_51.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2019_51.pdf), [09.03.2020].

**Vitols, Sigurt (2019)**: What drives sustainability in companies? Examining the influence of board level employee representation on responsible practices in large European companies. Paper presented at ILERA-Congress, Sept. 5–7 2019, Düsseldorf.

**Vitols, Sigurt/Kluge, Norbert (Hg.) (2011)**: The sustainable company: a new approach to corporate governance. Brussels, ETUI.



# 7 KAPITALMÄRKTE, UNTERNEHMENSSTRATEGIEN UND SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE MITBESTIMMUNG DER ZUKUNFT

– Sebastian Campagna/Alexander Sekanina

*Finanzinvestoren spielen seit der Finanzkrise eine wachsende Rolle an den internationalen Kapitalmärkten. Insbesondere in Zeiten ökonomischer Unsicherheit öffnen sich ihnen zunehmend Räume, um maßgeblichen Einfluss auf Unternehmenspolitik und Strategien zu nehmen. Aus Beschäftigtensicht ist besonders bedenklich, dass sie wirtschaftliche Transformationsprozesse im eigenen Interesse beeinflussen und fallweise beschleunigen können. Daher ist es aus Sicht von Mitbestimmungsträgern entscheidend, sich eingehend mit der Unternehmensstrategie zu befassen, um so handlungsfähig zu bleiben.*

Die Eigentümerstruktur deutscher Unternehmen befindet sich spätestens seit den 1990er Jahren in einem stetigen Wandel (vgl. Sekanina 2018). Angefangen bei bewussten regulatorischen Schritten hin zu einer stärkeren internationalen Öffnung des deutschen Kapitalmarkts, über die Einschnitte der Finanzkrise 2008/2009 für Banken und Versicherungen bis hin zur Niedrigzinspolitik der Zentralbanken zogen sich Entwicklungen, die die Finanzierungslandschaft dauerhaft veränderten. Infolgedessen sind vor allem Finanzinvestoren und Vermögensverwalter zu zentralen Akteuren des Strukturwandels geworden, den wir gerade erleben.

## 7.1 Wer sind die neuen Akteure?

Während Banken und Versicherungsunternehmen unter der Finanzkrise 2008/2009 und den Folgen erheblich zu leiden hatten, konnte eine Reihe anderer Finanzdienstleister mittelfristig davon profitieren. Möchte man möglichst viele dieser Akteure unter einem Begriff zusammenfassen, kommt man zum Begriff des Vermögensverwalters. Diese Investoren agieren als „Kapitalsammelstellen“ im Auftrag Dritter am Kapitalmarkt und investieren deren Geldern nach teils sehr unterschiedlichen Kriterien in verschiedene Investitionsobjekte, darunter Beteiligungen an Unternehmen. Das erforderliche Kapital sammeln sie über Fonds ein, die von ihnen kontrolliert und verwaltet werden. Die Beteiligung am Unternehmen ist von der finanziellen Betrachtungsweise geprägt, die das Verhältnis eines Anlegers zu seinem Anlageobjekt auszeichnet. Möglichkeiten verbindender strategischer Entwicklungslinien, wie z. B. im Rahmen einer langfristigen Industriebeteiligung, sieht dieses Geschäftsmodell nicht vor. Dennoch zergliedert sich das Feld der Vermögensverwalter in eine ganze Reihe unterschiedlicher Investorentypen, von denen hier drei dargestellt werden sollen.

## 7.2 Passive Fonds: Giganten im Hintergrund

Ein klassischer „aktiver“ Vermögensverwalter wählt bewusst potenziell renditeträchtige Unternehmen aus, in die er für einen bestimmten Zeitraum investiert. Dieser Investmentansatz hat jedoch seit der Finanzkrise kontinuierlich wachsende Konkurrenz von „passiven“ Investmentfonds bekommen: In diesem Fall verteilt die Beteiligungsgesellschaft ihre Gelder auf alle Unternehmen eines Börsenindex. An Stelle einer bewussten Anlageentscheidung wird lediglich ein bestimmter Aktienindex mechanisch nachgebildet. Infolge des äußerst niedrigen Zinsniveaus und der scheinbaren Sicherheit durch die Streuung des Kapitals erfreuen sich diese Indexfonds gigantischer Kapitalzuflüsse. In einem zunehmend hochkonzentrierten Markt haben sich die drei US-amerikanischen Gesellschaften Blackrock (über 6,5 Bio. USD verwaltetes Vermögen), Vanguard (über 5,5 Bio. USD) und State Street (über 2,5 Bio. USD) als dominante Akteure herausgebildet. Unter ihrer Kontrolle bündeln sie wachsende Minderheitsanteile an nahezu allen börsennotierten Unternehmen der Industrieländer.

Es liegt auf der Hand, dass die abnormen Kapitalsummen dieser Vermögensverwalter zu einem erheblichen Einfluss auf ganze Branchen führen. Tatsächlich nehmen diese Investoren jedoch für sich in Anspruch, nicht öffentlich sichtbar auf Unternehmenspolitik einzuwirken. So besetzen sie keine Aufsichtsratsmandate und lassen Entscheidungen auf Hauptversammlungen vor allem von sogenannten Stimmrechtsberatern vorbereiten. Gleichzeitig betonen sie jedoch, in bestimmten Fällen das direkte Gespräch mit der Unternehmensleitung „unter vier Augen“ zu suchen.<sup>11</sup>

## 7.3 Die Aktivisten: Abteilung Attacke

Am anderen Ende des Spektrums stehen aktivistische Investoren. Jene „vornehme Zurückhaltung“, die die passiven Fonds für sich reklamieren, ist den Aktivisten von vornherein fremd. In aller Regel handelt es sich um schwach regulierte Hedge Fonds. Sie kaufen sich für kurz- bis mittelfristige Zeiträume mit geringen Beteiligungsquoten (meist unter

<sup>11</sup> „Als Sparringspartner dient ihm dabei regelmäßig Larry Fink, Vorstandschef des weltgrößten Vermögensverwalters Blackrock, der zugleich auch zu Siemens' wichtigsten Investoren zählt. ‚Es vergeht kaum ein Monat, in dem sich Kaeser und Fink nicht treffen‘, heißt es im Blackrock-Umfeld, ‚die beiden liegen ziemlich auf einer Linie‘.“ (Kamp 2018)

fünf Prozent) in börsennotierte Gesellschaften ein. Im Eskalationsfall versuchen sie mit öffentlichem Druck und medialen Kampagnen Entscheidungen zu bewirken, die kurzfristige Kursanstiege und Sonderdividenden erwarten lassen. Ist das Ziel erreicht, erfolgt der zeitnahe Weiterverkauf.

Aktivistische Fonds haben in den vergangenen Jahren ihr Engagement vor allem in Kontinentaleuropa und speziell Deutschland stark erhöht. Ihren Kapitalgebern versprechen sie in Zeiten niedriger Zinsen höhere Renditen, als sie sonst am Kapitalmarkt erzielbar wären. Um diese zu erreichen, konfrontieren sie betroffene Unternehmen mit einschneidenden personellen und strategischen Forderungen (siehe Kap 7.5). Neben Wechseln in der Unternehmensleitung stehen insbesondere Abspaltungen von Konzernbereichen an der Spitze ihrer Agenda.

#### **7.4 Die Finanzingenieure sind zurück: Geschäftsmodell Private Equity<sup>12</sup>**

Anders als passive Fonds und Aktivisten reicht das Geschäftsmodell von Private Equity weit in den Mittelstand hinein. Private Equity-Investoren streben eine zeitlich begrenzte Kontrollübernahme ihrer Zielunternehmen an, an deren Ende sie das Unternehmen möglichst gewinnträchtig weiterverkaufen möchten („Exit-Orientierung“).

Nachdem die Private Equity-Branche in Folge der Finanzkrise einen deutlichen Dämpfer erlitten hatte, sammeln sie seit einigen Jahren wieder Finanzmittel in Rekordumfang ein. Insbesondere große US-amerikanische und britische Gesellschaften wie Bain, Carlyle, Blackstone, KKR und Apollo können ihr starkes Aktivitätsniveau problemlos mit neuen Mitteln finanzieren. Zunehmend treten sie auch im Tandem oder in Kooperation mit anderen Investoren auf, um auch große Übernahmen börsennotierter Gesellschaften finanzieren zu können.<sup>13</sup>

Aus Sicht der betroffenen Unternehmen bedeutet der Einstieg eines Private Equity-Investors meist starke Veränderungen. Einerseits stehen nicht selten sogenannte Buy-and-Build-Strategien, also Wachstum über Zukäufe, auf der Agenda. Andererseits sind aber auch Restrukturierungen und Effizienzprogramme zentrale Bausteine, die zu Lasten der Belegschaft gehen können. Leider spielt nach wie vor auch der sogenannte „Leverage-Effekt“, d.h. die bewusste Erhöhung der Unternehmensschulden zur Hebelung der Investorenrendite, eine wichtige Rolle. Das betroffene Unternehmen muss

dann neben den ohnehin hohen Renditeforderungen der Private Equity-Gesellschaft zusätzlich den Schuldendienst aus den Übernahmekrediten erwirtschaften.

#### **7.5 Der Einfluss auf unternehmensstrategische Entscheidungen**

In den letzten Jahren erleben wir ein „Shareholder Value 2.0“-Szenario: Einflussnahme auf Unternehmensstrategien durch aktivistische Investoren und Private Equity-Gesellschaften – teils mit Billigung und Unterstützung größerer Vermögensverwalter – ist in vielen Unternehmen zum Alltag geworden. Längst sind die beschriebenen Akteure zu zentralen Machtfaktoren in den Unternehmen geworden, ohne deren Einverständnis unternehmensstrategische Entscheidungen kaum noch denkbar sind. Die Folge ist, dass Strategien immer weniger an der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit und Stabilität von Unternehmen ausgerichtet werden, sondern daran, welche Maßnahme kurz- bis mittelfristig die möglichst maximale Rendite am Kapitalmarkt bringt. Diese strategische Vorgehensweise hat Schlagseite Richtung radikaler Profitmaximierung im Interesse der Anteilseigner bekommen. Dieser verengte Blick auf unternehmerisches Handeln ist einem breiter verstandenen Unternehmens- und Beschäftigteninteresse oftmals wenig dienlich.

Aus strategischer Perspektive zeigt sich der Einfluss dieser Akteure in den letzten Jahren besonders in der Debatte darüber, ob Mischkonzerne noch zeitgemäße Organisationsformen darstellen (Campagna/Eulerich 2019). Kapitalmarktakteure fordern unisono eine Abkehr von der Diversifikation hin zum fokussierten Unternehmen. Die langfristige ökonomische Sinnhaftigkeit dieses Vorgehens scheint dabei nebensächlich. Sobald ein Unternehmen seine Geschäftsbereiche reduziert und Abspaltungen in der Öffentlichkeit kommuniziert, steigt annahmegemäß der Börsenwert. Die schwindende Zahl verbliebener Mischkonzerne in Deutschland wird verstärkt umstrukturiert: Siemens, Thyssen-Krupp, Bayer und Continental sind prominente Beispiele. Die Finanzinvestoren freuen sich über Sonderdividenden und vorübergehende Kursanstiege.

Längst sind Vermögensverwalter auch zu prägenden Figuren des digitalen Strukturwandels geworden. Sie beeinflussen grundsätzliche unternehmensstrategische Überlegungen darüber, mit welchen Geschäftsmodellen sowie Wertschöpfungsprozessen die wirtschaftlichen Aktivitäten der Zukunft gestalten werden sollen. Eine zentrale Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt, ist, wie Innovationen organisiert werden können. Leider dominieren in diesem Bereich vielfach unreflektierte Übertragungen von Leitbildern der Startup-Szene auf die Organisation etablierter Großunternehmen. Inkubatoren und Start-ups sind die neuen Hoffnungsträger für das digitale Zeitalter. Sie sol-

<sup>12</sup> Privates Beteiligungskapital, das nicht an der Börse gehandelt wird. Die Kapitalgeber sind private oder institutionelle Anleger, z. B. spezialisierte Kapitalbeteiligungsgesellschaften, Private-Equity-Gesellschaften.

<sup>13</sup> Zuletzt kündigten zudem die Investment-Giganten Blackrock und Vanguard (s. o.) ihren Eintritt in diesen profitablen Markt an (Lim 2019; Rekenhaller 2020).

len die erforderlichen, disruptiven Innovationen hervorbringen, die den Unternehmen neue Geschäftsmodelle ermöglichen. Die Jagd auf Start-Ups soll nicht selten das Versäumnis unzureichender eigener Forschungs- und Entwicklungsleistungen kompensieren. Häufig wird der Zukauf von Know-how schlicht als die günstigere und schnellere Möglichkeit zur Kompetenzbildung angesehen.

Ferner ergibt sich aus der Perspektive externer Kapitalmarkt-Investoren ein vielgestaltiges Messproblem bei der Betrachtung eigener Forschungs- und Entwicklungstätigkeit. Einerseits stellt sie vor allem für kurzfristige Finanzinvestoren in erster Linie Aufwand dar, der sich erst in der mittleren bis fernen Zukunft in Erträgen spiegelt. Dann ist dieser Investor jedoch möglicherweise schon nicht mehr am Unternehmen beteiligt. Gleichzeitig tut sich die Betriebswirtschaftslehre weiterhin schwer damit, Effizienzgewinne aus der digitalen Transformation zuverlässig in Finanzkennzahlen zu messen. Auch zeigen empirische Studien, dass Aktienanalysten sich besonders mit der Bewertung innovativer Unternehmen aus dem Hochtechnologiebereich schwer tun. Die Bewertung komplexer digitaler Innovationen ist aus unternehmensexterner Perspektive also mit Schwierigkeiten verbunden, was jedoch unmittelbare Auswirkungen auf die Bereitschaft haben dürfte, diese angemessen finanziell zu fördern.

Weitere typische Forderungen vieler Finanzinvestoren sind zudem kostensenkende Effizienzprogramme. Oftmals lassen sich die horrenden Renditeziele gar nicht anders realisieren. Kurzfristig scheinen die Effizienzmaßnahmen zum wirtschaftlichen Erfolg zu führen, doch gehen sie zu Lasten der Belegschaft, wie auch der Substanz des Unternehmens und seiner nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. Ob reine Kostenstrategien die richtige Antwort auf einen technologisch und innovationsgetriebenen Wettbewerb sind, darf stark bezweifelt werden. Wollen Unternehmen sich in Zukunft behaupten, so ist vielmehr eine offensive Strategie, die auf Innovationen, neue Produkte und Märkte setzt, erforderlich. Die Verweildauer vieler Finanzin-

vestoren in den Unternehmen ist aber nicht auf diese nachhaltige Perspektive ausgelegt.

Warum ist es so gefährlich, Kapitalmarktakteuren so viel Einfluss auf die unternehmensstrategischen Entscheidungen zu gewähren? Jede unternehmensstrategische Entscheidung hat Auswirkungen auf die Unternehmensstruktur (Müller 2017: S. 258f.). Denn die strategischen Entscheidungen, welche Produkte und Dienstleistungen für welche Märkte produziert, welche Innovationen wo entwickelt, welche Kosten wo eingespart werden sollen, haben einen signifikanten Einfluss auf die Struktur der Unternehmen und folglich auf die Standort- und Beschäftigungsperspektive.

## 7.6 Fazit

Unternehmensstrategische Entscheidungen sind höchst komplex. Sie werden unter großer Unsicherheit getroffen. Es existieren in der Praxis viele Stolpersteine, die dem Strategieprozess innewohnen – von der Strategiewahl, über die zu Grunde gelegten Analysen bis hin zur Implementierung. Diese Unwägbarkeiten können zu strategischen Krisen führen. Umso wichtiger ist es, strategische Entscheidungen in diesem Spannungsfeld nicht alleine dem Primat eines als „nachhaltig“ etikettierten Shareholder Value zu unterwerfen, sondern die Breite bestehender Stakeholder-Interessen in den Strategiebildungsprozess einzubeziehen. Hierbei sind Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitnehmerseite entscheidende Akteure im Ringen um adäquate Entscheidungen zum Wohle des Unternehmens und der Beschäftigten. Die Gestaltungsfähigkeit der Mitbestimmung in diesem Umfeld hängt maßgeblich davon ab, ihre Vorteile und Stärken zielgerichtet in die Waagschale zu werfen. Die Handelnden sollten noch stärker ihren internen Wissensvorsprung nutzen, um unternehmensstrategische Debatten im Aufsichtsrat mitzuprägen und Entscheidungen im Sinne eines breiter verstandenen Unternehmenszwecks im Sinne aller Stakeholder zu beeinflussen.

---

## Autoren

**Dr. Sebastian Campagna** ist Referatsleiter im Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung. Er berät und qualifiziert Aufsichts- und Betriebsräte in betriebswirtschaftlichen Fragen, insbesondere im Bereich Unternehmensführung und strategisches Management.

**Alexander Sekanina** ist Referatsleiter Wirtschaft im I.M.U., berät und schult ArbeitnehmervertreterInnen in Aufsichtsräten zu den Themen Unternehmensfinanzierung, Jahresabschluss/Unternehmensanalyse und Risikomanagement.

---

## Literatur

- Campagna, S. (2020):** Unternehmensstrategie mitgestalten – Arbeitshilfe für Aufsichtsräte. Mitbestimmungspraxis Nr. 29. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_praxis\\_2020\\_29.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2020_29.pdf) [20.02.2020].
- Campagna, S./Eulerich, M. (2019):** Mischkonzerne – ein Auslaufmodell? In der Zwickmühle zwischen Kapitalmarktmoden und digitaler Transformation. Mitbestimmungsreport Nr. 46. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2019\\_46.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2019_46.pdf) [20.02.2020].
- Kamp, M. (2018):** Warum Joe Kaeser auf Investor Larry Fink hört. Wirtschaftswoche, 15. August 2018. <https://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/siemens-warum-joe-kaeser-auf-investor-larry-fink-hoert/22894410.html> [20.02.2020].
- Lim, D. (2019):** BlackRock Fund's First Big Private-Equity Deal Is a Sign of What's to Come. The Wall Street Journal, 12. August 2019. <https://www.wsj.com/articles/blackrock-funds-first-big-private-equity-deal-is-a-sign-of-whats-to-come-11565612402> [20.02.2020].
- Müller, H. E. (2017):** Unternehmensführung. Strategie-Management-Praxis. 3. Auflage, Berlin und Boston.
- Rekenthaler, J. (2020):** Assessing Vanguard's Move into Private Equity. Morningstar, 20. Februar 2020. <https://www.morningstar.co.uk/uk/news/199871/assessing-vanguards-move-into-private-equity.aspx> [20.02.2020].
- Sekanina, A. (2018):** Finanzinvestoren und Mitbestimmung. Wie der Wandel der Investorenlandschaft die Mitbestimmung herausfordert. Mitbestimmungsreport Nr. 42. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2018\\_42.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2018_42.pdf) [20.02.2020]
- 

### Interview mit Dr. Sigurt Vitolis

*Forscher am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung*

**Wenn du an die Zukunft denkst, was sollten wir heute für die Mitbestimmung tun, damit wir sie für die Zukunft erhalten?**

Die vielen Vorteile der Mitbestimmung sollten sichtbarer für die Beschäftigten und die Gesellschaft gemacht werden. Mitbestimmte Unternehmen bewältigen die großen Probleme unserer Zeit besser als nichtmitbestimmte Firmen: Sei es durch Schaffung guter Arbeit, durch Gestaltung der ökologischen Transformation oder durch gerechten Umgang mit Beschäftigten und Zulieferern im globalen Süden. Durch die Verbreitung von Beispielen guter Praxis und quantitativen empirischer Auswertungen können diese Vorteile sichtbar werden. Dadurch wächst die Unterstützung der Gesellschaft für die Mitbestimmung noch weiter.

**Die demokratische Senatorin Elisabeth Warren hat 2018 den Entwurf eines „Accountable Capitalism Act“ in den US-Senat eingebracht. Sie fordert unter anderem die Einführung einer Arbeitnehmer-Mitbestimmung in den Verwaltungsräten großer US-Konzerne. Welche Zusammenhänge siehst du zwischen der Idee von Mitbestimmung und der aktuellen ökonomischen und politischen Lage der Vereinigten Staaten?**

Die überwiegende Mehrheit der US-Amerikanerinnen und US-Amerikaner ist unzufrieden mit ihrer wirtschaftlichen

Lage und mit der US-Wirtschaft insgesamt. Der niedrige Grad an Unternehmensverantwortung und die zunehmende Einkommensungleichheit, beispielsweise zwischen prekär Beschäftigten und deren hoch bezahlten Managern, werden als große Probleme angesehen. Die zurückgetretene Kandidatin Elizabeth Warren und Bernie Sanders, der Kandidat für die US-Präsidentschaft, schlagen die Unternehmensmitbestimmung vor, um genau diese Missstände teilweise zu beseitigen und zu bekämpfen.

**Der Gedanke der Mitbestimmung ist untypisch für das US-amerikanische Wirtschaftssystem, das seit den 70er Jahren stark vom Leitbild des Shareholder Value geprägt wurde. Welche Chancen und Risiken siehst du, wenn dieser Vorschlag tatsächlich umgesetzt würde?**

Die Einführung der Unternehmensmitbestimmung in den USA wäre tatsächlich eine große Chance, um die Wirtschaft zu demokratisieren und die Arbeitsbedingungen und Einkommenssicherheit der Beschäftigten zu verbessern. Wenn die Unternehmensmitbestimmung nicht durch die kollektive Vertretung auf anderen Ebene – wie z. B. Betriebsrat und Gewerkschaft – untermauert würde, wäre das riskant. Dann könnte das Management möglicherweise die Unternehmensmitbestimmung unterlaufen oder sogar mit „hörigen“ eigenen Vertretern zu dominieren versuchen.

## 8 NEUE ENTWICKLUNGEN IN DER CORPORATE GOVERNANCE: FORTSCHRITT FÜR DIE NACHHALTIGKEIT ODER GESCHENKE AN INVESTOREN?

– Sebastian Sick

*Die gesellschaftliche, wirtschaftliche und digitale Transformation ist im vollen Gange. Klimawandel, Digitalisierung sowie politische Radikalisierung und Demokratiefeindlichkeit sind treibende Kräfte, die unsere Gegenwart und auch die Zukunft maßgeblich beeinflussen werden. Um die großen Themen zu meistern, sollte man nicht allein auf die Investoren setzen. Die zweite EU-Aktionärsrechterichtlinie und der neue Deutsche Corporate Governance Kodex haben Chancen versäumt. Die Arbeitnehmerbeteiligung sollte als zentrales Element guter Corporate Governance europaweit gestärkt werden.*

Kürzlich wurde das Gesetz zur Umsetzung der zweiten EU-Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) verabschiedet. Es stärkt die Hauptversammlung im Bereich der Vorstandsvergütung. Außerdem wurde der neue Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) beschlossen. Nachhaltigkeit ist hier ein Kernthema. Angesichts des immer stärkeren Einflusses von Investoren gerät der Fokus jedoch schnell auf „nachhaltiges Investment“ und Langfristigkeit. Aus Arbeitnehmersicht ist es ein Erfolg, dass nach § 87 Abs. 1 Aktiengesetz die Vorstandsvergütung nicht nur langfristig, sondern ausdrücklich auch nachhaltig orientiert sein muss. Auf diese Weise werden Anreize gesetzt, um Entwicklungen hin zu mehr sozialer und ökologischer Verantwortung (und CSR) zu stärken.

Zugleich ist allerdings die Balance der Unternehmensverfassung in Deutschland in Gefahr: Die EU-Aktionärsrechterichtlinie verlagert Entscheidungskompetenzen hin zu Investoren und weg vom mitbestimmten Aufsichtsrat – eine Machtverschiebung. Die Rechte der Hauptversammlung werden gestärkt, indem den Aktionären ein unabdingbares Recht auf ein „Say on Pay“ (Abstimmung über die Vorstandsvergütung) gegeben wird. Der Aufsichtsrat ist zwar nach wie vor verantwortlich für die Vergütungs- und Personalentscheidung, aber seine Entscheidungsautonomie wird geschwächt. Immerhin beschränkt der deutsche Gesetzgeber das „Say on Pay“ grundsätzlich auf ein beratendes Votum der Hauptversammlung (vgl. Sick 2017).

Die Schwächung des Aufsichtsrats und die formale Stärkung der Nachhaltigkeit sind zwei im Ergebnis widersprüchliche Entwicklungen. Sie verdienen besondere Beachtung.

### 8.1 Investoren gegen Aufsichtsrat: Gefahr für die Balance in der Corporate Governance

Problematisch ist die fortschreitende Machtverschiebung zugunsten der Investoren und zu Lasten

des mitbestimmten Aufsichtsrats (vgl. Kap. 7). Auch der neue DCGK hat zu einseitig die Investoreninteressen im Blick. Die angelsächsisch geprägten Diskussionen um Unabhängigkeit des Aufsichtsrats und Professionalisierung vernachlässigen, dass der Aufsichtsrat im dualistischen System institutionell bereits getrennt und unabhängiger vom Vorstand aufgestellt ist – anders als das monistische Board. Demokratische Interessenvertretung im Aufsichtsrat – eine Grundidee der deutschen Corporate Governance – wird in Frage gestellt, wenn ein interessenloser Berufsaufsichtsrat zum Anhängsel von Investoren zu werden droht. Auch die 2017 eingeführte Empfehlung zu regelmäßigen Gesprächen des Aufsichtsratsvorsitzenden mit Investoren verstärken diese Tendenz (vgl. Pütz/Sick 2017; Jerchel 2017). Weiterhin sind die neuen Regelungen zu den Voten der Hauptversammlung über Vergütungsbericht und Vergütungsstruktur rechtlich lediglich beratend, haben aber faktisch eine bindende Wirkung für den Aufsichtsrat. Welches Unternehmen wird ein ablehnendes Votum der Aktionäre ignorieren können, wenn auf der Hauptversammlung die Nichtentlastung droht? Die Aktionäre haben dadurch einen Hebel, der über den Umweg der Anreizsysteme in Vergütungssystemen weit in die operative Geschäfts- und Personalpolitik durchgreift.

Hinzu kommt der Systembruch, dass nun erstmals ein verbindliches Votum der Hauptversammlung über die Maximalvergütung möglich ist. So sind rechtliche Probleme für den Aufsichtsrat programmiert. Die Stärkung der Hauptversammlung ist das Gegenteil von einem klaren Bekenntnis zu einem starken mitbestimmten Aufsichtsrat als Garant für Nachhaltigkeit und Stabilität in Unternehmen. Sie kippt Wasser auf die Mühlen aktivistischer Aktionäre – mit kurzfristigem Profitziel und ohne langfristige Unternehmensinteressen. Der DGB forderte hingegen eine qualifizierte Mehrheit im Aufsichtsrat bei Vergütungsentscheidungen und die Verpflichtung zu Obergrenzen in Relation zur Beschäftigtenvergütung. So wären Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter mit ihrem stärkeren Interesse am langfristigen Bestand des Unternehmens und dem Erhalt der Arbeitsplätze in die Position versetzt worden, eine vergütungsregulierende Rolle geltend zu machen. Der Aufsichtsrat ist nun doch einer immer stärkeren Einflussnahme ausgesetzt – verstärkt durch pauschale „one size fits all“-Checklisten von Investoren und Stimmrechtsberatern. Deshalb ist auch die von Investoren geforderte Verkürzung der Amtszeit von Aufsichtsräten auf drei Jahre (z. B. die Voting Guidelines von ISS) problematisch. Sie unterwandert die Unabhän-

gigkeit der Aufsichtsratsarbeit weiter und steht gegen Nachhaltigkeit und Langfristigkeit in der Unternehmensführung.

## 8.2 Fortschritt für Nachhaltigkeit oder zahnloser Tiger?

Nunmehr ist in § 87 Abs. 1 AktG festgeschrieben, dass Vergütungsanreize bei börsennotierten Unternehmen langfristig und nachhaltig auszurichten sind. Das ist ein unerwarteter Fortschritt und ein klarer Erfolg aus der parlamentarischen Beratung, wohingegen der Referentenentwurf den Begriff der Nachhaltigkeit gegen den der Langfristigkeit austauschen wollte. Es ist gut, dass Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility (CSR) und Gemeinwohlbelange stärkere Bedeutung für die Unternehmensführung erlangen. Nachhaltigkeit ist nicht auf soziale und ökologische Aspekte begrenzt, sondern ist im Sinne der CSR weiter zu verstehen. Man kann sie als eine formale Stärkung des pluralistischen Unternehmensinteresses in der Unternehmensführung verstehen. Insofern wäre es konsequent, eine generelle Präzisierung des § 76 Abs. 1 AktG hinsichtlich des pluralistischen Unternehmensinteresses im Sinne von Arbeitnehmer- und Stakeholder-Interessen vorzunehmen. Diesen Weg hat man ja bereits bei der Vergütung und der CSR-Berichterstattung eingeschlagen (vgl. Schubert 2020, S. 212 ff.).

So erfreulich die Aufnahme von Nachhaltigkeitszielen im Gesetz und im neuen DCGK ist, so enttäuschen die einzelnen Vorgaben allerdings, weil sie unkonkret bleiben. Gerade der Kodex fällt mit seinem halbherzigen Hinweis in der Präambel hinter die aktuelle Diskussion von CSR und entsprechende Regelwerke zurück. Es fehlt eine Empfehlung zu CSR-bezogenen Kennzahlen (Key Performance Indicators, KPI). Wo die Vorgaben konkret werden könnten – z. B. bei der Berücksichtigung des vertikalen Vergütungsvergleichs von Managern und Arbeitnehmern (Manager to worker pay ratio) – bleiben sie vage. So überlässt man die Bewertung der Nachhaltigkeit letztendlich dem Kapitalmarkt.

Wenn Aufsichtsräte die neue Nachhaltigkeitsvorgabe in § 87 AktG ernst nehmen, sollten sie zumindest konsequent nichtfinanzielle Nachhaltigkeits-KPI wie z. B. Mitarbeiterzufriedenheit wirksam in die Vergütungsstrukturen einbauen. Ein weiterer Weg wäre es, nachhaltigkeitsorientierte Leistungsziele direkt in den Vorstandsverträgen zu verankern. Die Gefahr ist allerdings, dass die Gestaltungsmacht der Aufsichtsräte aufgrund der Machtverschiebung gering bleibt und die Regelungen so lediglich als Türöffner für die Investoren herhalten.

Weitere Informationen zur Vorstandsvergütung:



<https://www.mitbestimmung.de/html/weiterfuehrende-informationen-6314.html>

## 8.3 Fazit

Die gesellschaftliche, wirtschaftliche und digitale Transformation ist in vollem Gange. Klimawandel, Digitalisierung sowie politische Radikalisierung und Demokratiefindlichkeit sind treibende Kräfte, die unsere Gegenwart und auch die Zukunft maßgeblich beeinflussen werden. Um die großen Themen zu meistern, sollte man nicht allein auf die Investoren setzen. Es bleibt zu hoffen, dass das Primat der Nachhaltigkeit – die materiellrechtliche Stärkung – auch Niederschlag in der Praxis findet. Das ARUG II und der neue Kodex haben diesbezüglich Chancen versäumt. Denn schwächere Aufsichtsräte sind für die Zukunft kontraproduktiv. Nur mit den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern kann der Wandel gelingen. Sie sind das demokratische Bindeglied zur Gesellschaft und stehen gerade mit ihrem Interesse am Erhalt von Arbeitsplätzen, Erwerbsmöglichkeiten und Unternehmen in einer gesunden Umwelt für Nachhaltigkeit. Deshalb sollte die Arbeitnehmerbeteiligung als ein zentrales Element guter Unternehmensführung europaweit im Rahmen der Corporate Governance gestärkt werden.

---

## Autor

**Dr. Sebastian Sick** ist Rechtsanwalt und leitet das Referat Wirtschaftsrecht im I.M.U. Er berät Arbeitnehmervereiner in Aufsichtsräten zu Fragen des Gesellschafts- und Mitbestimmungsrechts und der Corporate Governance. Unter anderem war er Mitglied des Aufsichtsrats der SAP SE.

## Literatur

**Jerchel, Kerstin (2017):** Kein Aufgabenfeld für Mitglieder in Aufsichtsräten, <https://www.mitbestimmung.de/html/kein-aufgabenfeld-fur-mitglieder-in-5571.html>, [09.03.2020].

**Pütz, Lasse/Sick, Sebastian (2016):** Kodex Kommission enthält kritische Punkte, in: <https://www.mitbestimmung.de/html/kodex-konsultation-enthalt-kritische-4254.html>, [09.03.2020].

**Schubert, Claudia (2020):** Das Unternehmensinteresse – Maßstab für die Organwalter von Aktiengesellschaften,

**Sick, Sebastian (2017):** Gefahr für die Balance: Say on Pay nach der Aktionärsrechterichtlinie aus Sicht der Arbeitnehmer, in: Audit Committee Quaterly III/2017, S. 22. <https://www.mitbestimmung.de/html/aktionarsrechte-shy-richtlinie-gefahr-det-6698.html>, [09.03.2020].

---

## 9 ARBEITNEHMERVERTRETER IM AUFSICHTSRAT ALS TREIBER DER GUTEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG


– Marion Weckes

*Gute Unternehmensführung ist kein klar definierter Begriff. Viele Menschen assoziieren damit Gerechtigkeit im Unternehmen – im Sinne einer gerechten Entlohnung ebenso wie die Möglichkeit zur beruflichen Entwicklung unabhängig vom Geschlecht. Ebenso wird mit dem Begriff Gerechtigkeit auch das nachhaltige Unternehmen verbunden. Der Aufsichtsrat als Berater und Kontrolleur des Vorstandes kann wesentlich die Weichen hin zu einer besseren Unternehmensführung stellen. Es gibt Ansatzpunkte, um diese voranzutreiben.*

### 9.1 Mitbestimmung: Mit gutem Beispiel voran und Veränderung einfordern

Frauen und Männer sind nach dem deutschen Grundgesetz gleichberechtigt. Leider folgt daraus nicht, dass sie auch bei Führungspositionen gleichgestellt sind. Ganz im Gegenteil: Im Jahr 2018 waren nur acht Prozent aller Vorstandssitze in den 160 größten deutschen börsennotierten Unternehmen von Frauen besetzt. Wir haben die Unternehmen unterteilt in mitbestimmte und nicht mitbestimmte Unternehmen. Der Unterschied: In mitbestimmten Unternehmen gibt es doppelt so viele weibliche Vorstände wie in nicht mitbestimmten Unternehmen. Das gleiche gilt für Aufsichtsratsgremien. Während mitbestimmte Unternehmen über 30 Prozent weibliche Aufsichtsratsmitglieder in 2018 haben, sind es in nicht mitbestimmten Unternehmen noch nicht einmal 20 Prozent. Zehn Jahre zuvor war der Unterschied sogar noch eklatanter: In den Aufsichtsratsgremien gab es im Jahr 2008 weniger als zehn Prozent Frauen. Von diesen stellte die Arbeitnehmervertreterseite jedoch mehr als 80 Prozent (Böckler Impuls 2010). Die geschlechterungleiche Besetzung war also eher auf Seiten der Anteilseigner ein gravierendes Problem (Böckler Impuls 2015).


Detailliertere Informationen zum Thema Frauen in Führungspositionen & Mitbestimmung bietet das WSI-Gender Daten Portal. Abrufbar unter

 <https://www.wsi.de/de/wsi-genderdatenportal-14615.htm>


Durch das im Mai 2015 verabschiedete Quotengesetz für Aufsichtsräte (FüPoG)<sup>14</sup> hat sich etwas be-

wegt. Vergleicht man die mitbestimmten Unternehmen, die die Geschlechterquote im Aufsichtsrat erfüllen, mit jenen nicht mitbestimmten, die diese nicht erfüllen müssen, so wurden die verpflichtet, die seit jeher mehr Frauen in Führungspositionen haben. Hier besteht nach wie vor Handlungsbedarf.

Welcher Handlungsbedarf besteht, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, zeigt der Mitbestimmungsreport Nr. 48 „Strahlungsarmes Quötchen“ von Marion Weckes. Er ist abrufbar unter

 [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2019\\_48.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2019_48.pdf)

Mitbestimmungsreport „Ambition oder Sozialpolitik? Europäische Geschlechterquoten für Führungspositionen im Vergleich.“ Abrufbar unter:

 [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2020\\_59.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2020_59.pdf)

Dass der deutsche Gesetzgeber mit dem FüPoG kein ambitioniertes Gesetz beschlossen hat, zeigen europäische Vergleiche. Dass das Gesetz nachjustiert wird, ist daher sehr wahrscheinlich. Aber Aufsichtsratsmitglieder bleiben darüber hinaus in der Verantwortung. Sie können wesentlich dazu beitragen, dass mehr Frauen in die Aufsichtsratsgremien und in die Vorstände einziehen. Insbesondere männliche Vorstandsbestellungen sollte es nicht mehr ohne weibliche Kandidatenvorschläge auf der Short-List geben.

### 9.2 Den Vergütungsabstand berücksichtigen und einfache Systeme beschließen

Das Thema Vorstandsvergütung blickt auf eine weniger lange Geschichte zurück, als das Thema Geschlechtergerechtigkeit in Führungspositionen. Es hat aber in den vergangenen 15 Jahren weitaus mehr gesetzliche Regulierung zu diesem Thema gegeben. Unangemessen hohe Vergütungen für Manager haben Anfang der 2000er Jahre einen Sturm der Empörung ausgelöst. Die Beschäftigten hielten diese für ungerechtfertigt und maßlos, da in dieser Zeit ein stetiger Abbau von Arbeitsplätzen erfolgte und es nur moderate Tarifierhöhungen<sup>15</sup>


<sup>14</sup> Vgl. Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst vgl. auch [https://www.gesetze-im-internet.de/f\\_hrposgleichberg\\_BJNR064200015.html](https://www.gesetze-im-internet.de/f_hrposgleichberg_BJNR064200015.html), [09.03.2020].

<sup>15</sup> <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/75731/umfrage/entwicklung-der-bruttoloehne-in-deutschland/>, [09.03.2020].



gab, obwohl sich die Unternehmensgewinne positiv entwickelten. Es folgte im Jahr 2005 das Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütung, um die Vergütung der Vorstände transparenter zu machen. Die Finanzmarktkrise 2008 /2009 offenbarte dann die kurzfristige Orientierung der Vergütungsanreize. Erneut intervenierte der Gesetzgeber und verabschiedete im Jahr 2009 das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung. Parallel dazu nahm das Thema Vorstandsvergütung immer mehr Raum im Deutschen Corporate Governance Kodex ein. Aber nachweislich hat sich der Abstand zwischen der durchschnittlichen Vergütung eines Beschäftigten und einem Vorstandsmitglied weiter vergrößert.

Wie sich die Relation von Vorstandsvergütung zur Beschäftigtenvergütung in den Dax Unternehmen entwickelt hat, zeigt der Mitbestimmungsreport Nr. 44 „Manager to worker pay ratio 2017 - Das Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Mitarbeitervergütung im DAX 30“ von Marion Weckes. Abrufbar unter:

 [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2018\\_44.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2018_44.pdf)

Verdiente ein Vorstand in einem Dax-30-Unternehmen im Jahr 2005 „nur“ das 42-fache eines Beschäftigten, war es zwölf Jahre später bereits das 71-fache. Der DGB hat vielfach auf diesen Missstand aufmerksam gemacht<sup>16</sup> und viele Arbeitnehmervertreter und -vertreterinnen haben in ihren Aufsichtsratsgremien Informationen zum Vergütungsabstand eingefordert. Dennoch kam es vereinzelt zu Gehältern von mehr als zehn Millionen Euro für einen Vorstandsposten im Jahr. Der Gesetzgeber unternahm keine neuerliche Regulierung. In 2019 hat der Gesetzgeber erst wieder agiert und die Vorstandsvergütung erneut gesetzlich geregelt.<sup>17</sup> Das Gesetz wird seit dem 1.1.2020 angewendet. Das Thema Vergütungsabstand zwischen Vorstand und Beschäftigten hat dabei endlich Einzug ins Gesetz gefunden. Das Thema Vergütung ist und bleibt ein sehr komplexes Thema. Deshalb ist es umso wichtiger, dass Aufsichtsräte verständliche Vergütungssysteme verabschieden und im Besten Falle die Diskussion darüber (an-)führen, was angemessen sein kann. In welchem Verhältnis zu Tarifentgelten sollten Vorstandsgehälter stehen?


16 Vgl. <https://www.dgb.de/themen/++co++fdbaf6a-460e-11e3-8991-00188b4dc422> oder <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/dgb-fordert-deckelung-der-dax-vorstandsgehaelter-2016-7/>, [09.03.2020].

17 Das neue Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) sowie die Entwürfe und Stellungen sind abrufbar unter: [https://www.bmjv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/DE/Aktionaersrechterichtlinie\\_II.html](https://www.bmjv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/DE/Aktionaersrechterichtlinie_II.html), [09.03.2020].

### 9.3 Weiterbildung praktizieren und Experte im Hinterfragen sein


Anfang der 2000er Jahre dominierten Bilanzskandale großer renommierter Unternehmen – wie der des amerikanischen Energiekonzerns Enron oder des italienischen Lebensmittelkonzerns Parmalat – die Berichterstattung. Auch deutsche Firmen finden sich immer wieder in der Presse – wie u.a. jüngst der Möbelkonzern Steinhoff, der Leuchtenhersteller Hess AG oder der Bohrmaschinenhersteller Flowtex. Allesamt Unternehmen – früher wie heute –, deren Bilanzen von Wirtschaftsprüfern (WP) testiert wurden. Der deutsche Gesetzgeber hat frühzeitig versucht, die Prüfungsqualität der WP durch eine weitere Instanz kontrollieren zu lassen. Die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) wurde im Jahr 2005 gegründet und kontrolliert separat noch einmal die börsennotierten Unternehmen. Das Problem, das wir sehen: Die DPR kommuniziert nur mit dem Vorstand. Es gibt keine durch den DCGK empfohlene oder gesetzlich vorgeschriebene Interaktion zwischen DPR-Prüfer und Aufsichtsrat, geschweige denn Prüfungsausschuss. Das führt dazu, dass die Informationstiefe seitens des Vorstands gegenüber dem Aufsichtsrat sehr unterschiedlich ausfällt. Getreu dem Motto: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ kann der Aufsichtsrat jedoch hier proaktiv Informationen einfordern.

Welche Fragen ein Aufsichtsrat in einem börsennotierten Unternehmen stellen sollte, zeigt die Mitbestimmungspraxis Nr. 27 „Das DPR-Prüfverfahren im Überblick – Ansatzpunkte zur Effizienzsteigerung der Aufsichtsratsstätigkeit“ von Markus Sendel-Müller und Marion Weckes. Abrufbar unter:


 [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_praxis\\_2019\\_27.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2019_27.pdf)

Eine der wichtigsten Aufgaben des Aufsichtsrats ist die Prüfung des Jahresabschlusses (vgl. Aktiengesetz § 171 Absatz 1). Das Themenfeld Rechnungslegung erfordert eine kontinuierliche Weiterbildung, gerade auch durch die sich ständig weiterentwickelnden IFRS-Standards. Wir bieten als Unterstützung praxisnah aufbereitete Informationen sowie direkte Beratung und Schulungen. Deren Ziel ist es, zu befähigen, gezielt Fragen zu stellen, um so Treiber sein zu können, so dass der Vorstand eine gute Unternehmensführung und -bilanzierung praktiziert.


Zum Jahresabschluss – sowohl nach HGB und IFRS – bieten wir detaillierte Informationen unter

 <https://www.mitbestimmung.de/html/jahresabschluss-9695.html>

Das I.M.U. mit seinen Expertinnen und Experten ist auch unter folgendem Link erreichbar:

 <https://www.mitbestimmung.de/html/expertinnen-und-experten-fur-422.html>

Veranstaltungen des I.M.U. sind unter diesem Link einsehbar:

 <https://www.mitbestimmung.de/html/veranstaltungen-115.html>

---

### Autorin

**Marion Weckes** leitet das Referat Börsennotierte Unternehmen und Corporate Governance im I.M.U. Sie forscht, berät und publiziert insbesondere zu den Themen Frauen in Führungspositionen und Vorstandsvergütung.

### Literatur

**Böckler Impuls (2015):** Gender – Noch viel Nachholbedarf bei der Quote, Böckler Impuls, Ausgabe 12/2015 Abrufbar unter: <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-noch-viel-nachholbedarf-bei-der-quote-9077.htm>, [09.03.2020].

**Böckler Impuls (2010):** Gender – Per Gesetz mehr Frauen an die Spitze, in: Böckler Impuls, Ausgabe 09/2010, Abrufbar unter: <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-per-gesetz-mehr-frauen-an-die-spitze-8118.htm>, [09.03.2020].

---

## 10 VERTRAUENSMANAGER, ARBEITSDIREKTOR: DIE ZUKUNFT DER MITBESTIMMUNG LIEGT AUCH IM VORSTAND

– Jan-Paul Giertz

*Arbeitsdirektorinnen und -direktoren sollen als Vorstandsmitglieder das Vertrauen der Anteilseigner und der Arbeitnehmervertreter genießen, so sehen es die Gesetze vor. Das Personalressort ist keineswegs auf die „sozialen Fragen“ beschränkt. Im Gegenteil: Personalmanagement für das Nachhaltige Unternehmen gewinnt auf ökologischer, ökonomischer und sozialer Ebene an Bedeutung. Mitbestimmte Personalarbeit und die Rolle des Arbeitsdirektors sind Zukunftsmodelle für ein modernes und nachhaltiges Human Resource Management.*

Zentrales Prinzip der Betriebsverfassung und der Unternehmensmitbestimmung ist es, Veränderungen kooperativ zu gestalten. Das Gleichgewicht zwischen Technologie, Organisation und Mensch wird immer wieder aufs Neue hergestellt. Auch wenn Arbeitsdirektorinnen und -direktoren keine unmittelbare Mitbestimmungsrolle innehaben, so tragen sie dennoch in bedeutendem Maße zur Herstellung dieses Gleichgewichts bei (Beispiel Stahlindustrie vgl. Giertz 2017; Giertz 2018). Ihre Rolle ist auf das Austarieren unterschiedlicher und ggf. widersprüchlicher Interessenlagen ausgerichtet. Arbeitsdirektorinnen und -direktoren sollen als Vorstandsmitglieder sowohl das Vertrauen der Anteilseigner als auch der Arbeitnehmervertreter genießen, so sehen es die Gesetze vor (§ 33 Mitbestimmungsgesetz, § 13 MontanMitbestG). Somit haben sie eine Vermittlungsposition zwischen Unternehmensinteresse und Beschäftigteninteresse. Diese Einflussebene für die Mitbestimmung in der Unternehmensführung ist hoch relevant (vgl. Blessing 1998; Otto 2014) und könnte in Zukunft an Bedeutung gewinnen.

Massive Umwälzungen vor allem in den traditionellen Branchen in Deutschland führen zu Unternehmensentscheidungen, die ein ausgewogenes Verhältnis zwischen ökonomischen Anforderungen, sozialem Selbstverständnis und ökologischen Themen nicht ignorieren dürfen. Es wird in Zukunft häufiger darum gehen, Interessen zu vermitteln, Widersprüche zu adressieren, Zielkonflikte und Spannungen zwischen individuell Beschäftigtem und der Organisation zu managen (vgl. Aust, Matthews, Muller-Camen 2019). Das Personalressort ist daher keineswegs auf die „sozialen Fragen“ beschränkt. Eine solche Managementaufgabe ist im Kompetenzprofil des Arbeitsdirektors und der Arbeitsdirektorin bereits angelegt.

Ein „kooperative[r] Modernisierungspfad“ (vgl. Götzen 2002) der betrieblichen und unternehmerischen Mitbestimmung ist in diesem Sinne ein Wettbewerbsvorteil der sozialen Marktwirtschaft. Mitbestimmung trägt zum Gelingen von Transfor-

mation sowie zur Förderung von Innovationsfähigkeit bei. Der Wunsch, selbst zu bestimmen und mitzugestalten, ist Chance und Herausforderung zugleich. Nahezu alle relevanten Zukunftsfragen – auch die technologischen – richten sich an eine gute und mitbestimmte Personalpolitik, die im Vorstand durch einen gleichberechtigten und idealerweise eigenständigen Personalvorstand vertreten wird (vgl. Giertz/Scholz 2018). Die Rolle des Arbeitsdirektors macht diese Zukunftsfragen zu einem Feld der Vermittlung der Unternehmens- und Beschäftigteninteressen. Nur ein ausgewogenes Verhältnis zwischen diesen Interessenlagen schafft das notwendige Vertrauen in den Belegschaften, um Veränderung wirksam mitzugestalten und mitzutragen.

Mitbestimmte Personalarbeit und die Rolle des Arbeitsdirektors sind somit Zukunftsmodelle für ein modernes und nachhaltiges Human Resource Management. Doch beide Säulen stehen unter Druck. Die Vorstandsposition Personal findet sich immer öfter in Mischressorts (Leuchter/Weckmüller 2015) und steht unter kontinuierlichem Standardisierungs- und auch (technischem) Substituierungsdruck (Strohmeier et al. 2016). Gleichzeitig erodieren Mitbestimmungsinstitutionen und die Tarifbindung. Beide Tendenzen verstärken sich womöglich gegenseitig: Ein von Belegschaft und Interessenvertretung entfremdetes algorithmisch gesteuertes und in Shared-Service-Centern auf standardisierte, operative Funktionen reduziertes Personalmanagement schwächt die Mitbestimmung. Umgekehrt wird Personalarbeit ohne wirksame Interessenvertretung und Tarifbindung zur reinen Ressourcenverwaltung „von der Stange“, die von anderen Ressorts „miterledigt“ werden kann.

Die Wirksamkeit des Modells für die zukünftigen Herausforderungen nutzbar zu machen und Risiken zu managen sowie Erosionstendenzen konstruktiv zu begegnen, erscheint als Gebot der Stunde.

## Ausführliches Interview mit Torben Seebold

*Torben Seebold ist seit April 2019 Arbeitsdirektor der Hamburger Hafen und Logistik AG. Er managt die Anforderungen dieser vielfältigen Anspruchsgruppen und baut darauf seine Personalstrategie auf. Im Interview erläutert er Rahmen und Anforderungen an seine Rolle als Arbeitsdirektor. Das Gespräch führte der Autor am 19.02.2020*

### Welche Herausforderungen und welche Zielkonflikte siehst Du für die Personalarbeit der Zukunft?

Wir haben eine wachsende Vielfalt an Interessenlagen bei den Beschäftigten. Die einen wollen, dass Prozesse digitalisiert werden, wollen KI nutzen und Automatisierung sinnvoll umsetzen. Andere sehen Veränderung als Bedrohung an und keine Notwendigkeit, den Status Quo in irgendeiner Form in Frage zu stellen. Die Anforderungen an „gute Arbeit“ sind entsprechend divers bis widersprüchlich. Und zugleich spüren wir einen hohen Veränderungsdruck von außen: Von unseren Anteilseignern, aber auch von unseren Kunden, wenigen und sehr großen Reedereien. Der Wettbewerb zwingt uns, vorhandene Digitalisierungs- und Prozessoptimierungspotenziale zu nutzen.

Die Frage ist: Wie schaffen wir es, Beteiligung zu organisieren, um Veränderung überhaupt erst möglich zu machen? Die Antwort: direkte Beteiligung der Belegschaft und die der Betriebsräte, kein Ersetzen der Mitbestimmung, sondern mehr Mitbestimmung und auch mehr Mitverantwortung für die Art und Weise der Veränderung.

Dafür brauchen wir geeignete Formate. Wir bieten Zukunftsworkshops auf unseren Terminals an; zu Themen wie Schichtsysteme gestalten, veränderte Anforderungen an Führung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, aber auch zur Wettbewerbssituation und zur Entwicklung unserer Branche. Wir wollen diese Themen für alle Beteiligten nachvollziehbar machen.

Uns geht es um Transparenz und darum, die Bereitschaft zur Mitgestaltung zu fördern. Digitalisierung kann uns helfen, unsere Art des Wirtschaftens und der Zusammenarbeit positiv zu verändern. Uns geht es nicht um Jobabbau, sondern darum, unsere Ressourcen anders nutzen zu können. Wir wollen administrative Schleifen digitalisieren, um kreativer arbeiten zu können. Und gerade deshalb ist es auch so wichtig, dass diese IT-Tools nicht von wenigen Entscheidern gesucht werden, sondern von den Beteiligten selbst.

### Wie verstehst Du Deine Rolle als Arbeitsdirektor in der anstehenden Transformation?

Arbeitsdirektoren sind Vermittler zwischen legitimen, aber häufig widersprüchlichen Interessen.

Als Vorstandsmitglied sehe ich auf der einen Seite den wirtschaftlichen Druck. Wir sind ein börsennotiertes Unternehmen und wir befinden uns in einem zunehmend schwierigen Marktumfeld. Da geht es um Kostenreduzierung und Effizienzsteigerung. Personal ist unser größter Kostenblock. Zugleich geht es der Belegschaft und unseren Betriebsräten um sichere Arbeitsplätze sowie um gute Arbeits- und Entgeltbedingungen. Wie kann ich ein gemeinsames Projekt daraus machen?

Wirtschaftlicher Erfolg muss nachhaltig sein und das heißt auch, dass berechnete Interessen in der Unternehmensstrategie berücksichtigt werden – die der Anteilseigner ebenso wie die der Belegschaft. Aber zugleich hat auch die Gesellschaft berechnete Interessen, z. B. an ökologisch nachhaltigem Wirtschaften. Unser Nachhaltigkeitsprojekt „Balanced Logistics“ trägt dem Rechnung und zudem auch die Handschrift mitbestimmter Personalarbeit. Hier arbeiten wir gemeinsam agil und beteiligungsorientiert an unserem nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg.

Mein Verständnis von der Rolle des Arbeitsdirektors beinhaltet auch, die Erwartungen klar zu benennen. Bei jedem Veränderungsprozess muss das Management in der Lage sein, zu erklären, was es will. Das Personalmanagement ist gegenüber der Mitbestimmung in der Darlegungspflicht. Frühzeitig! Deshalb müssen wir schon im Entstehungsprozess eines Projektes dabei sein und unsere Managementkollegen verpflichten, klar und verständlich ihre Anforderungen zu formulieren. Das ist Erwartungsmanagement. Deshalb ist es wichtig, dass der Arbeitsdirektor eine gleichberechtigte Vorstandrolle innehat.

Wir brauchen einen Rahmen, der Vertrauen schafft. Für diesen Rahmen brauchen wir das Top-Management, die Führungskräfte, die Mitbestimmung und auch die Belegschaft selbst – auch nach außen in Richtung Anteilseigner.

Erst wenn dieser Rahmen stimmt, können wir unserer eigentlichen und vielleicht anspruchsvollsten Aufgabe gerecht werden: Die Trägerschaft in der Belegschaft zu organisieren. Das ist elementar für jedes Veränderungsprojekt: Wir müssen die Betroffenen zu Beteiligten machen. Das ist unser Job.

In Kooperation mit der Arbeitsagentur Hamburg bilden wir jetzt sogenannte „Zukunftslotsen“ aus: 20 Kolleginnen und Kollegen aus dem unteren Management an zentralen Schnittstellen. Sie setzen sich mit modernen Methoden und Kollaborationsformaten auseinander, auch mit neuen Führungsanforderungen. Und die Zukunftslotsen entwickeln und begleiten ihre eigenen Projekte direkt am Arbeitsplatz. Auch die mittleren und höheren Führungskräfte werden von uns in die

Pflicht genommen. Unsere Top- Führungskräfte bekommen jetzt eine Schulung im Betriebsverfassungsrecht. Wir versuchen an die grundsätzliche Haltung zur Mitbestimmung ranzugehen.

Der Arbeitsdirektor muss für Kollaboration und crossfunktionale Zusammenarbeit stehen. Sein Ressort ist Treiber und Garant für humane Veränderung, auch gegenüber den Kollegen im Vorstand. Wir treiben, wir gestalten und wir sichern das Erreichte zusammen mit der Mitbestimmung ab. Das schafft Vertrauen.

### Welche Bedeutung hat die Mitbestimmung und ihre verschiedenen Akteure für die Personalstrategie der HHLA?

Alle relevanten Projekte werden von Mitbestimmung und Personalabteilung zusammen bearbeitet. Im Endeffekt ergibt das deutlich kürzere Abstimmungsschleifen und mehr und frühere Beteiligung. Wir schaffen so gemeinsam tragfähige Lösungen und drücken die Themen eben nicht (nur) über die Einigungsstelle durch. Wenn Du als Arbeitgeber sozusagen „trickreich“ versuchst, die Mitbestimmung so spät wie möglich einzubeziehen, dann hast Du zwar irgendwann ein Produkt, aber Du hast erstens keine Trägerschaft und das führt zweitens dazu, dass das Produkt am Ende dysfunktional und wenig nachhaltig ist. Aus diesen Beteiligungsprozessen kommen wichtige Impulse für unsere Personalstrategie.

Um das im Aufsichtsrat zu adressieren muss die Arbeitnehmerbank die richtigen Fragen stellen, aktiv, die Finger in die Wunde legen. Sie müssen Risiken benennen, Chancen erkennen und vor allem klar formulieren, dass Beschlüsse über wirtschaftliche Themen nur dann getroffen werden, wenn Beschäftigteninteressen berücksichtigt werden. Der Aufsichtsrat ist ein wichtiger Partner um personalpolitische Lösungen, die zu unserem Unternehmen passen, zu entwickeln und zu kontrollieren. Dafür muss er auch personalpolitisches Knowhow haben und gut vorbereitet sein. Qualifizierung ist für Betriebs- wie Aufsichtsräte wichtiger denn je.

### Welche Herausforderungen und welchen Veränderungsbedarf siehst Du bei der Mitbestimmung?

Wir haben gute Rahmenbedingungen für die Mitbestimmung bei der HHLA – im Betriebsrat, im Wirtschaftsausschuss und auch im Aufsichtsrat. Die gegebenen Gestaltungsmöglichkeiten konstruktiv zu nutzen, ist der wesentliche Kern von Mitbestimmungsprozessen auf Augenhöhe.

Auch tarifpolitisch sind die Rahmenbedingungen gut. Da ist z. B. die erweiterte Mitbestimmung im Wirtschaftsausschuss. Hier wird alles sehr detailliert und über das Gesetz hinausgehend dargelegt. Da steckt zielgerichtete Tarif-

politik hinter. Auch das ist eine Anforderung an die Mitbestimmung. Beispiele sind der „Tarifvertrag Zukunft“ unseres Mitbewerbers Eurogate oder unsere eigener „Innovations- und Rationalisierungsschutz-Tarifvertrag.“ Beide gehen deutlich über das BetrVG hinaus. Im „Tarifvertrag Zukunft“ ist z. B. das Vorliegen eines Personal-konzepts Voraussetzung eines jeden Automatisierungs- und Digitalisierungsprojekts. Wenn Mitbestimmung der Motor für eine funktionierende soziale Marktwirtschaft ist, dann ist eine moderne Tarifpolitik mindestens das Schmieröl dafür.

### Was tut Dein Unternehmen, um die Mitbestimmung zu stärken?

Wir investieren in unsere Mitbestimmung: Mit Qualifizierung, mit Sachverstand und zukünftig auch über einen oder eine Referent/in, um Gremien und Vorsitzenden zu unterstützen. Gleichzeitig bauen wir in der Personalabteilung eine Position auf, die sich ausschließlich mit Arbeitsbeziehungen, d. h. Mitbestimmungsmanagement auseinandersetzt. Und wir wollen die Kommunikation zwischen den Mitbestimmungsebenen fördern. Deshalb planen wir gerade fürs dritte Quartal eine gemeinsam entwickelte Mitbestimmungskonferenz.

### Was würdest Du einem Aufsichtsrat sagen, der die Rolle des Arbeitsdirektors dem CEO oder dem CFO zuordnen möchte?

Arbeitsdirektor kann man nicht nebenbei sein. Transformation, d. h. bei uns beschleunigte Digitalisierung, Automatisierung und Marktveränderung, muss gut in der Belegschaft kommuniziert werden. Dafür braucht man Vertrauen. Ein Finanzvorstand hat dieses Standing nicht und kann das politische Spannungsfeld so auch nicht aushalten, auch weil er andere Interessen vertritt. Man würde nicht kostengünstiger und effizienter.

Der Arbeitsdirektor ist eine wichtige Position in der Mitbestimmung, die man stärker fördern muss. Wir brauchen eine Longlist von Menschen die das können, die darauf vorbereitet sind und die idealerweise auch in arbeitspolitischen Konflikten bereits ihren Mann oder ihre Frau gestanden haben.

Wenn wir Mitbestimmung ernst meinen, dürfen wir nicht nur Interessenvertretungen und Aufsichtsräte in Stellung bringen, sondern sollten auch diese wichtige mitbestimmungsnahen Vorstandsposition im Blick behalten.

---

## Autor

**Jan-Paul Giertz** leitet das Referat Personalmanagement und Mitbestimmung im I.M.U. Er beschäftigt sich unter anderem mit den Anforderungen an eine moderne, mitbestimmte und nachhaltige Personalarbeit.

## Literatur

**Aust, Ina and Matthews, Brian and Muller-Camen, Michael (2019) Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? Human Resource Management Review.**

**Blessing, K. (1998):** Doppelte Beweisführung, in: Die Mitbestimmung, 6/1998, S. 36–38.

**Giertz, J.-P. (2017):** Der Kollege im Vorstand. Der Arbeitsdirektor in der Stahlindustrie als Mitbestimmungsakteur. Hans-Böckler-Stiftung, Mitbestimmungspraxis Nr. 6, Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_praxis\\_2017\\_006.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2017_006.pdf), [09.03.2020].

**Giertz, J.-P. (2018):** Besser im Schulterschluss – wie Personalmanagement und Mitbestimmung gemeinsam die Arbeit der Zukunft gestalten, in: Personalführung, 7–8, 24–31.

**Götzen, U. (2002):** Moderne Unternehmensführung, ökonomischer Erfolg und die Rolle der Mitbestimmung, Düsseldorf/Gütersloh.

**Leuchter, A./Weckmüller, H. (2015):** Die Renaissance von HR, in: Personalmagazin 6/2015, S. 22–23.

**Otto, K.-P. (2014):** Montanmitbestimmte Personalarbeit, Böckler Arbeitspapier 299, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf.

**Strohmeier, S./Piazza, F./Majstorovic, D./Schreiner, J. (2016):** Smart HRM – Eine Delphi-Studie zur Zukunft der digitalen Personalarbeit („HRM 4.0“). [http://www.uni-saarland.de/fileadmin/user\\_upload/Professoren/fr13\\_ProfStrohmeier/Aktuelles/Abschlussbericht\\_Smart\\_HRM.pdf](http://www.uni-saarland.de/fileadmin/user_upload/Professoren/fr13_ProfStrohmeier/Aktuelles/Abschlussbericht_Smart_HRM.pdf), [09.03.2020].

# 11 GEWERKSCHAFTSRECHTE: DIE DRITTE SÄULE DER MITBESTIMMUNG


– Thomas Klebe/Ernesto Klengel

*Neben der betrieblichen und der Unternehmensmitbestimmung stellen Gewerkschaften und Tarifverträge eine wichtige Säule der Mitbestimmung dar. Der Anteil der tarifgebundenen Arbeitsverhältnisse sinkt jedoch stetig. Diesen Trend umzukehren ist Aufgabe der Gewerkschaften, die dafür staatliche Unterstützung benötigen. Es sind verschiedene rechtspolitische Vorschläge in der Diskussion, um die Tarifautonomie zu stärken.*

Gewerkschaften sind zentrale Akteure der Mitbestimmungslandschaft in Deutschland. Als Organisationen der kollektiven Selbsthilfe bündeln sie die Macht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und wirken als politische Lobbyisten der Werk tätigen, bieten Beratung und Rechtsschutz für ihre Mitglieder, schulen und vernetzen Betriebsräte und wirken an der betrieblichen wie der unternehmensbezogenen Mitbestimmung mit. Ihre größte Bedeutung liegt aber in der kollektiven Aushandlung und Festlegung von Arbeitsbedingungen. Resultat dieser Verhandlungen sind typischerweise Tarifverträge. Damit handelt es sich um eine dritte Säule der Mitbestimmung der Beschäftigten neben der betrieblichen und der Unternehmensmitbestimmung. Das Bundesverfassungsgericht betont zu Recht die in Art. 9 Abs. 3 GG verankerte Autonomie der Koalitionen, Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen zu vereinbaren.

Tarifverträge bringen stets einen Kompromiss mit der Arbeitgeberseite zum Ausdruck und verwirklichen Gewerkschaftsforderungen nicht vollständig. Gleichwohl stellen sie stets einen Fortschritt gegenüber den Arbeitsbedingungen dar, die ohne sie bestehen würden. Tarifgebundene Arbeit ist bessere Arbeit, eine hohe Tarifbindung liefert zugleich gute Argumente für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft. Mit dem erhöhten Schutz der Beschäftigten gehen makroökonomisch sinnvolle Verteilungswirkungen einher. Die Tarifparteien sind in der Lage, branchenspezifische Lösungen zu entwickeln und entlasten so auch das politische System. Mit Tarifverträgen wird zudem betriebliche Sozialpolitik in den Arbeitsbedingungen konkret, Tarifverträge stabilisieren die betrieblichen Mitbestimmungsstrukturen.

WSI-Studie zu Vorteilen für Gewerkschaftsmitglieder: Urlaub, Weihnachtsgeld, Arbeitszeit oder Entgelt, z. B.

 [WSI-Pressedienst v. 13.11.2019](#)

Es stellt nicht nur aus Gewerkschaftssicht, sondern auch aus sozialpolitischer Perspektive ein großes

Manko dar, dass die Tarifbindung in den letzten Jahren langsam, aber kontinuierlich gesunken ist.

Daten zur Tarifbindung und Tariffucht finden sie in der WSI Study 19, 05/2019, Download:

 [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_studies\\_19\\_2019.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_studies_19_2019.pdf)

sowie im WSI-Tarifarchiv 2019, Statistisches Taschenbuch Tarifpolitik, S. 18.

## 11.1 Welche Möglichkeiten bestehen, um die Tarifbindung zu stärken?

Antworten lassen sich aus unterschiedlichen Perspektiven geben: Eine Organizerin würde möglicherweise auf Erschließungsprojekte und Methoden partizipativer Gewerkschaftsarbeit verweisen. Ein Tarifpolitiker würde etwa danach fragen, welche Themen in Tarifverträgen verhandelt werden sollten, die den Nerv der Beschäftigten treffen und auf der Integration der Tarifbindung als Ziel von Tarifbewegungen beharren. Juristinnen und Juristen fragen in erster Linie nach den rechtlichen Rahmenbedingungen für die Tarifbindung und die Organisation in Gewerkschaften.

Klar ist: Die Stärkung der Tarifbindung muss von den Gewerkschaften selbst ausgehen und durch staatliche Maßnahmen unterstützt werden. Die Umstände erfolgreicher Gewerkschaftsarbeit ändern sich im Zuge von Digitalisierung und Globalisierung der Arbeitswelt. In vielen Berufen nimmt die Individualisierung zu. Der Betrieb als Ort der gemeinsamen Interessenfindung und der gewerkschaftlichen Organisation zerfasert, Kommunikation zwischen Kolleginnen und Kollegen erfolgt zunehmend über elektronische Medien. Hieran knüpfen Vorschläge an, den Gewerkschaften ein Recht auf Zugang zu den Kommunikationssystemen einzuräumen, die im Betrieb genutzt werden. Zeitgemäße Gewerkschaftswerbung muss elektronisch möglich sein und kann nicht auf Schwarze Bretter beschränkt werden. Gewerkschaftsrechte und die geschützte Selbstorganisation von Beschäftigten müssen dafür schon bei der Programmierung von betrieblich genutzter Software gewährleistet werden.

Strukturelle Ursachen der sinkenden Tarifbindung sind zergliederte Wertschöpfungsketten durch Fremdvergabe von Aufträgen und Werkverträgen sowie Spaltungen der Belegschaften durch Fremdpersonaleinsatz im Betrieb. Auch veränderte Zusammensetzungen der Beschäftigten haben einen Anteil: Die Beschäftigung in Berufen und

Branchen mit hohen Organisationsraten nimmt tendenziell ab.

Die WSI-Tariftagung 2019 hatte zahlreiche Beiträge zu diesem Thema,

→ <https://www.wsi.de/de/dokumentationen-14714-wsi-tariftagung-2019-18632.htm>

Neben der Einschränkung entsprechender atypischer Beschäftigungsverhältnisse besteht eine mögliche politische Reaktion zur Stärkung der Tarifbindung darin, Anreize zum Gewerkschaftsbeitritt zu stärken. Es liegt auf der Hand, dass ein erhöhter Anteil an Gewerkschaftsmitgliedern zu einer verbesserten Kampfkraft der Gewerkschaften beiträgt, sodass auch die Tarifabdeckung erhöht werden könnte. Verschiedene Gutachten der HSI-Schriftenreihe bringen Vorschläge zur Stärkung der Tarifautonomie auf den Punkt und regen die weiteren Debatten darüber an (siehe Info rechts).

Ein wichtiger Anreiz für die Gewerkschaftsmitgliedschaft sind Differenzierungs- und Spannenklauseln in Tarifverträgen. Sie setzen am Problem des Trittbrettfahrens an: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die nicht Mitglied der Gewerkschaft sind, profitieren in aller Regel von den Tarifverträgen, da der Arbeitgeber sich scheut, Gewerkschaftsmitgliedern bessere Arbeitsbedingungen zu gewähren und deshalb nicht nach der Gewerkschaftsmitgliedschaft differenziert. Deshalb wurde in einigen Tarifverträgen festgehalten, dass Nichtmitgliedern zwar tarifliche Leistungen gezahlt werden können, Gewerkschaftsmitglieder aber stets einen zusätzlichen Vorteil erhalten müssen. Der

Gutachter Waltermann kritisiert das Bundesarbeitsgericht, das solche Klauseln nur sehr eingeschränkt für zulässig hält.

Das Gutachten von Raimund Waltermann findet sich in der HSI-Schriftenreihe, Bd. 15, Download:

→ [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=7942](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=7942)

Martin Franzen: Stärkung der Tarifautonomie durch Anreize zum Verbandsbeitritt in der HSI-Schriftenreihe, Bd. 27, Download:

→ [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=8239](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8239)

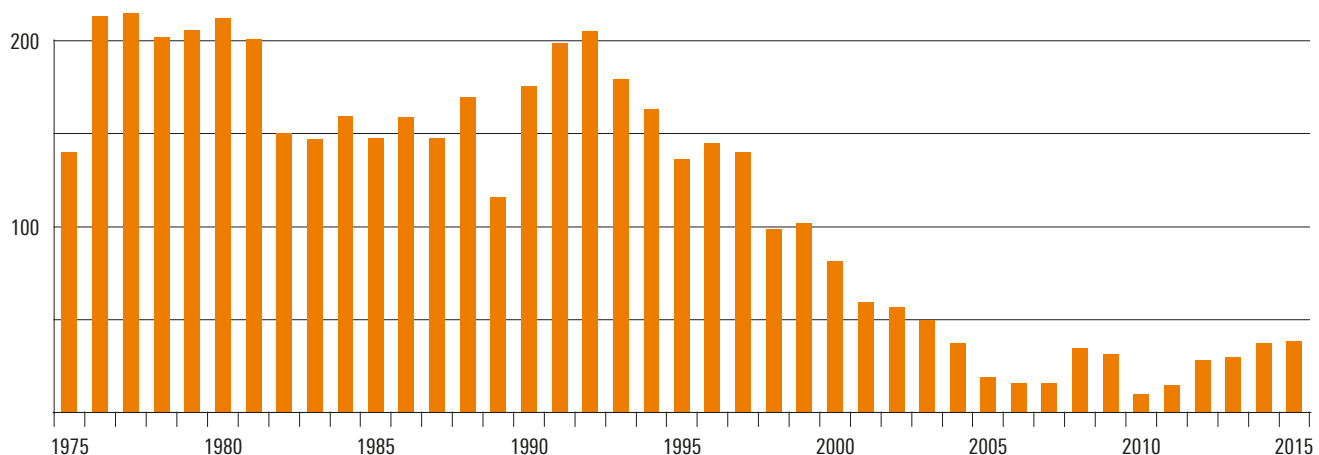
Die Mitgliedschaft in Verbänden könnte auch finanziell attraktiver gemacht werden. Martin Franzen untersucht steuerliche Vorteile der Mitgliedschaft in Arbeitgeber- und Arbeitnehmervereinigungen.

Tarifverträge haben auch die Funktion, branchenspezifische Lösungen für bestimmte Arbeitsbedingungen zu finden. Existieren gesetzliche Regelungen, sind solche Bedingungen im Grundsatz nur zu Gunsten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zulässig. Bisweilen enthalten Gesetze Öffnungsklauseln: Vom Gesetz kann dann durch einen Tarifvertrag abgewichen werden. Eine Tarifbindung ist dann häufig sowohl für Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber von Vorteil. So bleibt es der Regelung durch Tarifverträge vorbehalten, die Arbeitszeit unter Berücksichtigung von Arbeitsbereitschaft und Bereitschaftsdienst zu regeln (§ 3 Abs. 1 Nr. 1 lit. a) ArbZG). Andererseits besteht die Gefahr, dass durch solche Tarifverträge, an denen

Abbildung 11

## Reichweite gesunken

So viele neu geschlossene Tarifverträge wurden für allgemeinverbindlich erklärt...



Quelle: BMAS 2017 Grafik zum Download: <https://www.boeckler.de/de/grafik-detail.htm?pagelid=4287&image=0>  
Daten: <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-allgemeinverbindlichkeit-erleichtern-4287.htm>



auch „arbeitgebernahe“ Gewerkschaften beteiligt sein können, gesetzliche Standards unterlaufen werden. Dieses Spannungsverhältnis untersucht Thorsten Kingreen in einem Gutachten für das HSI.

Auf die Erhöhung der Reichweite abgeschlossener Tarifverträge zielen Vorschläge zur Erleichterung der Allgemeinverbindlichkeit. Das Arbeitsministerium kann Tarifverträge, die nach der Rechtslage in Deutschland nur für tarifgebundene Arbeitsverhältnissen einer Branche gelten, für allgemeinverbindlich erklären. Dann gilt der Tarifvertrag für sämtliche Beschäftigte im Geltungsbereich des Tarifvertrags. In der Kritik steht der deutsche Sonderweg, dass eine Allgemeinverbindlichkeitserklärung die Zustimmung der Arbeitgeber voraussetzt, wie auch die OECD in ihrer Studie „Negotiating Our Way Up“ 2019 hervorgehoben hat (S. 50).

Preis/Povedano Peramato: Das neue Recht der Allgemeinverbindlichkeitserklärung im Tarifautonomiestärkungsgesetz, [HSI-Schriftenreihe, Bd. 20](#).

Ebenso ungewöhnlich ist es, dass es in Deutschland möglich ist, Mitglied eines Arbeitgeberverbands zu sein, ohne an den von diesem abgeschlossenen Tarifvertrag gebunden zu sein („OT-Mitgliedschaft“). Zwischenzeitlich haben zudem sämtliche Handwerksinnungen ihre Tarifzuständigkeit aufgegeben.

Behrens/Helfen: [WSI-Mitteilungen 2016, S. 452ff.](#) Winfried Kluth im [HSI-Working Paper Nr. 10](#), „Handwerksrechtliche Perspektiven zur Stärkung der Sozialpartnerschaft und (Flächen-)Tarifbindung“.

Gleich mehrere HSI-Gutachten betreffen die Rolle von Gewerkschaften in der Arbeitswelt der Zukunft: Wolfgang Däubler zeigt auf, dass Tarifverträge unternehmerische Entscheidungen regeln können. Gewerkschaften haben also das vom Grundgesetz verliehene Mandat, die Arbeitswelt der Zukunft mitzugestalten.

Wolfgang Däubler in der [HSI-Schriftenreihe, Bd. 16](#), „Tarifverträge zur Unternehmenspolitik“. Frank Bayreuther in der [HSI-Schriftenreihe, Bd. 26](#), „Sicherung der Leistungsbedingungen von (Solo-)Selbständigen, Crowdworkern und anderen Plattformbeschäftigten“.

Daniel Ulber/ Karoline Wiegandt in der [HSI-Schriftenreihe, Bd. 24](#), „Die Bindung von Arbeitnehmervereinigungen an die europäischen Grundfreiheiten“.

Frank Bayreuther erörtert die Bedingungen der kollektiven Selbstorganisation von Soloselbständigen und Plattformbeschäftigten – Arbeitsformen,

die in der Arbeitswelt von morgen potentiell von großer Bedeutung sind. Über digitale Medien lässt sich Arbeit in kleinere Pakete unterteilen und als Werkverträge an einzelne Selbstständige vergeben. Diese sind häufig wie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wirtschaftlich abhängig, ohne dass – nach den hergebrachten Kriterien – der Schutz des Arbeitsrechts greifen würde. Gewerkschaften können Crowdworker oder Soloselbstständige organisieren, wobei Tarifverträge nach Ansicht des Gutachters derzeit auf Grundlage von § 12a TVG nur für arbeitnehmerähnliche Personen möglich sind. Voraussetzung hierfür ist es unter anderem, dass eine wirtschaftliche Abhängigkeit von im Wesentlichen einem Auftraggeber besteht und die Leistung persönlich erbracht wird.

Von Kritikerinnen und Kritikern von Tarifverträgen für Arbeitnehmerähnliche wird häufig das EU-Recht in Stellung gebracht: Solche Kollektivverträge würden eine Verletzung der EU-Dienstleistungsfreiheit darstellen. Daniel Ulber und Karoline Wiegandt widersprechen dem in ihrem für das HSI verfassten Gutachten. Sie treten auch der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs entgegen, wonach die auf EU-Ebene garantierten wirtschaftlichen Grundfreiheiten grundsätzliche Hürden für die Tarifpolitik aufstellen.

Anlässlich des zehnjährigen Bestehens des HSI wird das Hugo Sinzheimer Institut im Oktober 2020 eine Konferenz zum Thema „Gewerkschaftsrechte heute“ durchführen, auf der die hier angesprochenen Ansätze diskutiert und weiterentwickelt werden. „Gewerkschaftsrechte heute“ am 29./30. Oktober 2020 in Berlin.

---

## Autoren

**Dr. Thomas Klebe**, Rechtsanwalt, Gründer, ehem. Leiter und wissenschaftlicher Berater des Hugo Sinzheimer Instituts (HSI) für Arbeitsrecht in der Hans-Böckler-Stiftung. Er war Justitiar des IG Metall Vorstands und ist ehrenamtlicher Richter am Bundesarbeitsgericht. Arbeitsschwerpunkte: technologische und internationale Veränderungen in der Arbeitswelt und ihre Auswirkungen auf Betriebsratsrechte.

**Ernesto Klengel** ist wissenschaftlicher Referent für Arbeitsrecht am HSI der Hans-Böckler-Stiftung. Er arbeitet zu den Schwerpunkten Recht der kollektiven Interessenvertretung unter dem Vorzeichen der Veränderungen in der Arbeitswelt, dem Recht prekärer Beschäftigungsverhältnisse und dem Arbeitsrecht im europäischen Mehrebenensystem.

---

## 12 MITBESTIMMUNG IN MULTINATIONALEN KONZERNEN

– Veronika Dehnen/Stefan Lücking

*Multinationale Unternehmen (MNU) werden seit Beginn der 1990er Jahre immer stärker unabhängig von nationalen Grenzen organisiert, sodass die betriebliche Mitbestimmung vor Ort zunehmend an Grenzen stößt. Eine Neuausrichtung der betrieblichen und gewerkschaftlichen Gremien in MNU und ihre Stärkung auf europäischer und globaler Ebene ist daher erforderlich; allerdings bisher nur unzureichend umgesetzt. Während die Europäische Union immerhin Ansatzpunkte für eine Interessenvertretung auf europäischer Ebene vorsieht, gibt es keinen ordnungspolitischen oder gar rechtlich-verbindlichen Rahmen für Mitbestimmung auf globaler Ebene.*

Der Europäische Betriebsrat kann zumindest als Ansatzpunkt für eine Interessenvertretung genutzt werden. Die Europäische Aktiengesellschaft sieht Formen der Arbeitnehmerbeteiligung in Aufsichtsräten vor. Solche institutionalisierten und rechtlich bindenden Formen der Koordinierung fehlen auf globaler Ebene. Es gibt global betrachtet vereinzelt Weltbetriebsräte in einzelnen Konzernen mit ausgeprägter Mitbestimmungskultur und es gibt globale Rahmenabkommen. Aber es fehlt die rechtliche Verankerung solcher Gremien oder Abkommen.

### 12.1 Europäische Betriebsräte innerhalb der Matrixorganisation globaler Unternehmen

Die Richtlinie zu den Europäischen Betriebsräten wurde am 22. September 1994 verabschiedet. Wir blicken auf 25 Jahre Erfahrungen mit Europäischen Betriebsräten zurück. Einige Forschungsprojekte, die diese Erfahrungen aufgearbeitet haben, machen auf Schwierigkeiten aufmerksam, diese Institution mit Leben zu füllen. Andererseits zeigt sich, wie Europäische Betriebsräte versuchen, über den gesetzlichen Rahmen von Unterrichtung und Anhörung hinauszukommen. Der Reformbedarf für die europäischen Regelungen zu Unterrichtung, Anhörung und Beteiligung von Arbeitnehmern in multinationalen Unternehmen ist groß. Dennoch sind die Regelungen ein wichtiger Bezugspunkt (vgl. Kap. 5).

Ergebnisse aus den aktuellen Forschungsprojekten finden Sie hier:

→ <https://www.boeckler.de/de/mitbestimmung-in-europa-18481.htm>

Eine weitere Forschungsfrage lautet: Wie kann es gelingen, dass Menschen aus verschiedenen sprachlichen, kulturellen und institutionellen Kontexten in Europäischen Betriebsräten und Projekten der transnationalen Gewerkschaftskooperation miteinander kooperieren? Wie entsteht echte

transnationale Solidarität? (Klemm et al. 2011; Filsinger et al. 2015).

Die folgenden Forschungsprojekte haben sich mit der Frage beschäftigt, wie die transnationale Solidarität möglich ist:

- Chancen kulturübergreifender Solidarität (Matthias Klemm et al., Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg):  
→ Zum Projekt: [https://www.boeckler.de/de/pst\\_fofoe\\_project\\_detail.htm?projekt=S-2006-866-2](https://www.boeckler.de/de/pst_fofoe_project_detail.htm?projekt=S-2006-866-2)
- Europäischer Betriebsrat und transnationale Solidarität (Hermann Kotthoff und Michael Whittall, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg):  
→ Zum Projekt: [https://www.boeckler.de/de/pst\\_fofoe\\_project\\_detail.htm?projekt=S-2008-189-2](https://www.boeckler.de/de/pst_fofoe_project_detail.htm?projekt=S-2008-189-2)
- Grenzüberschreitende Koordination und Kooperation in interregionalen Organisationen (Dieter Filsinger et al., Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes und Universität des Saarlandes):  
→ Zum Projekt: [https://www.boeckler.de/de/pst\\_fofoe\\_project\\_detail.htm?projekt=S-2011-458-1](https://www.boeckler.de/de/pst_fofoe_project_detail.htm?projekt=S-2011-458-1)

Die verschiedenen Mitbestimmungskulturen der Interessenvertretungen sind mit unterschiedlichen Erfahrungen verbunden, die Gewerkschaften und Interessenvertretungen in ihren nationalen Kontexten gemacht haben. Zum Beispiel können Strategien, die sich im französischen Kontext bewährt haben, gegenüber einer deutschen Konzernleitung kontraproduktiv sein und umgekehrt. Die Einsicht darin kann helfen, um häufig unversöhnliche Vorstellungen darüber, wie gute Interessenvertretung aussehen sollte, in Einklang zu bringen (vgl. Kotthoff/Whittall 2014).

Trotz Schwierigkeiten ist es in vielen Unternehmen gelungen, über die Rechte auf Unterrichtung und Anhörung hinauszugehen und zu verbindlichen Absprachen zu kommen. Zusammen mit dem zuständigen europäischen Gewerkschaftsverband konnten Europäische Rahmenvereinbarungen abgeschlossen werden, die auch die Arbeitgeberseite binden. Der Erfolg solcher Rahmenvereinbarung hängt davon ab, ob die Arbeitgeberseite ein eigenes Interesse an ihnen hat. Wenn sie Vorteile für sich sieht, sind Kompromisse möglich und man verpflichtet sie auf das Ergebnis.

### 12.2 Europäische Betriebsräte aus Management-Sicht

Die Perspektive der Arbeitgeberseite ist bislang kaum erforscht. Für eine erfolgreiche Nutzung des

Europäischen Rechtsrahmens sind zwei Fragen wichtig: Welche Bedeutung haben Europäische Betriebsräte und die Arbeitnehmerbeteiligung in der Europäischen Aktiengesellschaft aus Arbeitgebersicht? Wie sind die Arbeitsbeziehungen auf Europäischer Ebene im internationalen Management multinationaler Unternehmen organisiert?

Im Projekt „Arbeitgeber und transnationale Arbeitsbeziehungen“ haben Stefan Rüb und Wolfgang Platzer Fallstudien in zwölf multinationalen Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland durchgeführt. Das Projekt fragt u.a.: Wie ist die Beziehung zum Europäischen Betriebsrat im Rahmen der internationalen Managementstruktur organisiert? Welche Rolle nehmen die zuständigen Organisationseinheiten gegenüber anderen Managementbereichen ein? Welche Zielsetzungen verfolgen sie dabei?

Innerhalb der globalisierten Matrixorganisation der untersuchten Unternehmen ist die europäische Ebene nur eine von vielen. Und diese Ebene ist räumlich häufig nicht deckungsgleich mit der Europäischen Union. Meist zählen auch andere europäische Länder dazu, in manchen Fällen wird Europa zusammen mit Afrika und dem Nahen Osten als Teil der Region „Europe, Middle East, Africa“ (EMEA) betrachtet.

Die Beziehungen zum Europäischen Betriebsrat sind in der Unternehmensorganisation in den untersuchten Unternehmen in zwei Varianten organisiert: A) die Arbeit mit dem Europäischen Betriebsrat ist in der Abteilung zugewiesen, die für die Arbeitsbeziehungen im Stammland zuständig ist. Dann ist der Europäische Betriebsrat eine zusätzliche Ebene zum Gesamt- und Konzernbetriebsrat, verfügt jedoch nicht über dieselben Mitbestimmungsrechte. In Variante B) werden eigene Organisationseinheiten für die „Labour Relations“ auf transnationaler Ebene eingerichtet.

In beiden Fällen muss die jeweils zuständige Organisationseinheit zwei Aufgaben bewältigen: Sie muss ihre Rolle gegenüber den anderen, in der Regel mächtigeren Managementbereichen finden und sie muss den Informationsfluss mit den lokalen Standorten gewährleisten. Auf diese Weise soll verhindert werden, dass die Mitglieder des Europäischen Betriebsrats besser informiert sind als das Management vor Ort. In Bezug auf die Beziehung zu den anderen Managementbereichen werden drei idealtypische Rollen identifiziert, die das zuständige Labour-Relations-Management einnehmen kann:

„Als Dienstleister für das Business Management nimmt es im Managementsystem eine untergeordnete, zuarbeitende Rolle ein. Tendenziell korrespondiert dies mit einer geringen Wertzuschreibung transnationaler Arbeitsbeziehungen.

Als Hüter des Rechts und der bestehenden Vereinbarungen kommt ihm eine kontrollierende Rolle gegenüber dem Business Management zu. Der Bezug auf rechtliche Vorgaben und vereinbarte

Verpflichtungen sichert ihm eine relative Autonomie im Managementsystem.

Als Protagonist einer proaktiven und beteiligungsorientierten Gestaltung transnationaler Arbeitsbeziehungen spielt es im Managementsystem die Rolle eines strategischen Partners, der sein spezifisches Knowhow, seine berufsfachlichen Kompetenzen und Erfahrungen sowie seine Überzeugungen offensiv in manageriale Entscheidungsprozesse einbringt.“ (Rüb/Platzer 2018, S. 107)

Weitere Informationen zum Projekt finden sie hier:



Zum Projekt: [https://www.boeckler.de/de/pst\\_fofoe\\_project\\_detail.htm?projekt=S-2015-874-2](https://www.boeckler.de/de/pst_fofoe_project_detail.htm?projekt=S-2015-874-2)

### 12.3 Interessensvertretung auf globaler Ebene

Die Koordination von Arbeitnehmervertretungen auf globaler Ebene findet vor dem Hintergrund der „Freiwilligkeit“ statt. Es fehlen rechtlich verbindliche Standards für die Einrichtung von Weltbetriebsräten oder zur Aushandlung von globalen Mindeststandards für MNU. Ähnliches gilt auch für gemeinsame Initiativen von Gewerkschaften und NGOs zur Sicherung von Arbeitsstandards in Branchen oder MNU. Dennoch wächst das Feld der globalen Arbeitnehmervertretung stetig und differenziert sich aus. Unterschiedliche Akteure der Mitbestimmung – nationale Gewerkschaften, europäische und internationale Gewerkschaftsverbände, Betriebsräte, Europäische Betriebsräte – entwickeln gemeinsame Strategien, um mit MNU Abkommen zu Arbeits- und Menschenrechten umzusetzen. Diese globalen Rahmenabkommen (GRA) sind eine Chance für gewerkschaftliche und betriebliche Akteure, um mit Unternehmensleitungen in einen Austausch über Mindeststandards im Unternehmen zu kommen. Auch wenn die Themen dieser GRA eher allgemein sind und sich auf die von der Internationale Arbeitsorganisation festgelegten Kernarbeitsnormen beziehen, so ist es für betriebliche und gewerkschaftliche Einfluss- und Vertretungsmacht nicht unerheblich, dass solche Verhandlungen überhaupt stattfinden (vgl. Helfen 2018; Dehnen 2014):

- Gewerkschaften und/oder betriebliche Akteure der Mitbestimmung schaffen sich über Verhandlungen von GRA eine Kommunikationsstruktur zu den Entscheidungsträgern des MNU. Diese Gesprächskanäle können auch bei anderen Themen und in anderen Situationen genutzt werden.
- GRA haben dort positive Auswirkungen auf die konkreten Arbeitsbedingungen im Unternehmen, wo die nationalen Arbeitsrechte nicht ausreichend Schutz für die Beschäftigten bieten.

Die Voraussetzung für den Einfluss von GRA ist, dass die Abkommen in allen Unternehmensteilen umgesetzt und die Umsetzung von Arbeitnehmervertretungen vor Ort überwacht wird.<sup>18</sup>

Im Vergleich zu einseitigen Selbstverpflichtungen von MNU (z. B. Codes of Conduct) oder Reporting-Mechanismen (z. B. UN Global Compact) – sind GRA eher Randphänomene gemessen an der Anzahl der MNU. Heute haben ca. 100 MNU solche Abkommen mit den internationalen Dachverbänden der Gewerkschaften abgeschlossen. Deutlich

zu erkennen ist, dass die MNU, die GRA abschließen, ihren Stammsitz überwiegend in der EU haben und eine eher neutrale bis positive Haltung gegenüber Mitbestimmungsgremien einnehmen. Ein ähnliches Bild lässt sich für globale Betriebsratsgremien erkennen. Die Zahl der Weltbetriebsräte liegt im einstelligen Bereich. Sie sind damit eine absolute Sonderform. Im Gegensatz zu GRA sind Weltbetriebsräte auf Dauer eingerichtete Gremien der Beschäftigtenvertretung und sind wie beim Weltbetriebsrat von Volkswagen oftmals räumliche Erweiterungen vorhandener Eurobetriebsräte (vgl. Haipeter 2019).

## Interview mit Prof. Dr. Thomas Haipeter

*Prof. Dr. Thomas Haipeter leitet die Forschungsabteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation im Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg/Essen.*

**Wenn du an die Zukunft denkst, was sollten wir heute für die Mitbestimmung tun, damit wir sie für die Zukunft erhalten?**

Vorab: Die Mitbestimmung hat sich in der Vergangenheit vielfach bewährt. Und dies in beiden Perspektiven, die im deutschen BetrVG angelegt sind: a) Vertretung der Beschäftigteninteressen – humane Arbeitsbedingungen, aktive Ausbildungsinvestitionen oder Beschäftigungssicherung sind ohne Mitbestimmung nicht denkbar – und b) Orientierung auf das Wohl des Betriebes als Begleiter und Impulsgeber für arbeitszentrierte Veränderungsprozesse. In beiden Rollen sind die Betriebsräte durch Digitalisierung, Transformation und – noch immer – Globalisierung neu herausgefordert. Dafür brauchen sie Kompetenzen und Ressourcen.

Auf der eine Seite wären natürlich gesetzliche Erweiterungen sinnvoll wie stärkere Rechte bei Weiterbildung oder auch bei digitalen Veränderungsprozessen. Aber das ist nicht alles. Die Betriebsräte müssen diese auch kompetent und mit Stärke nutzen können. Und dazu brauchen sie die Gewerkschaften und die Beschäftigten. Gewerkschaftliche Aktivierungsprojekte wie Arbeit und Innovation oder Arbeit 2020 in NRW zeigen, wie wichtig Impulse und Expertise von außen für die Entwicklung einer eigenständigen Gestaltungspolitik der Betriebsräte sind. Und sie zeigen auch, dass die Stärke der Betriebsräte wesentlich davon abhängt, die Beschäftigten als Experten einzubinden.

**Wie kommen wir zu substantiellen Fortschritten bei der Artikulation und Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen in multinationalen Konzernen?**

In multinationalen Konzernen ist Mitbestimmung nochmal deutlich komplexer: Unternehmensweite Entscheidungen

stehen zur Diskussion und die Interessenvertretungen unterschiedlicher Länder mit unterschiedlichen Interessen und Identitäten müssen sich koordinieren. Eine zentrale Frage dabei ist: Wie kann es gelingen, Einfluss auf globale Restrukturierungsstrategien oder Standortkonkurrenzen zu nehmen und Interessen an Beschäftigung und guten Arbeitsbedingungen zur Geltung zu bringen? Dies gelingt, wie Unternehmensbeispiele zeigen, zumindest in Europa und auf Grundlage der EBR oder der SE-Mitbestimmung, deutlich besser auf der transnationalen Ebene als auf der nationalen. Denn hier können sich die Interessenvertretungen informieren und eine gemeinsame Strategie entwickeln.

Dabei kommt eine zweite zentrale Frage ins Spiel: Wie werden die Interessen zwischen den verschiedenen Interessenvertretungsebenen artikuliert? Denn eine erfolgreiche transnationale Interessenvertretungspolitik hängt, wie Untersuchungen von uns zeigen, entscheidend davon ab, die nationalen Ressourcen – also beispielsweise starke deutsche Mitbestimmungsrechte – möglichst effektiv für das transnationale Ziel zu nutzen. Die Interessenvertretungen müssen eine Art Artikulationskompetenz entwickeln, denn sie ist das Fundament für transnationale Verhandlungsmacht.

**Welche Rolle können dabei Globale Rahmenabkommen spielen? Wie kann es gelingen, dass diese Abkommen auch umgesetzt werden und ihre Wirkung entfalten?**

Globale Rahmenvereinbarungen sind wichtige Ziele der transnationalen Interessenvertretungspolitik. Und zwar aus zwei Gründen: Zum einen setzen sie Mindeststandards der Arbeitsbedingungen - in nicht wenigen Fällen auch über die Grenzen der MNU hinaus für weitere Glieder der Wertschöpfungsketten. Damit wird zwar der Anreiz für kostengetriebene Restrukturierungen noch nicht aufgelöst, aber zumindest können Kernarbeitsnormen verbindlich gemacht werden. In wenigen Fällen reichen die Regelungen aber auch weit darüber hinaus, wie in der Charta der Arbeitsbeziehungen von Volkswa-

<sup>18</sup> Exemplarisch die Homepage des internationalen Gewerkschaftsverband IndustriAll: Checklisten zur Umsetzung und Überwachung von GRA: <http://www.industriall-union.org/issues/confronting-global-capital/global-framework-agreements> (letzter Zugriff: 17.02.20)

gen. Man hat ein Menü an Beteiligungsrechten definiert, die an den Standorten umgesetzt werden können. Zum anderen fördern die Vereinbarungen die internationalen Gewerkschaftsverbände und die transnationale Zusammenarbeit und Netzbildung der Gewerkschaften, die immer Unterzeichner dieser Regelungen sind. Die Zusammenarbeit untereinander und im Zusammenspiel mit den Interessenvertretungen der Unternehmen ist die Grundlage der transnationalen Handlungsfähigkeit von Interessenvertretungen und muss weiter gestärkt werden. Sie unterliegt aber recht restriktiven Ressourcengrenzen.

Die Wirkung der Rahmenvereinbarungen entscheidet sich jedoch erst in ihrer Umsetzung. Dafür gibt es zwei

zentrale Stellgrößen. Die erste ist die Artikulation zwischen den Interessenvertretungsebenen. Verstöße gegen Normen müssen von unten nach oben signalisiert werden und im Fall von Zulieferern auch von Außerhalb nach Innen. Die Signale müssen dann oben wirkungsvoll aufgegriffen werden. Die zweite Stellgröße sind Handlungsressourcen und -fähigkeiten der Akteure auf der transnationalen Ebene. Lokale Probleme müssen selbst erkannt und bearbeitet werden können. Wenn dort Interessenvertretungen schwach oder nicht vorhanden sind, brauchen sie Unterstützung im Prozess.

### Für die Vertretung von Beschäftigteninteressen auf globaler Ebene zeigen sich folgende Handlungsfelder:

- Auf internationaler Ebene fehlt ein rechtlicher Rahmen für die Durchsetzung von Beschäftigteninteressen. Deshalb besteht die Notwendigkeit, die vorhandenen Machtressourcen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene zu nutzen, um Handlungsfähigkeit zu erlangen.
- Gremien der Beschäftigtenvertretung in einem MNU müssen kooperieren und sich über Landesgrenzen hinweg koordinieren, damit Verhandlungen zu GRAs stattfinden können. Damit stellt sich immer die Frage des „privilegierten“ Zugangs zu den Entscheidungsträgern des Managements, z. B. über betriebliche oder gewerkschaftliche Strukturen am Stammsitz des Unternehmens.
- Für die Durchsetzung von Arbeitsstandards in MNUs über GRAs oder auch anderen globalen Initiativen brauchen die Mitbestimmungsakteure vor Ort Umsetzungs- und Überwachungsmechanismen.

### Autor/in

**Dr. Veronika Dehnen** ist Referatsleiterin in der Abt. Studienförderung und beschäftigt sich mit dem Wissenstransfer zu Themen nationaler, europäischer und internationaler Interessenvertretung.

**Dr. Stefan Lücking** leitet das Referat Mitbestimmung in der Forschungsförderung und befasst sich zurzeit vor allem mit den Herausforderungen von Digitalisierung und Globalisierung für die Mitbestimmung.

### Literatur

**Dehnen, Veronika (2014):** Grenzüberschreitende Verhandlungen. Wie Akteursdynamiken und institutionelle Umwelten Internationale Rahmenvereinbarungen beeinflussen. Campus Verlag, Frankfurt am Main.

**Filsinger, Dieter; Lüsebrink, Hans-Jürgen; Rampeltshammer, Luitpold (Hrsg.) (2015):** Interregionale Gewerkschaftsräte. Historische, sozialwissenschaftliche und interkulturelle Analysen. Historische, sozialwissenschaftliche und interkulturelle Analysen, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung 179. Baden-Baden: Nomos/edition sigma.

**Haipeter, Thomas (2019):** Transnationale Artikulation von Arbeitnehmerinteressen im Weltbetriebsrat von VW. In: WSI-Mitteilungen 72(4), S. 260–269.

**Helfen, Markus (2018):** Grenzüberschreitende Wertschöpfungsnetzwerke als Handlungsraum transnationaler Arbeitspolitik? Globale Rahmenabkommen und transnationale Gewerkschaftsnetzwerke unter der Lupe. In: Haipeter, Thomas; Hertwig, Markus und Rosenbohm, Sophie (Hrsg.): Vernetzt

und verbunden – Koordinationsprobleme im Mehrebenensystem der Arbeitnehmervertretung. Springer Verlag, Wiesbaden.

**Klemm, Matthias; Kraetsch, Clemens; Weyand, Jan (2011):** „Das Umfeld ist bei ihnen völlig anders“: Kulturelle Grundlagen der europäischen betrieblichen Mitbestimmung. Kulturelle Grundlagen der europäischen betrieblichen Mitbestimmung, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung 133, Berlin: edition sigma.

**Kotthoff, Hermann; Whittall, Michael (2014):** Paths to Transnational Solidarity. Identity-Building Processes in European Works Councils. Trade Unions: Past, Present and Future 24. Bern: Peter Lang.

**Rüb, Stefan; Platzer, Hans-Wolfgang (2018):** Das Management als Akteur transnationaler Arbeitsbeziehungen. Eine empirische Untersuchung in deutschen Konzernzentralen (Study 403). Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

# TRANSFORMATION UND MITBESTIMMUNG

---

## 13 ANFORDERUNGEN AN BETRIEBSRÄTE IN ZEITEN DER DIGITALISIERUNG

– Marc Schietinger

*Wie laufen Einführungsprozesse von digitalen Technologien ab? Welche Rollen spielen dabei die Akteure Management, Experten/Technikentwickler und betriebliche Interessenvertretungen? Es gibt arbeitspolitische Handlungsfelder und Gestaltungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung. Sie zeigen sich in der betrieblichen Praxis. Betriebsräte haben eine sehr wichtige Rolle, wenn sie sich als aktive Gestalter sehen und schon während der Konzeption digitaler Projekte eingebunden werden.*

Die Digitalisierung ist Versprechen und Bedrohung zugleich. Sie verheißt Modernisierung von Produktionsweisen, Dienstleistungen und Industrieprodukten und sichert damit Wertschöpfung und Arbeit in Deutschland. Sie kann aber auch für Umbrüche in der Arbeitsorganisation stehen und damit für Arbeitsplatzabbau bzw. schlechtere Arbeits- und Entlohnungsbedingungen sorgen (Falkenberg et.al. 2020). In dieser Abstraktheit bleiben beide Szenarien jedoch für Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen unbefriedigend. Es bleibt unklar, wo und wie sie ansetzen können, um die Digitalisierung auf Ebene der Betriebe zu gestalten. Zwei Dinge sind grundlegend: 1.) Transparenz darüber, welche digitalen Technologien in den Unternehmen bereits eingesetzt werden und 2.) Erkenntnisse, welche Auswirkungen diese konkret auf Arbeitsprozesse, Arbeitsbedingungen, Qualifizierung und Beschäftigungen haben.

In diesem Kapitel werden erste Forschungsergebnisse dargestellt, wie Einführungsprozesse von digitalen Technologien ablaufen und welche Rolle dabei betriebliche Akteure aus dem Management, der Technikentwicklung und den betrieblichen Interessenvertretungen spielen. Zudem werden Handlungsfelder bzw. Gestaltungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung vorgestellt. Basis dieser Erkenntnisse sind Forschungsergebnisse aus mehreren Forschungsprojekten, die von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurden und Bestandteil des Forschungsverbundes „Digitalisierung im Betrieb“ sind.

Ausführlich zum Böckler-Forschungsverbund Digitalisierung im Betrieb:

➔ <https://www.boeckler.de/de/digitalisierung-im-betrieb-2730.htm>

Die Betriebslandkarte aus dem Projekt Arbeit 2020 ist ein konkretes Beispiel für den Umgang mit digitalen Transformationsprozessen:

➔ <https://igmetall-betriebslandkarte.de/>

### 13.1 Einführungsprozesse bei digitalen Technologien

Digitale Technologien kommen in den Unternehmen schon seit vielen Jahren zum Einsatz und gehören zum Arbeitsalltag der Beschäftigten. Seit einigen Jahren scheint eine neue Digitalisierungswelle stattzufinden, mit zum Teil neuartigen digitalen Technologien (z.B. „3D-Druck“) bzw. solchen, die den Status der Forschung und Entwicklung verlassen haben und nun in Produktionsprozesse integriert werden (z.B. „Künstliche Intelligenz“). Allerdings zeigen die Befunde der Forschung, dass von einer einheitlichen und flächendeckenden Einführung von „Industrie 4.0-Technologien“ nicht die Rede sein kann (Falkenberg et.al. 2020; 3). Vielmehr sind bei vielen Unternehmen „Suchbewegungen“ erkennbar. In der Regel verfügen Großunternehmen inzwischen über Digitalisierungsstrategien, während in KMU häufig noch große Unsicherheiten bestehen, inwieweit (und welche) digitale Technologien überhaupt einen Nutzen für die Zukunft des Unternehmens haben. Die Unsicherheit über die richtigen Digitalisierungsansätze ist weit verbreitet, daher werden in aller Regel zunächst nur in einzelnen Unternehmensbereichen neue digitale Technologien eingeführt bzw. Pilotprojekte und -vorhaben ausgerufen. Eine durchgängige Automatisierung und Digitalisierung der Produktion und der vorgelagerten und nachgelagerten Leistungs-

prozesse ist nicht erkennbar. Dieses Verhalten ist durchaus betriebswirtschaftlich rational, da sich viele Unternehmen weder besonders große Investitionsvolumina in diese Technologien erlauben können, noch die Qualität und Zuverlässigkeit ihrer Produktionsmethoden gefährden wollen.

Bei allen Unterschieden der eingesetzten digitalen Technologien und Einführungsstrategien lässt sich festhalten, dass die Digitalisierung bislang evolutionär, das heißt schrittweise und in aller Regel aufbauend auf bereits bewährte Produktionstechnologien erfolgt.

### 13.2 Handlungsansätze von Management, Technikentwicklern und Betriebsräten

Interviews in Projekten des Forschungsverbundes „Digitalisierung im Betrieb“ zeigen, dass nicht nur Beschäftigte verunsichert sind, wenn es um die Einführung von digitalen Technologien und deren Folgen für Produktion und Arbeit geht. Gerade auch das Management sucht nach Orientierung, wenn es darum geht, welche technische Lösungen sinnvoll sind und mit welcher Geschwindigkeit sie vorangetrieben werden müssen. Durchweg herrscht auf der Führungsebene in Unternehmen ein hoher Diskussions- und Klärungsbedarf. Dies erhöht erkennbar die Chancen für betriebliche Interessenvertretungen, sich in die Diskussionen mit eigenen Vorstellungen einzumischen (Falkenberg et.al. 2020; 14).

Es führt bislang jedoch nicht dazu, dass Einführungsprozesse von neuen digitalen Technologien in Unternehmen reibungslos verlaufen. Vielmehr zeigt sich, dass diese vom Management nicht richtig vorbereitet werden und die Digitalisierung häufig als singuläres Projekt behandelt wird, ohne zu beachten, welche Strukturen, Bereiche und Schnittstellen außerhalb des unmittelbaren Prozesses betroffen sein könnten. Vielfach fehlen auch bereichs- und hierarchieübergreifende Erkenntnisse und Ansätze. Zudem werden Beschäftigte und Betriebsräte unzureichend vorbereitet und einbezogen – Digitalisierung wird häufig als Top-Down-Prozess verordnet und verfehlt damit die erhofften Effekte.

Auch die Entwicklerinnen und Entwickler der digitalen Technologien – egal ob unternehmensintern oder -extern – können hier keine Impulse setzen. Anhand der Entwicklung von sogenannten „Wearables“ konnte gezeigt werden, dass deren Zielstellung überwiegend in der Optimierung von einzelnen Arbeitsplätzen besteht und Arbeitskräfte vor allem als potenzielle Fehlerquellen im Arbeitsprozess wahrgenommen werden. Es fehlt eine Herangehensweise, die die Arbeitsorganisation und die innerbetriebliche Arbeitsteilung im Ganzen erfasst. Der Austausch in Richtung Beschäftigte und deren Interessenvertretungen ist häufig sehr begrenzt.

Betriebsräten kommt daher eine eminent wichtige Rolle bei der Einführung von digitalen Technologien zu. Sie können mit ihrem Blickwinkel, ihrer Expertise und ihrer engen Beziehung zu den Beschäftigten viele dieser Einführungsprobleme mildern, wovon auch die Unternehmen profitieren. Allerdings müssen sie dazu eine Handlungsorientierung entwickeln, die man als „aktive Gestaltung“ bezeichnen kann (Falkenberg et.al. 2020; 17). Das bedeutet, dass Betriebsräte schon während der Konzeption und Einführung digitale Projekte bewerten und begleiten müssen (vgl. Kap. 14). Die Folgen für die Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen müssen dabei immer im Blick behalten werden.

### 13.3 Anforderungen an betriebliche Interessenvertretungen

Betriebsräte, die sich proaktiv mit der Digitalisierung auseinandersetzen, stehen vor neuen Anforderungen an ihre Interessensvertretungsarbeit. Es müssen zum Teil neue Wege eingeschlagen werden:

- **Wissen sammeln und sich vernetzen:** Betriebsräte müssen ihr Wissen über Entwicklungen im Betrieb verbessern und neue Kompetenzen entwickeln. Dies kann durch externe Beratung, den Austausch mit anderen Betriebsräten und vor allem der Einbindung der Beschäftigten als Expertinnen und Experten ihrer Arbeit erfolgen. Gerade die Beteiligung der Beschäftigten scheint zur Schlüsselfrage zu werden.
- **Gremien und Strukturen weiterentwickeln:** Betriebsräten wird angeraten, ihre Strukturen an solche anspruchsvollen „Querschnittsthemen“ wie die Digitalisierung anzupassen. Als Instrument hierfür können speziell eingerichtete Arbeits- und Projektgruppen genannt werden.
- **Gewerkschaften als Unterstützer einbinden:** Auch Gewerkschaften können als Berater und Unterstützer in betrieblichen Veränderungsprozessen auftreten. Sie können die Vernetzung der Betriebsräte unterstützen und Zugänge zu Beratungseinrichtungen sicherstellen. In Auseinandersetzungen mit dem Management können sie, falls notwendig und angebracht, Belegschaften mobilisieren und damit Betriebsräten ggf. weitere Handlungsoption sichern.
- **Beziehung zum Management überprüfen:** Es hat sich gezeigt, dass eine Mischung aus Kooperation und ggf. Konflikt angebracht ist, um Digitalisierungsprojekte erfolgreich zu bewältigen. Die frühzeitige Einbindung von Betriebsräten in diese Prozesse ist eine Voraussetzung dafür. Weitsichtige Unternehmensleitungen werden dies als Vorteil begreifen, weil so zusätzliche Kompetenz genutzt werden kann.

Nicht selten wird diese Vorgehensweise aber über Konflikte und Auseinandersetzungen erreicht.

- **Digitale Techniken selbst einsetzen:** Digitale Techniken können über die übliche Kommunikation (Smartphones, E-Mail etc.) weitreichender für die betriebliche Interessenvertretungsarbeit eingesetzt werden. Dabei geht es nicht nur um die Ansprache von jüngeren und vermeintlich digital affineren Beschäftigten. Es können digitale Instrumente zur systematischen Beteiligung

von Beschäftigten genutzt und Abstimmungen, Umfragen usw. effizient organisiert werden.

Dies sind nur einige mögliche neue Ansätze von betrieblicher Interessenvertretungsarbeit, die in unseren Forschungsprojekten identifiziert wurden. Betriebsräte und Gewerkschaften sind aufgerufen, im Sinne der Zukunft der Mitbestimmung weitere Wege und Instrumente zu entwickeln und auszuprobieren.

### Interview mit Jan-Marcus Hinz

*Er ist stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der Airbus Operations GmbH sowie Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der Airbus Operations GmbH.*

**Wenn du an die Zukunft denkst, was sollten wir heute für die Mitbestimmung tun, damit wir sie für die Zukunft erhalten?**

Wir befinden uns in einem globalisierten Markt. Wenn wir in Europa unsere Mitbestimmung erhalten wollen, müssen wir heute die Systeme anpassen. Dafür sollten wir die unterschiedlichen Systeme innerhalb Europas verstehen. Die Politik, Unternehmen und Gewerkschaften sollten in einem sozialen Dialog diese Anpassung gestalten.

**Was glaubst du, wie sich deine Arbeit als erfahrener Mitbestimmungsträger in Zukunft verändern wird, auch**

**im Hinblick auf die bestehenden und kommenden Herausforderungen?**

Durch Digitalisierung wird sich die Schnelligkeit in der Einführung von IT-Tools und automatisierten Produktionsmitteln erhöhen. Hier müssen sich Mitbestimmungsgremien neu aufstellen und die Beschäftigten in den Änderungsprozessen beteiligen.

**Warum sollten sich deiner Meinung nach Mitbestimmungsträger mit dem Thema Unternehmensstrategie beschäftigen?**

Um eigene Strategien zur Beschäftigungs- und Standort-sicherung zu entwickeln, ist es unabdingbar, sich mit Unternehmensstrategien zu beschäftigen. Denn vor der Entwicklung eigener Ideen steht das Verstehen, aus welchen Methoden sich eine Strategie zusammensetzt. So steht für mich die Auseinandersetzung mit einer strategischen Personalplanung im Focus.

---

### Autor

**Dr. Marc Schietinger** leitet das Referat „Strukturwandel und Innovation“ in der Abteilung Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung. Schwerpunkte u. a. technologischer Wandel und Auswirkungen auf Arbeit und Mitbestimmung, Industrie- und Strukturpolitik sowie Veränderungen in Wertschöpfungssystemen.

### Literatur

**Falkenberg, J./Haipeter, T./Krzywdziniski, M./Kuhlmann, M./Schietinger, M./Virgilito, A. (2020):** Digitalisierung in Industriebetrieben. Auswirkungen auf Arbeit und Handlungsansätze für Betriebsräte. Hans-Böckler-Stiftung; Forschungsförderung Report Nr. 6, Düsseldorf.

---



## 14 DIGITALISIERUNGSPROZESSE MITBESTIMMEN - BEISPIELE GUTER PRAXIS

– Sandra Mierich/Nils Werner

*Betriebs- und Personalräte bestimmen Veränderungsprozesse mit. Sie sind Innovationsträger und stecken in Form von Betriebs- und Dienstvereinbarungen den Rahmen ab, in dem sich Beschäftigte frei bewegen können. Es gibt gute Beispiele, wie Leitplanken bei digitalen Transformationsprozessen gesetzt werden können.*

Betriebs- und Personalräte begegnen den derzeitigen Veränderungsprozessen mit unterschiedlichen Herangehensweisen: Einige stellen sich in ihrer Gremienarbeit gänzlich neu auf. Andere verankern ihre Mitbestimmung frühzeitig in Arbeitsprozessen oder verhandeln eine Neuorganisation des Informationstransfers zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite. Es gibt kein Patentrezept! Es gilt stets, die individuellen betrieblichen Belange zu berücksichtigen. Anhand ausgewählter Praxisbeispiele wird gezeigt, wie Betriebs- und Personalräte in (digitalen) Transformationsprozessen Mitbestimmung in Vereinbarungen verankern und somit die Arbeitswelt von morgen mitgestalten.

### 14.1 Wie Beteiligung festschreiben?

Betriebs- und Personalräte gestalten Transformationsprozesse aktiv mit und nehmen eine neue, sich wandelnde Rolle ein. Sie sind Innovationsträger und stecken den Rahmen ab, in dem sich Beschäftigte einbringen und frei bewegen können. Trotz ungewisser Zukunft können Leitplanken für gute Arbeit gesetzt werden. In den vorliegenden Beispielen lassen sich folgende Herangehensweisen erkennen:

- Informationen einholen, Transparenz schaffen, Mitbestimmungsprozesse festschreiben,
- externen Sachverstand einholen, die Beschäftigten qualifizieren,
- Akzeptanz durch Transparenz schaffen, Beschäftigte einbinden,
- Aufgaben auf Arbeitsgruppen übertragen,
- Prozesse durch Ausschüsse und Steuerungskreise begleiten und gestalten,
- Konflikte angehen und einvernehmliche Lösungen finden.

### 14.2 Zukunftsvereinbarung

Eine im Rahmen des Projektes „Arbeit 2020 in NRW“ abgeschlossene Betriebsvereinbarung zeigt, wie Themen der Zukunft prozesshaft mitbestimmt werden. Diese Prozessvereinbarung impliziert einen fortlaufenden und begleitenden Mitbestimmungsprozess. Die Betriebspartner verständigen sich un-

ter anderem darauf, die Regelungen zu evaluieren und, sofern erforderlich, nachträglich anzupassen. Es geht darum, festzuschreiben, wie identifizierte Themen gemeinsam ausgestaltet werden können. Neben der Themensetzung wird auch festgehalten, wie Beschäftigten über den Transformationsprozess im Unternehmen informiert und eingebunden werden. Betriebsrat und Arbeitgeberin schreiben darüber hinaus fest, wie zukünftige, noch nicht absehbare Themen bearbeitet werden. Bei den bereits identifizierten Themen sind in der Regelung praktische Maßnahmen formuliert.


Die an dem Projekt beteiligten Gewerkschaften begleiten gemeinsam mit externen Beratern die Projektbetriebe bei der Prozessausgestaltung und auf dem Weg hin zur Zukunftsvereinbarung. Es werden Workshops mit betrieblichen Akteuren durchgeführt. Nach Möglichkeit nehmen pro Abteilung mehrere auskunftsfähige Personen (auch Führungskräfte und Projektleiter) an einem Workshop teil. Gemeinsam beleuchten die Teilnehmenden die Aufgaben und Prozesse der Abteilungen. Sie bewerten die Situation der Arbeit in Hinblick auf Beschäftigung, Arbeitsanforderungen und -bedingungen. Dies ermöglicht einen Überblick über den aktuellen Stand der Veränderungen in den einzelnen betrieblichen Bereichen. Diese Vorgehensweise wurde in der Zukunftsvereinbarung auch für zukünftige Veränderungen festgeschrieben:

„ Es wird vereinbart, dass für alle Handlungsfelder zur gemeinsamen Bearbeitung je eine Arbeitsgruppe nach § 28a BetrVG [...] zur Entwicklung und Umsetzung der geeigneten Maßnahmen gebildet wird.

→ (100100/773/2017)

#### Weitere Informationen

Bromberg, Tabea/Loos, Patrick/Mierich, Sandra/Werner, Nils (2019): Die digitale Transformation mitgestalten. Wie können sich Betriebsräte besser in betriebliche Veränderungsprozesse einbringen? Reihe: Mitbestimmungspraxis, Nr. 23. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Download:

 [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_praxis\\_2019\\_23.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2019_23.pdf)

### 14.3 Haus der Arbeitswelten bei Merck KGaA

Der Betriebsrat der Merck KGaA hat ein strategisches Konzept entwickelt, um auf die fortschreiten-

de Digitalisierung vorbereitet zu sein. Mit dem Haus der Arbeitswelten haben der Betriebsrat und die Arbeitgeberseite den Anstoß für einen dauerhaften Mitbestimmungsprozess gegeben. Die Betriebsräte behandeln in verschiedenen Ausschüssen Projekte und neue Anforderungen; sei es Bildung, Arbeitnehmerdatenschutz, Arbeitsschutz/Arbeitsmedizin oder strategische Personalplanung. Es wird themenübergreifend zusammengearbeitet, gemeinsam werden die Auswirkungen auf die Beschäftigungsbedingungen bewertet. Mitbestimmungsrechte werden dort angewendet, wo sie nötig sind.

#### 14.4 Die digitalen Leitplanken der bei der Deutschen Bahn AG

Bei der Deutschen Bahn AG wird der technologische Wandel sozialpartnerschaftlich ausgestaltet. Ein bestehender Tarifvertrag bildet bereits ein stabiles Gerüst. Beschäftigte, Unternehmen und Kunden sollen gleichermaßen profitieren. Die Betriebspartner stoßen einen intensiven Diskussionsprozess an. Ein umfangreiches Leitbild wird erarbeitet. Die Betriebsparteien verständigen sich auf eine „lebende“ Vereinbarung. Das bedeutet, dass diese als solche regelmäßig durch die Betriebsparteien evaluiert wird. Die Konzernbetriebsvereinbarung gliedert sich in vier Handlungsfelder: „Kultur verändern, Orientierung schaffen und Sicherheit geben“, „Leistungsfähigkeit und Teilhabe der Beschäftigten“, „Digitalisierung und neue Arbeitswelten“ und „Wir bilden Zukunft“. Kerngedanke der Vereinbarung ist, dass die Beschäftigten an der Digitalisierung partizipieren sollen. Sie soll

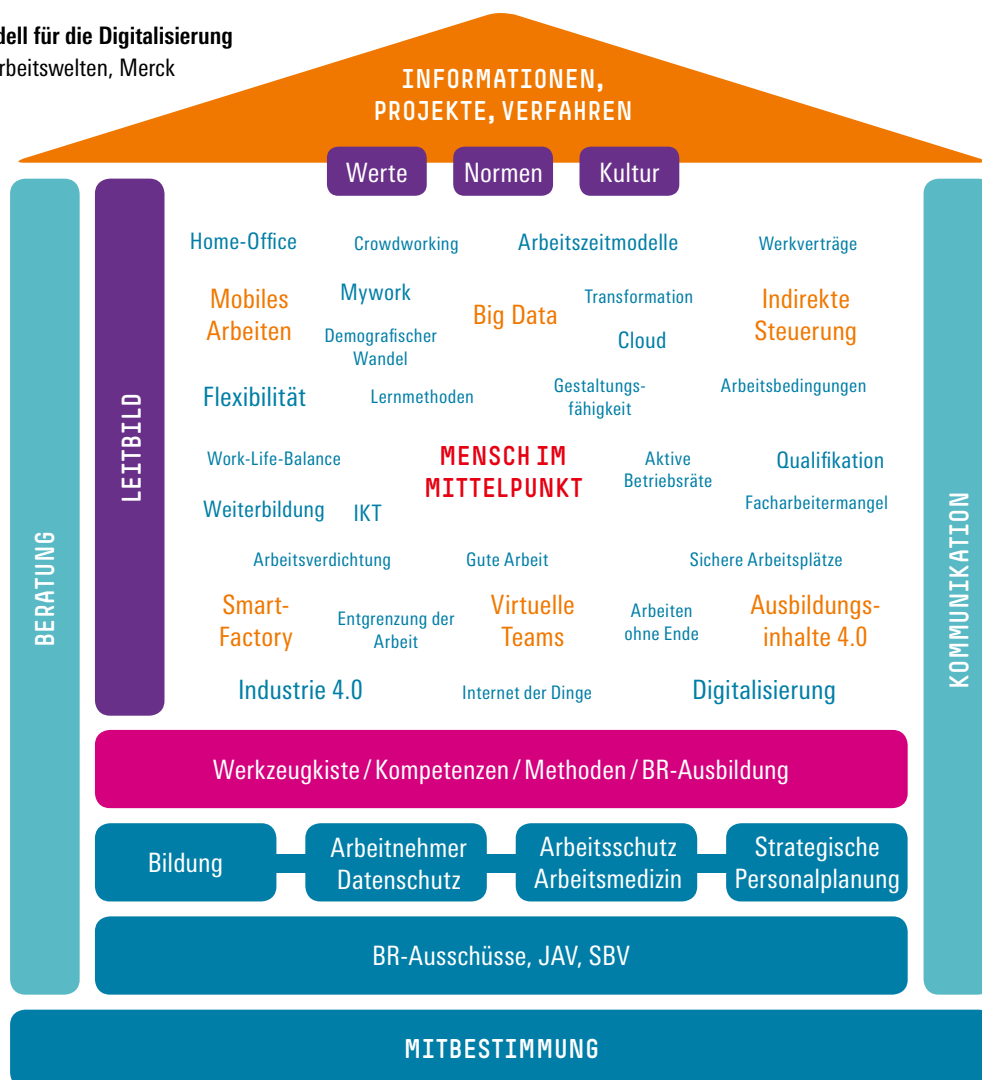
#### Weitere Informationen

Wie das Haus der Arbeitswelten bei der Merck KGaA umgesetzt wird, hat Gernot Mühge für uns portraitiert. Download:

[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_haus\\_der\\_arbeitswelten.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_haus_der_arbeitswelten.pdf)

Abbildung 12

#### Arbeitsmodell für die Digitalisierung Haus der Arbeitswelten, Merck



Quelle: [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_haus\\_der\\_arbeitswelten.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_haus_der_arbeitswelten.pdf)

ihnen Sicherheit und Beteiligungsmöglichkeiten gewähren.

#### Weitere Informationen

Ein Portrait über die digitalen Leitplanken der Deutschen Bahn AG hat Gernot Mühge für uns verfasst. Download:


 [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_digitale\\_leitplanken.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_digitale_leitplanken.pdf)

### 14.5 Die „Factory of the Future“ der Airbus Operations GmbH

Bei der Airbus Operations GmbH verständigen sich die Betriebsparteien auf eine Gesamtbetriebsvereinbarung zur Umsetzung aller Industrie-4.0-Projekte. Damit kommen diese Projekte nicht an der Mitbestimmung vorbei. Es werden Leitlinien zur Kommunikation mit den Beschäftigten festgeschrieben. Darüber hinaus verständigen sich die Betriebsparteien über Grundsätze zur Qualifikation und Beteiligung. Alle neuen Industrie-4.0-Projekte müssen durch die Projektverantwortlichen beschrieben werden. Beschäftigungs- und datenschutzrelevante Inhalte werden in einem standardisierten Projektsteckbrief skizziert, der Projektlauf geschildert und die Verantwortlichen bestimmt. Jedem Steckbrief muss zu entnehmen sein, welche Beschäftigtengruppen von der Einführung betroffen sind, außerdem werden zu erwartende Auswirkungen auf die Arbeitsplätze festgehalten. Zusätzlich werden Kriterien zur Beteiligung der Beschäftigten festgelegt.

Alle Projekte müssen die Lenkungsreise der beiden Betriebsparteien passieren. Dann erfolgt bspw. eine Erprobungsphase. Sollten Mängel auftreten, müssen diese zunächst behoben sein, bevor der Steckbrief wieder in den Lenkungsreisen thematisiert wird. Nach einer abschließenden Bewertung wird das Projekt umgesetzt.

Das Portrait über die „Factory of the Future“ der Airbus Operations GmbH steht online zum Download zur Verfügung. Es wurde von Gernot Mühge angefertigt. Download:


 [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_factory\\_of\\_the\\_future.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_factory_of_the_future.pdf)

### 14.6 Zeit- und ortsflexibles Arbeiten

Das Beispiel einer Dienstvereinbarung zum zeit- und ortsflexiblen Arbeiten zeigt, welche Leitplanken ein Personalrat gesetzt hat. Dazu wurde ein kontinuierlicher Mitbestimmungsprozess vereinbart, indem Beschäftigte aktiv mit einbezogen werden. Um mögliche Praxiserfahrungen einzuarbeiten, wird diese Vereinbarung gemeinsam mit der

Arbeitgeberseite evaluiert. Die Dienstvereinbarung sieht auch eine Handreichung vor, um organisatorische Bedingungen zu erläutern.

Der Personalrat schreibt dazu: „Die Arbeit hat sich erstmal grundsätzlich dem Beschäftigten anzupassen [...]. Es gibt keine Beschäftigung von der der Stange, es gibt keine Tätigkeit von der Stange.“

 [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_praxis\\_zeit\\_und\\_ortsflexibles\\_arbeiten.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_praxis_zeit_und_ortsflexibles_arbeiten.pdf)

Hier stellen wir ein Beispiel aus der Praxis zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten zum Download bereit.


### 14.7 Der Einsatz digitaler und technischer Hilfsmittel

Beim Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie werden große Datenmengen gesammelt, verknüpft und ausgewertet. Die Anwendung von Algorithmen hebt die Auswertung von Daten auf die nächste Stufe. Dies stellt Mitbestimmungsakteure vor Herausforderungen: Welche Daten werden erhoben? Wo werden sie gespeichert? Wer hat Zugriff auf die Daten? Wie werden sie verwendet? Die neuen Systeme erweisen sich als zunehmend komplex. Wo Chancen und Risiken liegen, ist nicht sofort ersichtlich.

Einzelne Beispiele zeigen, dass Betriebs- und Personalräte bei der Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologie bereits frühzeitig in den Einführungs- und auch Ausgestaltungsprozess mit eingebunden werden. Nur so können sie Risiken rechtzeitig erkennen und minimieren.

#### Weitere Informationen

Wir stellen Beispiele aus der Praxis zur Einführung und Anwendung der Software Office 365 und Success Factors zum Download bereit. Andree Thielges aus dem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt „Algorithmische Gegenmacht“ hat die Vereinbarungen kommentiert. Download:

 [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_praxis\\_office\\_365.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_praxis_office_365.pdf)  
[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_praxis\\_success\\_factors.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_praxis_success_factors.pdf)

---

#### Autor/in

**Sandra Mierich**, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Referat Arbeit und Mitbestimmung im I.M.U., Schwerpunkte: Digitalisierung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen; Arbeitsorganisation – Flexibilisierte Arbeitsweisen und deren Auswirkungen auf Gesundheit, Arbeitszeit, Zusammenarbeit. [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen).

**Nils Werner**, wissenschaftlicher Mitarbeiter im Referat Arbeit und Mitbestimmung im I.M.U., Schwerpunkte: Digitalisierung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen; mitbestimmter Einsatz digitaler und technischer Hilfsmittel. [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen).

---

# 15 KÜNSTLICHE INTELLIGENZ ALS HERAUSFORDERUNG FÜR DIE MITBESTIMMUNG

– Thomas Klebe/Ernesto Klengel

*In die Arbeitswelt halten Systeme Einzug, die mit „künstlicher Intelligenz“ (KI) arbeiten. Betriebsräte können Einfluss darauf nehmen, wie der Einsatz dieser KI in der Arbeitswelt gestaltet wird. Doch es gibt weiteren Regelungsbedarf.*

Die Idee, dass Dinge menschliche Eigenschaften, insbesondere eine Form von Intelligenz, entwickeln, hat schon lange die Phantasie von Literaten, Filmemachern, aber auch von Wissenschaftlern beflügelt. Schon die Legende vom Golem aus dem 16. Jahrhundert kann als Parabel über Künstliche Intelligenz angesehen werden: Ein Rabbi soll ein Stück Lehm zu Leben erweckt haben, um den jüdischen Bewohnern Prags zu helfen. Auch Goethes Zauberlehrling behandelt die Problematik, dass eine künstlich geschaffene Intelligenz nicht kontrollierbar ist. Später haben sich Filme wie Stanley Kubricks „2001: Odyssee im Weltraum“ der Materie angenommen.

Heute erleben wir, wie aus der Zukunftsvision künstlicher Intelligenz Realität wird. KI-Systeme komponieren Symphonien, übersetzen in fremde Sprachen und erkennen Krebserkrankungen. KI wird als Schlüsseltechnologie für den digitalen Kapitalismus identifiziert. Regierungen legen Förderprogramme von mehreren Milliarden Euro zur Weiterentwicklung von KI auf.

Wie bereits in den Klassikern der Literatur beschrieben, birgt Künstliche Intelligenz in der Arbeitswelt Chancen und Gefahren für die Interessen der Beschäftigten. Die Entwicklung zwischen den Polen der Utopie einer Arbeitswelt, in der Maschinen ungeliebte Arbeiten übernehmen, und der Dystopie von allgegenwärtiger Leistungsüberwachung und Kontrollverlust ist offen. Um das Pendel nicht in die letztgenannte Richtung ausschlagen zu lassen und den humanen Einsatz von KI-Systemen voranzutreiben, braucht es beim Einsatz von KI im Betrieb die Mitbestimmung der Beschäftigten.

Im vorliegenden Beitrag geht es um die juristischen Aspekte des Einsatzes von KI-gestützten Anwendungen im Betrieb. Bei der Hans-Böckler-Stiftung befassen sich mehrere Forschungsprojekte mit den betriebspraktischen Implikationen von KI-Anwendungen. Diese werden im Rahmen der Forschungsförderungen durch den Forschungsverbund Digitalisierung, Mitbestimmung, gute Arbeit gebündelt. Das I.M.U. wertet bestehende Betriebsvereinbarungen aus und erläutert Praxisbeispiele (vgl. **Kap. 14**).

## 15.1 Begrifflichkeiten

Der Begriff der Künstlichen Intelligenz ist nicht abschließend definiert. Es handelt sich, kurz formuliert, um Informatikanwendungen, bei denen Maschinen menschenähnliches intelligentes Verhalten nachbilden. Hierfür werden große Datenmengen (Big Data) ausgewertet. Unterschieden wird „schwache KI“, die Problemlösungswissen in computergerechte Modelle und Regeln übersetzen (Sprach- und Zeichenerkennung, Navigationssysteme). Selbstlernende Systeme („starke KI“) hingegen erkennen in Datenbeständen Muster und Korrelationen, um aus ihnen neue Ergebnisse abzuleiten. Beispiele sind maschinelles Lernen und „Deep Learning“, bei dem Computersysteme ihre Fähigkeiten durch die Verknüpfung von neuen mit alten Daten stetig verbessern und so in der Lage sind, auch komplexe Probleme zu lösen.

## 15.2 Betriebsratsrechte

### Informations- und Beratungsrechte

Der Einsatz von KI ist zwar technologisch neu, viele Lösungen des Betriebsverfassungsgesetzes lassen sich aber auf die neuen betrieblichen Wirklichkeiten übertragen. Ein Grundsatz besteht darin, dass der Betriebsrat über bevorstehende Entwicklungen frühzeitig zu informieren ist. So besteht ein Informationsrecht gemäß § 90 BetrVG über die Planung technischer Anlagen, Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufe und Arbeitsplätze. § 92 BetrVG betrifft die Personalplanung. Generell hat der Betriebsrat einen Unterrichtsanspruch, soweit die Information erforderlich ist, um seine gesetzlich vorgesehenen Aufgaben wahrzunehmen – und diese sind weitreichend (vgl. die Aufzählung in § 80 Abs. 1 BetrVG).

Die Unterrichtung hat unaufgefordert, umfassend und rechtzeitig zu erfolgen, damit der Betriebsrat in die Lage versetzt wird, auf unternehmerische Entscheidungen bereits im Planungsstadium Einfluss zu nehmen. Für die geplante Einführung von KI-Technologien heißt das unter anderem, dass klar werden muss, welche genauen Anforderungen an die Beschäftigten gestellt werden. An die Unterrichtung schließt sich dann die Pflicht zur Beratung an. Beides kann – nach zutreffender, wenn auch umstrittener Ansicht in der Fachliteratur – mittels einstweiliger Verfügung durchgesetzt werden: Ein Arbeitgeber kann die geplante Maßnahme so lange nicht umsetzen, wie eine ordnungsgemäße Beteiligung stattgefunden hat. Außerdem ist die Ansicht des Bundesarbeitsgerichts zu eng, wonach ein Un-

terrichtungsanspruch ausscheiden könnte, wenn Entscheidungen durch eine ausländische Konzernmutter getroffen werden, die nicht dem deutschen Recht unterliegt.

### **Betriebsratsrechte für besondere Themen**

#### **a) Beschäftigungssicherung und Qualifikation**

Die Einführung von KI-Anwendung kann zum Wegfall, aber auch zur Entstehung von neuen Arbeitsplätzen führen. In jedem Fall aber kommen auf die Beschäftigten neue Anforderungen zu. Der Betriebsrat kann selbst tätig werden, um den Qualifizierungsbedarf zu eruieren. § 92a BetrVG gibt ihm das Recht, Vorschläge zu machen, um Beschäftigung zu sichern und zu fördern, wozu insbesondere die Qualifikation gehört. Um sich über die bevorstehenden Maßnahmen und Planungen sowie ihre (möglichen) Auswirkungen zu informieren, kann der Betriebsrat die Beschäftigten befragen und gemäß § 80 Abs. 3 BetrVG sachverständige Arbeitnehmer heranziehen. Stellt die Einführung der neuen Technologie – was oft übersehen wird – eine Betriebsänderung dar, so besteht zudem eine erleichterte Möglichkeit, über § 111 S. 2 BetrVG Sachverständige heranzuziehen. Für die Durchführung von Anpassungsqualifizierungen kann das Gremium nach § 97 Abs. 2 BetrVG die Initiative ergreifen. Für die Durchführung aller betrieblichen Bildungsmaßnahmen besteht ein Mitbestimmungsrecht nach § 98 BetrVG.

Natürlich wird es dem Betriebsrat auch darum gehen, auf die Sicherung der Arbeitsplätze selbst Einfluss zu nehmen. Hierfür stehen ihm nur eingeschränkte rechtliche Möglichkeiten zur Verfügung. Stellt die Einführung der KI-Technologie eine Betriebsveränderung dar, kann die Beschäftigungssicherung in einem Interessenausgleich festgehalten werden, der aber nicht erzwingbar ist. Für den Sozialplan sieht das anders aus, dieser kann aber nur zum Ausgleich und zur Milderung der wirtschaftlichen Nachteile der Betriebsänderung abgeschlossen werden. Ob eine Betriebsänderung vorliegt, richtet sich nach § 111 S. 3 BetrVG, der u. a. „grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation [...] oder Betriebsanlagen“ sowie die „Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren“ als Betriebsänderung qualifiziert. Ob die Schwelle zur Betriebsänderung überschritten wird, richtet sich häufig nach der Zahl der betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, wobei auf die Schwellenwerte des § 17 Abs. 1 KSchG zurückzugreifen ist.

#### **b) Arbeits- und Gesundheitsschutz**

Der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungsrecht für betriebliche Regelungen über den Arbeits- und Gesundheitsschutz, § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG. In Verbindung mit § 5 ArbSchG sowie §§ 3–6 BetrSichV ergeben sich Mitbestimmungsrechte für Gefährdungsbeurteilungen der einzuführenden KI-Systeme. Zeigen sich konkrete Gesundheitsgefah-

ren etwa durch ein erhöhtes Arbeitstempo, so können gesundheitsförderliche Maßnahmen z. B. über § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG i.V.m. § 3 ArbSchG durchgesetzt werden.

#### **c) Beschäftigtendatenschutz**

Das BetrVG gewährt dem Betriebsrat recht umfassende Rechte zur Mitgestaltung des Beschäftigtendatenschutzes im Betrieb. Nach der ständigen Rechtsprechung des BAG greift der Mitbestimmungstatbestand des § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG bei der technischen Erfassung oder Verarbeitung personenbezogener Daten. Auf die Absicht des Arbeitgebers zur Kontrolle oder Leistungsüberwachung kommt es nicht an.

Damit unterliegt jedes Update einer mitbestimmungspflichtigen Software im Grundsatz der Mitbestimmung des Betriebsrats. Bei vielen KI-Systemen kommt hinzu, dass sich die Anwendungen selbstständig weiterentwickeln. Daraus entsteht ein neues Problem: Das Mitbestimmungsrecht ist dann bei jeder Änderung, also quasi im Millisekunden Takt, auszuüben. Damit wären die Betriebsparteien wahrscheinlich überfordert. Helfen mag es, anonymisierte Daten zu verwenden. Zudem kann – wo vorhanden – auf standardisierte Produkte zurückgegriffen werden. In einer Betriebsvereinbarung können zudem verschiedene Kategorien von IT-Änderungen gebildet werden. Die weiteren Mitbestimmungsschritte hängen dann davon ab, ob die Einführung als datenschutzrechtlich unproblematisch (z. B. bei der bloßen Beseitigung von bugs) oder erheblich (z. B. bei der Einführung einer neuen Anwendung) eingestuft wird.

#### **d) Personalentscheidungen**

Bei der Personalauswahl dürfen KI-Systeme nur eine Vorauswahl treffen, da rechtlich relevante Entscheidungen über eine Person grundsätzlich nicht ausschließlich durch eine automatisierte Verarbeitung getroffen werden dürfen (siehe Art. 22 DSGVO und Erwägungsgrund 71 zur DSGVO). Da auch KI-Systeme diskriminieren, wenn sie mit diskriminierenden Daten arbeiten, muss der Betriebsrat auf diesen Aspekt genau achten. Für die generelle Regelung des Einstellungsverfahrens kann der Betriebsrat sich auf § 95 BetrVG berufen. Er hat in großen Betrieben ein Initiativrecht. Aber auch in kleineren Betrieben hat er mitzubestimmen, wenn sich die Personalauswahl nach (geschriebenen oder ungeschriebenen) allgemeinen Auswahlregeln richtet. Verstößt der Arbeitgeber gegen die mitbestimmten Auswahlrichtlinien, so kann der Betriebsrat die Zustimmung verweigern (§§ 99, 102 BetrVG).

#### **e) Weisungen des Arbeitgebers**

Erhält ein Arbeitnehmer „Anweisungen“ von einer Software, sind diese nicht als Arbeitgeberweisung, sondern als bloße Empfehlung zu qualifizieren. Arbeitnehmer haben gemäß Art. 22 DSGVO An-

spruch darauf, keinen Entscheidungen unterworfen zu werden, die ausschließlich durch ein KI-System getroffen werden.

### 15.3 Rechtspolitische und ethische Fragen

Ist die Betriebsverfassung für die digitalisierte Arbeitswelt gerüstet? Die Frage wird kontrovers diskutiert. Zu konstatieren ist, dass der Betrieb als gemeinsamer Arbeitsort im Zuge der Digitalisierung an Bedeutung verliert. Dass die Zahl der mitbestimmten Betriebe langsam, aber kontinuierlich sinkt, dürfte auch damit zusammenhängen. Erforderlich sind daher Vereinfachungen bei der Wahl von Betriebsräten und passende Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats für die digitalisierte Arbeitswelt.

Verschiedene Vorschläge sind darauf gerichtet, die schon bestehende Rechtslage ins BetrVG aufzunehmen. Es ist jedoch überflüssig, in § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG aufzunehmen, dass sich die Betriebsparteien auf die Berufung eines Sachverständigen einigen können. Das ist bereits jetzt möglich. Nötig wäre es vielmehr, dem Betriebsrat das Recht zu geben, falls erforderlich ohne Zustimmung des Arbeitgebers einen Sachverständigen zu berufen. Denn bis ein Gerichtsverfahren geführt ist, um die fehlende Zustimmung des Arbeitgebers zu ersetzen, hat sich die Angelegenheit meist schon lange erledigt. Auch der Vorschlag, zur Vereinfachung

der Mitbestimmung Software durch ein sozialpartnerschaftliches Gremium zu zertifizieren, sollte geprüft werden. Im deutschen Recht sollte zudem klargestellt werden, dass KI-Anwendungen Arbeitgeberentscheidungen lediglich vorbereiten, nicht aber treffen dürfen. Darüber hinaus: Es bedarf eines Mitbestimmungsrechts für die Beschäftigungssicherung und Betriebsräte sollten generell für die Einführung beruflicher Weiterbildung und für Maßnahmen zum betrieblichen Datenschutz initiativ werden können. Aufgrund von Arbeitsverdichtung und -entgrenzung sollte der Betriebsrat zudem ein Mitbestimmungsrecht für die Personalbemessung und Arbeitsorganisation erhalten.

Die gesellschaftliche Debatte über ethische Fragen der Künstlichen Intelligenz ist im Sinne einer menschenzentrierten Gestaltung der Zukunft überfällig. Algorithmen bei KI-Systemen müssen verlässlich, transparent, nachvollziehbar und erklärbar sein. Diese Anforderungen müssen – ebenso wie die Anforderungen der Beschäftigten und ihrer Vertretungen – bereits bei der Programmierung berücksichtigt werden und darüber hinaus rechtsverbindlich sein. Dies gilt ebenso für den zwingenden Ausschluss von Anwendungen, die zu stark in Persönlichkeitsrechte eingreifen („rote Linien“). Auch eine Art hippokratischer Eid für Programmierinnen und Programmierer würde dazu beitragen, die positiven Potentiale Künstlicher Intelligenz zur Geltung zu bringen und die damit verbundenen Gefahren zu vermeiden.

---

### Autoren

**Dr. Thomas Klebe**, Rechtsanwalt, Gründer, ehem. Leiter und wissenschaftlicher Berater des Hugo Sinzheimer Instituts (HSI) für Arbeitsrecht in der Hans-Böckler-Stiftung. Er war Justitiar des IG Metall Vorstands und ist ehrenamtlicher Richter am Bundesarbeitsgericht. Arbeitsschwerpunkte: technologische und internationale Veränderungen in der Arbeitswelt und ihre Auswirkungen auf Betriebsratsrechte.

**Ernesto Klengel** ist wissenschaftlicher Referent für Arbeitsrecht am HSI der Hans-Böckler-Stiftung. Er arbeitet zu den Schwerpunkten Recht der kollektiven Interessenvertretung unter dem Vorzeichen der Veränderungen in der Arbeitswelt, dem Recht prekärer Beschäftigungsverhältnisse und dem Arbeitsrecht im europäischen Mehrebenensystem.

## 16 FORMEN DER BETEILIGUNG IN DER PLATTFORMÖKONOMIE

– Stefan Lücking

*Über Arbeit auf digitalen Plattformen wie Uber, Lieferando, Amazon Mechanical Turk oder YouTube wird mehr und mehr diskutiert, weil sie mit schlechten, unsicheren oder intransparenten Arbeitsbedingungen verbunden ist. In den meisten Fällen arbeiten die Plattformarbeiterinnen- und -arbeiter formal als Selbstständige. Sie tragen alle Risiken und sind dennoch von den Plattformen und deren Algorithmen abhängig. Initiativen wie „Lieferrn am Limit“ oder die „YouTubers Union“ zeigen, dass die Plattformarbeiterinnen und -arbeiter anfangen, sich zu organisieren und für ihre Rechte einzutreten.*

### 16.1 Herausforderungen

Eine Herausforderung ist, dass Plattformarbeiterinnen und -arbeiter in den meisten Fällen als Selbstständige arbeiten und deshalb aus dem gesetzlichen Rahmen für die Mitbestimmung herausfallen. Sie können keinen Betriebsrat wählen. Sie zählen nicht für die Schwellenwerte zur Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Auch Tarifverträge können Selbstständige in der Regel nicht abschließen. Sie gelten als Unternehmerinnen. Die Einsicht, dass viele Selbstständige wirtschaftlich abhängig sind, hat dazu geführt, dass der Gesetzgeber in § 12a Tarifvertragsgesetz die Kategorie „arbeitnehmerähnliche Person“ geschaffen hat. Die dort genannten Voraussetzungen für wirtschaftliche Abhängigkeit helfen bei Plattformarbeit jedoch nicht weiter.

Eine weitere Herausforderung ist, dass die Arbeit auf Plattformen in hohem Maße schwankt. Die meisten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nutzen die Plattformarbeit als Nebenverdienst – oft auch nur vorübergehend für einen bestimmten Lebensabschnitt etwa während des Studiums (vgl. Heiland 2019, S. 301). Zudem arbeiten Plattformarbeiterinnen und -arbeiter zeitlich und räumlich verstreut. Es gibt kaum eine Gelegenheit, um andere, die auf derselben Plattform arbeiten, zu treffen und sich auszutauschen. Oft bieten die Plattformen nicht einmal die Möglichkeit, virtuell mit anderen in der „Crowd“ in Kontakt zu treten. Bei reinen Online-Tätigkeiten kann die Plattform auf eine global verteilte Crowd zurückgreifen. Während diese globale Konkurrenz für Menschen in Hochlohnländern eine Gefahr darstellt, kann die Plattformökonomie in Krisenländern eine lukrative Beschäftigungsmöglichkeit sein (vgl. Schmidt 2019, S. 21).

Für die Voraussetzungen einer kollektiven Interessenorganisation ist eine Unterscheidung wichtig: A) ortsgebundene Plattformarbeit, die über digitale Plattformen vermittelt wird. B) ortsungebundene Arbeit, die direkt online erledigt wird und bei der keine „analogen“ Gelegenheiten existieren, um sich zu treffen und auszutauschen (vgl. Ellmer et al. 2019, S. 11–13; Lücking 2019, S. 3–5).

### 16.2 Interessenvertretung bei Lieferdiensten

Ortsgebundene Plattformarbeit bietet am ehesten die Möglichkeit für klassische Formen der Interessenvertretung. Denn das Problem der globalen Konkurrenz entfällt, weil die Arbeiten lokal erbracht werden müssen. Die Fahrerinnen und Fahrer von Lieferdiensten wie Lieferando arbeiten zwar einzeln, aber sie begegnen sich regelmäßig, weil sie in einem lokal begrenzten Raum arbeiten. Durch ihre Kleidung sind sie klar erkennbar. Teilweise sieht die App sogar vor, dass sie sich nach erledigten Aufgaben zu bestimmten Treffpunkten bewegen. Die Firmen verfolgen unterschiedliche Politiken, was den Erwerbsstatus der Fahrerinnen und Fahrer angeht. Teilweise arbeiten sie als Selbstständige, teilweise als Arbeitnehmer.

Tatsächlich haben sich in den letzten Jahren Fahrerinnen und Fahrer von Lieferdiensten wie Deliveroo und Foodora europaweit organisiert, um gemeinsam für ihre Interessen zu kämpfen (vgl. Ellmer et al. 2019, S. 40–44; Degner/Kocher 2018; Vandaele 2018). Dabei erfolgte ein großer Teil der Mobilisierung anfangs nicht über die im Land jeweils etablierten Gewerkschaften, sondern über Organisationen, die sich als „Grassroot“-Bewegungen verstehen (vgl. Ellmer et al. 2019, S. 41f.). Auch in Deutschland organisierten sich die Fahrerinnen und Fahrer nicht nur bei der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten, sondern auch bei der Freien Arbeiterinnen- und Arbeiter-Union (FAU) (vgl. Schreyer/Schräpe 2018, S. 17–19; Degner/Kocher 2018, S. 257–261).

In den Fällen, in denen die Fahrerinnen und Fahrer als Arbeitnehmer beschäftigt sind, ist die Gründung eines Betriebsrats möglich. Die Mitarbeitenden stoßen dabei aber nicht nur auf den Widerstand der Arbeitgeber – auch die Bedingungen des Beschäftigungsverhältnisses sind besonders. Oft haben sie nur befristete Arbeitsverträge. Weil die Wahl zum Betriebsrat kein Entfristungsground ist, besteht ein einmal gegründeter Betriebsrat nur so lange wie die Arbeitsverträge der Gewählten.

Auch für die Mitbestimmung im Aufsichtsrat gibt es ein Beispiel: Delivery Hero, der Konzern, zu dem in Deutschland insbesondere Foodora gehörte, hat 2019 die Rechtsform einer Europäischen Aktiengesellschaft angenommen. Dies geschah im Vorgriff auf ein Statusfeststellungsverfahren, welches im März 2019 zu dem Ergebnis kam, dass der Konzern unter das deutsche Mitbestimmungsgesetz fällt. Entsprechend der Europäischen Richtlinie hat Delivery Hero mit dem Europäischen Verband der Landwirtschafts-, Lebensmittel- und Tourismusgewerkschaften EFFAT eine Vereinbarung zur Beteiligung der Arbeitnehmer ausgehandelt (vgl. Ellmer et al. 2019, S. 44). Diese Vereinbarung sieht einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat aus sechs

Personen vor. Diese Regelung ist schwächer als die Bestimmungen des Mitbestimmungsgesetzes (vgl. **Kap. 4**). Immerhin ist sie eine Interessenvertretung der Fahrerinnen und Fahrer im Aufsichtsrat.

Im Dezember 2018 wurde Foodora an das niederländische Unternehmen Takeaway.com verkauft, das in Deutschland unter der Marke Lieferando aktiv ist. Im August 2019 hat sich Deliveroo vom deutschen Markt zurückgezogen. Die beiden Marken, die für den Kampf der Fahrradkuriere um bessere Arbeitsbedingungen und Mitbestimmung stehen, sind in Deutschland gar nicht mehr vertreten. Mitbestimmung in der Plattformökonomie ist auch deshalb so schwierig, weil sich die Unternehmenslandschaft so schnell verändert.

### 16.3 Gewerkschaftliche Organisation von Crowdwork?

Inzwischen gibt es eine Reihe von gewerkschaftlichen Initiativen, um ortsunabhängige Plattformarbeit zu organisieren. Die IG Metall hat zusammen mit der österreichischen Arbeiterkammer, dem ÖGB und der schwedischen Gewerkschaft Unionen die Plattform <http://faircrowd.work/> gegründet. Diese Website bietet Hintergrundinformationen zu den Crowdworking-Plattformen und eine Bewertung, die einerseits auf Erfahrungen der Plattformbeschäftigten basiert, andererseits auf einer kritischen Auswertung der AGB (vgl. Ellmer et al. 2019, S. 42).

Im Zuge dieser Initiative hat die IG Metall mit einer Reihe von Anbietern einen **Code of Conduct** ausgehandelt, mit dem sich die Crowdworking-Anbieter auf Regeln für eine faire Bezahlung sowie gute und transparente Arbeitsbedingungen verpflichten. Zugleich hat die IG Metall eine **Ombudsstelle** eingerichtet, an die sich Crowdworkerinnen – und worker wenden können, wenn es zu Konflikten mit einem der Anbieter kommt, der den Code of Conduct unterzeichnet hat.

### 16.4 Fazit

Für Plattformarbeiterinnen und -arbeiter gibt es Möglichkeiten, solidarisch für die eigenen Interessen einzutreten. Probleme bereiten die besonderen Umstände der Plattformarbeit und die rechtlichen Rahmenbedingungen:

Das deutsche Recht macht es schwierig, Beschäftigte auf Plattformen als Arbeitnehmer anzuerkennen, auch wenn sie in die algorithmische Arbeitsorganisation der Plattform eingebunden sind. Das scheint in anderen Ländern einfacher zu sein. Der Arbeitnehmerbegriff in § 5 BetrVG bietet zwar einen Ansatzpunkt, auch Plattformarbeit zu erfassen, müsste aber präzisiert werden. Der Definition der „arbeitnehmerähnlichen Personen“ in § 12a TVG ist für die Selbständigen in der Plattformökonomie ungeeignet, obwohl sie von den Plattformen wirtschaftlich abhängig sind.

---

## Autor

**Dr. Stefan Lücking** leitet das Referat Mitbestimmung in der Forschungsförderung und befasst sich zurzeit vor allem mit den Herausforderungen von Digitalisierung und Globalisierung für die Mitbestimmung.

## Literatur

**Degner, Anne; Kocher, Eva (2018):** Arbeitskämpfe in der „Gig-Economy“? Die Protestbewegungen der Foodora- und Deliveroo-„Riders“ und Rechtsfragen ihrer kollektiven Selbstorganisation. In: Kritische Justiz, 51 (3), S. 247–265.

**Ellmer, Markus; Herr, Benjamin; Klaus, Dominik; Gegenhuber, Thomas (2019):** Platform workers centre stage! Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Forschungsförderung Working Paper, 140). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_140\\_2019.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_140_2019.pdf) [28.02.2020].

**Ivanova, Mirela; Bronowicka, Joanna; Kocher, Eva; Degner, Anne (2018):** Foodora and Deliveroo: The App as a Boss? (Forschungsförderung Working Paper, 107). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_107\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_107_2018.pdf) [28.02.2020].

**Lücking, Stefan (2019):** Arbeiten in der Plattformökonomie. Über digitale Tagelöhner, algorithmisches Management und die Folgen für die Arbeitswelt (Forschungsförderung Report, 5). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_report\\_005\\_2019.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_report_005_2019.pdf) [28.02.2020].

**Schreyer, Jasmin; Schrape, Jan-Felix (2018):** Plattformökonomie und Erwerbsarbeit: Auswirkungen algorithmischer Arbeitskoordination – das Beispiel Foodora (Forschungsförderung Working Paper 87). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_087\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_087_2018.pdf) [28.02.2020].

**Vandaele, Kurt (2018):** Will trade unions survive in the platform economy? (Working Paper 2018.05). Brussels: European Trade Union Institute. <https://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/Will-trade-unions-survive-in-the-platform-economy-Emerging-patterns-of-platform-workers-collective-voice-and-representation-in-Europe> [28.02.2020].



# PROFESSIONALISIERUNG FÜR DIE MITBESTIMMUNG

---

## 17 PROFESSIONALISIERUNGSSTRATEGIEN VON BETRIEBSRÄTEN AM BEISPIEL VON STABS BESCHÄFTIGTEN

– Jan-Paul Giertz

*Stabsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter sind Angestellte des Gremiums. Sie sind Mitbestimmungsakteure ohne Mandat und gerade deshalb betrieblich und gewerkschaftspolitisch nicht unumstritten. Sie stehen für Professionalisierung der betrieblichen Mitbestimmung und können zugleich Treiber von Mitbestimmungsthemen sein, die über das betriebsverfassungsrechtliche „Tagesgeschäft“ hinausgehen.*

Die betriebsverfassungsrechtlich normierten, abgestuften Mitwirkungsrechte des Betriebsrats gehen mit wachsenden fachlichen Anforderungen der Gremien einher. Matrixorganisationen, global tätige, vernetzte und in Kunden-Lieferanten-Beziehungen verschachtelte Unternehmen sind kommunikative und machtpolitische Herausforderungen. Neue Technologien, neue Formen des z. B. agilen Projektmanagements, und arbeitsorganisatorische Vielfalt sind Beispiele für thematische Anforderungen, die die Komplexität der Betriebsratsarbeit weiter steigern. Beschäftigte in Stabsstellen von Betriebsratsgremien sind sowohl quantitativ als auch qualitativ eine wichtige zusätzliche Ressource für die betriebliche und zum Teil auch unternehmensbezogene Mitbestimmung.

Stabsbeschäftigte zur Unterstützung der betrieblichen Interessenvertretung sind kein ganz neues Phänomen,<sup>19</sup> gewinnen aber erst in den letzten Jahren massiv an Bedeutung. Der Bestand solcher Stellen ist allein in der ersten Hälfte des letzten Jahrzehnts um gut ein Drittel angestiegen (Helix Institut 2016).<sup>20</sup> Insbesondere Betriebsräte größerer Unternehmen bauen zusätzliche Kapazitäten auf in Form von Referentinnen und Referen-

ten, Assistenzen, Stabsbeschäftigten, Geschäftsführungen, wissenschaftlichen Mitarbeitern etc. Die begriffliche Vielfalt spiegelt sich auch in der Vielfalt der Tätigkeitsprofile. Die in etwa zeitgleich im Jahr 2016 durchgeführte Befragungswelle der WSI-Betriebsrätebefragung zeigt aber auch, dass die große Mehrheit der im Betriebsrat beschäftigten Personen ohne Mandat eher administrative Aufgaben hat. In etwa jede/r achte Beschäftigte der Gremien mit eigenen Mitarbeitern (befragt wurden nur Unternehmen über 20 Beschäftigte) gilt als „Stabsmitarbeiter“. Die Begriffsvielfalt macht es nicht leicht, diese Gruppe klar zu quantifizieren.

Referentinnen und Referenten von Betriebsräten stehen für Ausdifferenzierung, Spezialisierung und Arbeitsteilung. Dies impliziert, dass sich ein solches Aufgabenprofil vor allem in größeren Unternehmen findet, zumal auch die Mitbestimmung in diesen Unternehmen stark und die Tarifbindung hoch ist. Schwerpunktbranche für die Funktion der Stabsmitarbeiterinnen ist die Automobilindustrie, dicht gefolgt von Stahl/Metall sowie Verkehr/Spedition/Logistik.

Es handelt sich um einen zunehmend relevanten Akteur der Mitbestimmung, der allerdings eine etwas schwächere einzelgewerkschaftliche Bindung besitzt.<sup>21</sup> Stabsmitarbeiter oder Referentinnen und Referenten sind formal nicht Teil des betrieblichen Unterbaus der zuständigen Gewerkschaft. Dieses Manko wird durch die mitbestimmungspolitische Anbindung und die Möglichkeit des branchenübergreifenden Austauschs über die Hans-Böckler-Stiftung ausgeglichen.

Stabsbeschäftigte werden heute vornehmlich zur unmittelbaren Fachunterstützung eingesetzt. Auch die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit als

---

19 Nur vier von insgesamt dreizehn Stabsstellen in der ersten Befragung (1994) wurden in den 1970er und 1980er Jahren ins Leben gerufen.

20 Ergebnisse einer Befragung innerhalb des HBS Netzwerk „StabsmitarbeiterInnen“ mit mehr als 230 Mitgliedern aus vielen Branchen und gewerkschaftlichen Organisationsbereichen.

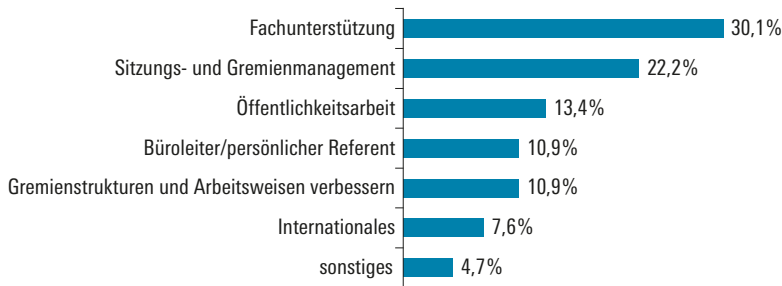
---

21 IGBCE und IG-Metall verfügen inzwischen über Betreuungssysteme mit organisationspolitischer Austauschenebene.

Aufgabenfeld hat zugenommen und neue Themen wie Gremienstrukturen, Arbeitsweisen sowie Internationales werden wichtiger.

Abbildung 13

#### Aufgabenschwerpunkte von ReferentInnen



Quelle: Helex Institut 2016

I.M.U.

Neben der qualitativen Entlastung gibt es durchaus auch administrative Tätigkeitsbereiche im Portfolio der Stabsbeschäftigten. Gemäß der Befragung von 2016 bezeichnet sich der Großteil als „Allrounder“. 43 Prozent der Befragten arbeiten in etwa gleichgewichtig wissenschaftlich und administrativ und bringen die eigene fachlich-wissenschaftliche Expertise unmittelbar in die Gremienarbeit ein und setzen sie durch Teilnahme an Sitzungen, Besprechungen sowie Verhandlungen um. Weiterhin sind sie aktiv in der Öffentlichkeitsarbeit und zugleich verantwortlich für das Management des BR/PR-Büros (Kostenkontrolle, gegebenenfalls auch Geschäftsführung).

Vielleicht ist es gerade diese Vielfalt der Aufgaben, die diese Stellen für akademische Berufseinsteiger, aber auch erfahrene Quereinsteiger so attraktiv macht. Fakt ist, dass es in den vergangenen 20 Jahren eine deutliche Akademisierung die-

ses Tätigkeitsbildes gegeben hat. 57 Prozent der Referentinnen und Referenten verfügen über einen Masterabschluss oder Vergleichbares, knapp vier Prozent sind promoviert. Jeder Vierte sammelte auch Berufserfahrungen in Fachberufen, 14 Prozent waren zuvor als Betriebs- und Personalräte tätig und knapp neun Prozent kamen aus einer politischen Referententätigkeit in den Gewerkschaften.

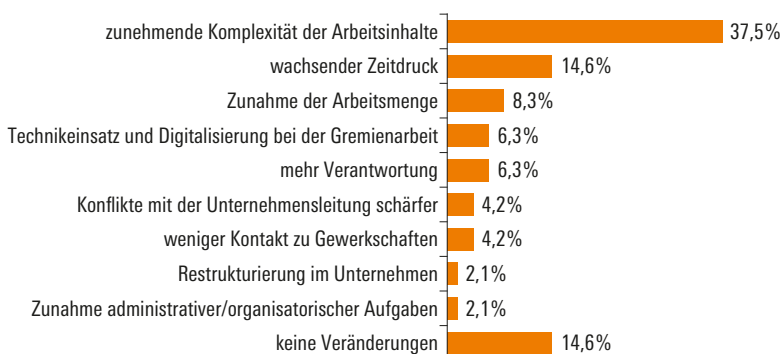
Stabsbeschäftigte von Betriebsräten stellen mit Ihrem Knowhow eine deutliche Entlastung für die Gremien und auch eine Professionalisierung der Gremienarbeit dar. Die wachsenden Herausforderungen lösen sich aber nicht in Luft auf. Korrespondierend zu den veränderten und wachsenden Anforderungen an die Betriebsratsgremien wächst auch der Druck auf Stabsbeschäftigte. Sie beklagen in höherem Maße als noch in den Jahren zuvor wachsende Komplexität und Zeitdruck.

Die Rolle der Stabsbeschäftigten ist konfliktbe-laden. Vor allem ist es die Funktion selbst und ihre Neuartigkeit, die zu Konflikten führt, insbesondere da Stabsbeschäftigte als „Nichtgewählte“ formal nicht in der unmittelbaren Verantwortung der Interessenvertretung stehen. Sie fungieren als Bindeglied im betriebs- bzw. personalrätlichen System, ohne dass sie vom Gesetz dafür vorgesehen sind. Ihre Aufgaben sind anspruchsvoll und in hohem Maße erfolgsrelevant für die Koordination und Abstimmung von Abläufen und Prozessen in der Gremienarbeit. Hier kann sich jede Menge Konfliktpotenzial mit gewählten Gremienmitgliedern verbergen, aber auch mit externen gewerkschaftspolitischen Akteuren. Balkenhol (2015: 34) hat das auf den Punkt gebracht: „Unternehmensintern werden Betriebsratsreferenten häufig als Betriebsräte wahrgenommen. Innerhalb des Gremiums können sie als eine ‚Konkurrenz ohne Mandat‘ wahrgenommen werden.“

Aus der Sicht des Arbeitgebers ist die Einrichtung einer Referentenstelle ein zweischneidiges Schwert und in hohem Maße abhängig von seiner Einstellung zur betrieblichen Mitbestimmung. Es hilft auch dem Arbeitgeber, einer weiteren Professionalisierung und der damit verbundenen erhöhten Verbindlichkeit sowie gegebenenfalls auch Entscheidungsfähigkeit des Gremiums offen gegenüberzustehen. Stabsmitarbeiter und -mitarbeiterinnen sind nicht zuletzt auch für ihn wichtige Ansprechpartner in sozialpartnerschaftlichen Prozessen. Unabhängig von den tatsächlichen Herausforderungen sollte hierin auch das zentrale Interesse des Betriebsrates selbst bestehen. Es geht um die grundlegende Professionalisierung bei wachsenden Herausforderungen und letztlich auch um die Herstellung von Handlungsfähigkeit.

Abbildung 14

#### Wichtigste Veränderungen in der ReferentInnentätigkeit in den letzten Jahren



Quelle: Helex Institut 2016

I.M.U.

---

## Autor

**Jan-Paul Giertz** leitet das Referat Personalmanagement und Mitbestimmung im I.M.U. Er beschäftigt sich unter anderem mit den Anforderungen an eine moderne, mitbestimmte und nachhaltige Personalarbeit.

## Literatur

**Balkenhol, Christoph (2015):** Stabsmitarbeiter im Betriebsrat, AiB 7-8/2015, S. 31–34.

**Helix Institut (2016):** Stabsmitarbeiter und Referenten betrieblicher Interessenvertretungen. Eine Online Befragung zu den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, unveröffentlichtes Diskussionspapier.

---

# 18 TRANSFORMATION IM BETRIEBSRATSGREMIUM

– Manuela Maschke

*Betriebsräte sind in doppelter Hinsicht mit Digitalisierung und betrieblicher Transformation konfrontiert. Sie gestalten den digitalen Umbruch im Unternehmen rund um Arbeitsplätze, Standorte und Arbeitsbedingungen mit. Zugleich verändern sich ihre Arbeitsbedingungen selbst: Hohes Fachwissen und schnelle Entscheidungsfindung sind gefragt, bei gleichzeitig wachsender Beteiligung von Beschäftigten und effizient organisierter Gremienarbeit. Und nicht zuletzt ist der Druck im Unternehmen hoch – aber Mitbestimmungsbeschlüsse brauchen Zeit.*

Im Projekt „Doppelte Transformation“ werden drei Veränderungen ausgemacht: A) BR-Gremien überführen zunehmend analoge Prozesse in digitale Settings z. B. mit Software für Zusammenarbeit, mit transparenten Ablagesystemen und Video- und Beteiligungstools. B) Das methodische Repertoire für die Arbeitsorganisation ist agiler geworden: Kanban-Boards, transparente schnelle Kommunikationskanäle und neue Methoden der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber sind Beispiele. C) Die Arbeit wird anders organisiert. So gibt es mehr Projekte und Kommissionen, die in ihrer Ausrichtung quer zur klassischen Arbeit in Fachausschüssen liegen. Dies erfordert eine Neuausrichtung der Ausschussarbeit.

Das Projekt Doppelte Transformation von Claudia Niewerth und Julia Massolle untersucht, wie sich aktuell Arbeit in und von Betriebsräten verändert.



<https://www.mitbestimmung.de/html/betriebsrate-verandern-ihre-13051.html>

### Online-Beschlüsse des Betriebsrats?

Bislang konnten Videokonferenzen die Betriebsratssitzung samt Online-Beschlussfassung nicht ersetzen. Ein Beschluss kann nur in einer ordnungsgemäß einberufenen Betriebsratssitzung gefasst werden. Die Mehrheit der Betriebsratsmitglieder muss persönlich anwesend sein, sonst ist die Sitzung nicht beschlussfähig (§ 33 BetrVG). Die meisten Experten sprechen sich gegen virtuelle Betriebsratsbeschlüsse aus. Das Bundesarbeitsgericht hat sich bisher nicht geäußert. Das Bundearbeitsministerium erklärt am 23.03.2020 angesichts der Corona-Krise: „Wir sind [...] der Meinung, dass in der aktuellen Lage, wenn beispielsweise die Teilnahme an einer Präsenzsitzung zu Gefahren für das Leben oder die Gesundheit der Betriebsratsmitglieder führt oder wegen behördlicher Anordnungen nicht möglich ist, auch die Teilnahme an einer Betriebsratssitzung mittels Video- oder Telefonkonferenz einschließlich online gestützter Anwendungen wie WebEx Meetings oder Skype, zulässig ist. Dies gilt sowohl für die Zuschaltung einzelner Betriebsratsmitglieder als auch eine virtuelle Betriebsratssitzung. Die Beschlüsse, die in einer solchen Sitzung gefasst werden, sind nach unserer Auffassung wirksam.“

Die Technik gibt neue Möglichkeiten, Beschäftigte besser zu erreichen, zu beteiligen und sich auch Unterstützung für Aufgaben zu organisieren – zum Beispiel bei Hermes Germany. Dort stehen mehr direkte Kommunikation und Beteiligung im Fokus.

Der Betriebsrat will Beschäftigten mehr Einblicke in die Arbeit geben. Als Maßnahmen beschloss man, statt der klassischen Betriebsratszeitschrift zukünftig einen Blog zu betreiben. Auf diese Weise wird unmittelbar zu betrieblichen Veränderungen oder Ereignissen Stellung genommen. Ebenso ändert sich der Ablauf von Betriebsversammlungen. Zum Einsatz kommt ein Software-Tool, das Live-Abstimmungen der Beschäftigten ermöglicht. Neben den üblichen Betriebsversammlungen gibt es auch 30-minütige „Stand-Up“-Runden (Niewerth/Massolle 2020).

„Wir geben mehr Verantwortung in die Hände der Beschäftigten, in die Teams. Wir lösen Probleme heute sehr viel dezentraler als früher.“ Das sagt ein erfahrener Betriebsrat der Deutschen Bahn. Dort ist man gerade umfänglich mit agilen Arbeitsweisen und damit einhergehenden Reorganisationen beschäftigt. Dem Entschluss zur Transformation ging bei der DB System ein demokratischer Prozess voraus – Neuland. Entscheidungen werden künftig nicht mehr von Führungskräften, sondern von den Beschäftigten unter hoher Beteiligung getroffen. Künftig werden in der Netzwerkorganisation Beschäftigte in selbstorganisierten, agilen Teams arbeiten. Interessant ist, dass auch die betriebliche Aushandlung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat neu sortiert wird. Neue Wege für die Mitbestimmung und Formen der sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit mit verschiedenen Prinzipien und Grundannahmen bilden die Basis (vgl. Niewerth/Massolle 2020).

Für agile Arbeitsweisen sind Autonomie und Eigenverantwortung wichtige Stellschrauben. Wie passen wachsende Eigenverantwortung, Autonomie und mehr Selbstvertretung für den einzelnen Beschäftigten zum Stellvertreterprinzip der Mitbestimmung? Wenn Beschäftigte im Unternehmen direkt in betriebliche Entscheidungsprozesse einbezogen werden, dann werden sie in letzter Konsequenz zu Verhandlungspartnern und vielleicht auch zu Konkurrenten. Für die betriebliche Interessenregulierung können folgenreiche Veränderungen entstehen, wenn bei direkter Beteiligung der Betriebsrat nicht mehr einbezogen ist. Wird die institutionalisierte kollektive Interessenvertretung um engagierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ergänzt oder wird der Betriebsrat übergangen? Die einen sehen diese Entwicklung kritisch, denn es kann passieren, dass Betriebsräte übergangen werden, wenn sie direkte Beteiligung stärken. Andere sind begeistert: „Wenn der Betriebsrat die Chance nutzt, Beschäftigte zu aktivieren, einzubeziehen, und sie sich ermächtigen, mitzubestimmen, dann wächst da auch eine neue gestaltende Kraft im Schulterschluss Betriebsrat/Beschäftigte.“ So äußert sich der Betriebsratsvorsitzende der DB System. Es bleibt ein schmaler Grat, auf dem sich Betriebsräte hier bewegen. Für den Betriebsrat dürfte es in Zukunft noch wichtiger sein, beteiligungsorientierte Prozesse zu organisieren.

Bei der Deutschen Telekom IT GmbH wird Arbeit nach agilen Methoden organisiert. Die Betriebsräte handelten 2018 eine Pilot-Gesamtbetriebsvereinbarung aus, in der wichtige Rahmenbedingungen zum agilen Arbeiten vereinbart sind. Zum Schutz der Beschäftigten wurden unter anderem Regelungen zu Qualifizierungen und zum Arbeits- und Gesundheitsschutz vereinbart. Doch nicht nur die Pilotvereinbarung, sondern auch die Aushandlungsweise ist besonders. Weder Arbeitgeber noch Betriebsrat hatten umfangreiche Erfahrungen im Umgang mit agilen Arbeitsweisen. Man setzte zu Beginn auf einen ergebnisoffenen Austausch – entgegen aller Gewohnheiten. Auf Vorschlag des Betriebsrates fand ein gemeinsamer Design-Thinking-Workshop statt,<sup>22</sup> Ideen und Herausforderungen zu reflektieren stand im Mittelpunkt. So wurden wichtige Themen für die Betriebsvereinbarung gemeinsam erarbeitet. Auch Beschäftigte nahmen teil. Nach mehreren Verhandlungsrunden verabschiedete man Ende 2018 die Pilot-Gesamtbetriebsvereinbarung zur Einführung und Anwendung agiler Arbeitsmethoden.

Neben diesen anregenden Beispielen gibt es einige Gefahren für die Mitbestimmung. Ein Beispiel: Bisher sicherte der Arbeitnehmerstatus den Zugang zu wesentlichen Schutzrechten wie Mindestlohn, Kündigungs- oder Arbeitsschutz, Sozialversicherung, Tarifverträgen und Mitbestimmungsrechten. Wenn neue Geschäftsmodelle auf Internetplattformen beruhen und dort immer mehr Menschen als Selbstständige arbeiten, dann gilt dieser Arbeitnehmerstatus dort tendenziell nicht und somit auch keine Mitbestimmung. Denn auf Plattformen arbeiten Menschen in der Regel nicht als Arbeitnehmer, sondern selbstständig. Entsprechend sehen sich Plattformbetreiber in der Regel nicht als Arbeitgeber (vgl. Wenckebach 2019). Wie kann die Idee der Mitbestimmung unter diesen Bedingungen die Menschen erreichen? Wie können Betriebsräte in diesem Konstrukt überhaupt existieren?

Der Betriebsrat ist innovativer Ideengeber, um „besser statt billiger“ zu produzieren, um Arbeitsplätze und Standorte zu erhalten und dafür zu sorgen, dass gute Arbeitsbedingungen existieren, Gesetze und Richtlinien eingehalten werden. Sind Unternehmen mitbestimmt, dann performen sie mit ihren Belegschaften besser (vgl. Kap. 6). Aber: Mit wachsender internationaler Verflechtung weichen die rein nationalen Handlungsmöglichkeiten auf. Wie wirkmächtig können rein national greifende Konfliktlösungsmechanismen der Mitbestimmung in internationalen Konzernen sein? Kann der Betriebsrat Impulse setzen, die jenseits des nationalen Raumes Beachtung finden? (vgl. Kap. 5)

22 Design Thinking ist eine agile Methode. In einer systematischen und kreativen Herangehensweise werden Lösungen in enger Anbindung an Kundenbedürfnisse erarbeitet.

Ein vollständiges Wegbrechen des bekannten dualen Systems der Interessenvertretung ist nicht in Sicht; aber das System der Arbeitsbeziehungen in Deutschland verändert sich. Es verschwinden die Aushandlungspartner des Betriebsrats, wenn sich Manager zuallererst sich selbst, den Aktionären und Finanzinvestoren verpflichtet fühlen und nicht auch dem Unternehmen und seinen Beschäftigten. Das Zusammenspiel aus Tarif- und Betriebspolitik samt staatlicher Rahmensetzung steht unter Veränderungsdruck, die tarifliche Abdeckung sinkt, Betriebsbetreuung steht unter Druck. Sieht sich der Betriebsrat selbst „womöglich als einzig verbliebene Institution im Betrieb, die den Betrieb als Ganzes mit all seinen ökonomischen, sozialen, ökologisch-gesundheitlichen, kulturell-lebensweltlichen und auch persönlichen Dimensionen ins Auge fasst“? (Tietel 2006: 48). In dieser alten umfassenden Sicht auf den Betrieb und die darin arbeitenden Menschen liegt eine Chance für die Zukunft. Die Mitbestimmung hat das Potenzial und die Legi-

timeation ihrer Wähler, auch in Zukunft soziale Interessen und Konflikte konkret auszuhandeln – vorausgesetzt, die Wähler im Betrieb sind auch Gewerkschaftsmitglieder.

Wir sollten „uns nicht von Algorithmen vorschreiben lassen, wie wir leben wollen“; so Harald Welzer (2019). Er ruft dazu auf, dass wir „Digitalisierung endlich als gesellschaftspolitische Frage begreifen“. Seine Frage: Wer wollen wir als Gesellschaft sein und wo unterstützt uns Technologie dabei? Darin steckt eine Aufforderung, sich einzumischen: „Digitalisierung ist kein Schicksal, sondern Gestaltungsaufgabe.“ (ebd.) Im Kontext dieser Debatte ist es an der Zeit, dass sich mehr Menschen in der digitalisierten Arbeitswelt klar zur Mitbestimmung bekennen und für sie eintreten. Darin liegt Zukunft. Angesichts der gegenwärtigen Corona-Krise wird sehr deutlich, dass digitale Kommunikation in Krisenzeiten hoch relevant für Betriebsratsarbeit ist.

---

## Autorin

**Dr. Manuela Maschke** leitet das Referat Arbeit und Mitbestimmung im I.M.U. Sie befasst sich mit den Herausforderungen für die betriebliche Mitbestimmung und koordiniert für die Stiftung das Leitthema Mitbestimmung der Zukunft.

## Literatur

**Tietel, Erhard (2006):** Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle. Berlin. S. 48.

**Niewerth, Claudia/Massolle, Julia (2020):** Doppelte Transformation

**Welzer, Harald (2019):** Künstliche Dummheit. In: Die Zeit, Nr. 34, 15.8.2019.

**Wenckebach, Johanna (2019):** Alles hängt am Arbeitnehmerstatus! Interview. In: Magazin Mitbestimmung 4/2019, <https://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-alles-haengt-am-arbeitnehmer-status-19064.htm>, [09.03.2020].

## 19 QUALIFIKATION FÜR DIE MITBESTIMMUNG DER ZUKUNFT

– Pascal Geißler

*Studierende werden als Nachwuchs für die Mitbestimmung eine immer wichtigere Zielgruppe, da der Anteil an Studienanfängern im Vergleich zu neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen an Abschlussjahrgängen kontinuierlich steigt. Bisher aber findet das Thema Mitbestimmung an den Hochschulen zu wenig statt.*

Wie die Mitbestimmung der Zukunft aussehen wird, hängt auch davon ab, wer die Mitbestimmer und Mitbestimmerinnen der Zukunft sind und wie sie angemessen für anstehende Aufgaben qualifiziert werden können. Neben ihren Forschungsprojekten widmet sich die Hans-Böckler-Stiftung diesen Fragen im Bereich der Studienförderung. Die ca. 3000 Stipendiatinnen und Stipendiaten der Stiftung werden materiell unterstützt und erfahren eine umfassende ideelle Förderung. In einem jährlich wechselnden Seminarprogramm bietet die Stiftung Gelegenheit, sich mit gewerkschaftlichen Positionen und Veränderungen in der Arbeitswelt im nationalen und internationalen Kontext auseinanderzusetzen. Die allermeisten Stipendiatinnen und Stipendiaten sind aktive Mitglieder einer DGB-Gewerkschaft, ein großer Teil verfügt über eigene Erfahrungen in der betrieblichen Mitbestimmung. Materielle und ideelle Förderung haben großes Potenzial, aktiv die Mitbestimmerinnen und Mitbestimmer der Zukunft zu qualifizieren. Der Fokus auf Studierende ist zentral, wenn auch zukünftig weiterhin Berufs- und damit Mitbestimmungseinstei-

ger für gewerkschaftliche Positionen erreicht werden sollen, denn bereits seit einigen Jahren nimmt die Zahl der Studierenden im ersten Semester zu und liegt mittlerweile über der neu abgeschlossener Ausbildungsverträge (vgl. BMBF 2019, S. 22).

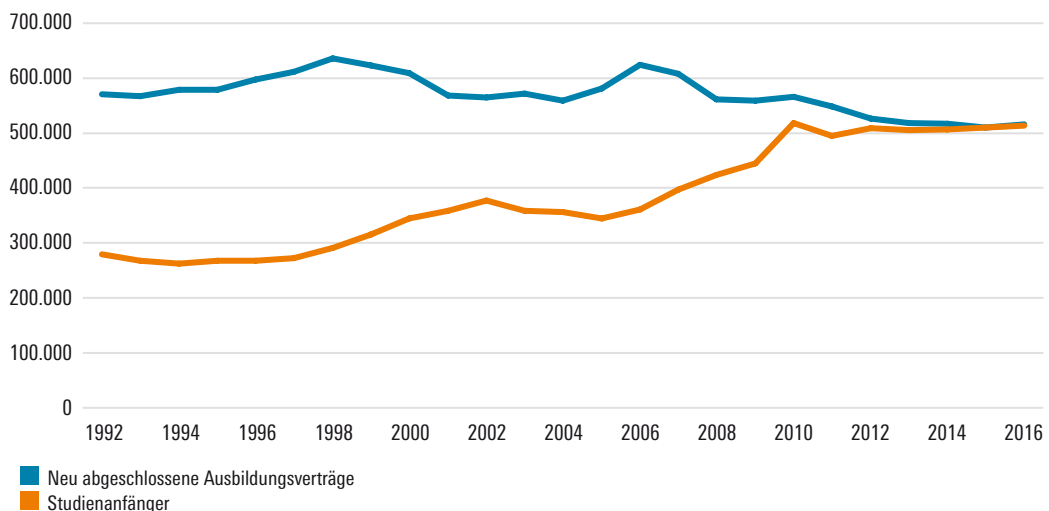
### 19.1 Mitbestimmung im Studium

Anders als junge Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Betrieben begegnen Studierende in ihrer Qualifikationsphase selten Menschen aus betriebliche Mitbestimmungsgremien. Die Gremien der akademischen Selbstverwaltung an Hochschulen sind in ihren Aufgaben nicht mit betrieblichen Gremien zu vergleichen. Die Wahlbeteiligung ist im Gegensatz zu Betriebsratswahlen durchgängig sehr niedrig. Das deutet auf ein geringes Interesse an diesen Strukturen hin (vgl. Correctiv.org 2019). Nur wenige Absolventinnen haben an den Hochschulen letztlich eigene Erfahrung mit dem Thema Mitbestimmung.

Neben Berührungspunkten durch Engagement oder ihr soziales Umfeld könnten Studierende mit Mitbestimmungsfragen im Studium selbst in Kontakt kommen. Ob und wie Mitbestimmung dort überhaupt thematisiert wird, wurde in einem Projekt mit Fokus auf BWL- und Management-Studiengänge untersucht (vgl. Allespach/Dusse 2016). Die Auseinandersetzung mit gewerkschaftlichen Themen im Studium ist nicht bloß für die Gewinn-

Abbildung 15

#### Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge vs. Studium



Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt/demografie-portal.de, <https://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Ausbildung-Studium.html>

I.M.U.

nung zukünftiger Mitbestimmungsakteure relevant, sondern auch für den Umgang mit diesen Themen in Unternehmen. Hochschulabsolventinnen und -absolventen bilden den Führungskräftenachwuchs für Unternehmen. Wenn zukünftige Führungskräfte aus ihrem Studium bereits erstes Wissen über Mitbestimmungsstrukturen und ihre Relevanz für unternehmerisches Handeln haben, begegnen sie diesen Themen anders und besser vorbereitet, als wenn sie in konkreten Situationen erstmalig und unvermittelt damit konfrontiert werden. Die Ergebnisse zeigen, dass Mitbestimmung nur in sehr geringem Umfang Thema und kaum in Curricula verankert ist. Wenn sie überhaupt thematisiert wird, dann vor allem in Wahlbereichen und nur in individualistischer Perspektive, nicht mit kollektivrechtlichen Fragen (vgl. Allespach/Dusse 2016, S. 9). Selbst in inhaltlich absolut einschlägigen Modulen wie Unternehmensführung oder Industrial Relations ist Mitbestimmung weitgehend ein blinder Fleck. Dieser Befund lässt sich auch auf die entsprechenden Lehrbücher ausdehnen. Gerade die gestalterischen Möglichkeiten und die Bedeutung sozialpartnerschaftlichen Handelns werden in den untersuchten Studiengängen kaum berücksichtigt. Ähnlich den Themen Corporate Social Responsibility oder Wirtschaftsethik wird Mitbestimmung nicht im Kontext institutionalisierter Rahmenbedingungen behandelt, sondern entlang individualisierter, z. B. arbeitsrechtlicher Fragen. (vgl. Allespach/Dusse 2016, S. 10).

Mitbestimmung in BWL- und Management-Studiengängen – Ein blinder Fleck? Download unter



[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2016\\_20.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2016_20.pdf)

Als Konsequenz aus diesem Befund wird derzeit ein Projekt gefördert, in dem Studienmodule zur Mitbestimmung entwickelt werden. Die Module nehmen traditionelle Themen wie etwa Personalmanagement, Führungskultur, Unternehmensstrategie, aber auch neue unternehmerische Herausforderungen, etwa Diversität und digitale Transformation, in den Blick und versuchen, die Mitbestimmung als unterstützenden Faktor für Unternehmensleitungen zu positionieren, um die sozialpartnerschaftliche Perspektive zu stärken.

### 19.2 Offenheit für Mitbestimmungsthemen

Junge Beschäftigte stehen gewerkschaftlichen Positionen offen gegenüber und gerade ihre Erfahrungen zu Beginn des Berufslebens sind prägend für die spätere Wahrnehmung von Mitbestimmung (vgl. Cha et al. 2019, S. 1). Hier bestehen Möglichkeiten, sie insbesondere für die Mitarbeit in Mit-

bestimmungsstrukturen zu gewinnen – allerdings sind sie in gewerkschaftlichen Strukturen stark unterrepräsentiert (vgl. Tapia/Turner 2018, S. 5; Anders et al. 2015, S. 26 ff). Um diesem Umstand entgegen zu wirken, werden mittlerweile Projekte und Ansprachekonzepte initiiert,<sup>23</sup> die speziell auf diese Zielgruppe zugeschnitten sind und mit einem Mix aus Einbindung in Strukturen und organisatorischer Autonomie arbeiten. In den Projekten wird es ermöglicht, einerseits klassische gewerkschaftliche Themen zu adressieren, andererseits neue Fragen zu thematisieren und Bündnisse einzugehen. Voraussetzung hierfür ist die Bereitschaft zu einer thematischen Offenheit (vgl. Cha et al. 2019, S. 2). Dazu gehört auch, die Mitarbeit für Personen (z. B. Studierende) zu ermöglichen, die nicht bereits über ihre Betriebszugehörigkeit in gewerkschaftliche Strukturen eingebunden sind, möglicherweise auch über die Neudefinition von Altersgrenzen.

### 19.3 Herausforderungen

Eine erste Idee, vor welchen Herausforderungen junge Mitbestimmungsakteure sich selbst perspektivisch sehen und welche Qualifikationsbedarfe sie artikulieren, lieferte 2018 ein gemeinsamer Workshop mit Stipendiatinnen und jungen Aufsichtsräten. Die Teilnehmenden stellen fest, dass sie in eine (Arbeits-)Welt hineinwachsen, in der Demokratie und Mitbestimmung massiv unter Druck stehen. Hinzu kommt, dass permanent steigende Arbeitsbelastung und prekäre Bedingungen beim Berufseinstieg als Behinderung für eigenes Engagement empfunden werden. Insbesondere an letztem Punkt kann eine systematische Qualifikation ansetzen. Berufsneulinge könnten nicht nur über Mitbestimmungsarbeit informiert, sondern mit konkreten Angeboten unmittelbar in die betriebliche Arbeit eingebunden werden. Mit einem Übergangsmanagement für Mitbestimmungsgremien können Unsicherheiten über den Umfang konkreter Aufgaben reduziert und so die Bereitschaft zum Engagement erhöht werden. Gleichzeitig kann eine frühzeitige Einbindung helfen, die eigene Haltung zu stärken und Kompetenzen zu entwickeln. Nicht zu unterschätzen ist dabei die Wirkung von Netzwerken und Mentoring-Programmen.

<sup>23</sup> z. B. „Perspektive U35“ von ver.di, „Lieferrn am Limit“ der NGG oder die Zusammenarbeit der IG Metall mit der „YouTubers Union“

---

## Autor

**Dr. Pascal Geißler** ist Referatsleiter in der Abt. Studienförderung und qualifiziert Stipendiat\*innen u. a. zu Wirtschaftspolitik und Fragen der Unternehmensmitbestimmung.

## Literatur

**Allespach, Martin, und Birgitta Dusse 2016:** Das Thema Mitbestimmung in BWL- und Management-Studiengängen – ein blinder Fleck? Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

**Anders, Carsten, Hendrik Biebeler, und Hagen Lesch. 2015:** Mitgliederentwicklung und politische Einflussnahme: Die deutschen Gewerkschaften im Aufbruch? IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung 42: 21–36.

**BMBF. 2019:** Berufsbildungsbericht 2019.

**Cha, Mijin, Camille Dupuy, Jane Holgate, Melanie Simms, und Maite Tapia. 2019:** Unions are only as old as they feel: lessons on young worker engagement from the UK, France, Germany and the US.

**Correctiv.org. 2019:** Demokratie an Hochschulen. Zwischen Mitbestimmung und Machtmissbrauch, <https://correctiv.org/aktuelles/bildung/2019/08/30/zwischen-mitbestimmung-und-machtmissbrauch/>, [09.03.2020.]

**Tapia, Maite, und Lowell Turner. 2018:** Renewed Activism for the Labor Movement: The Urgency of Young Worker Engagement, Work and Occupations 45: 391–419.

---



## 20 SZENARIEN: STRATEGIEN FÜR UNSICHERE ZEITEN

– Sascha Meinert/Michael Stollt

*Szenarien handeln von der Zukunft, aber sie sind keine Prognosen, die vorhersagen, was passieren wird. Vielmehr geht es um einen konstruktiven Umgang mit Unsicherheiten, indem mögliche Veränderungen und die jeweils damit verbundenen Herausforderungen durchgespielt werden. So kann man frühzeitig Handlungsoptionen identifizieren und Vorkehrungen treffen – bevor der Wandel mit voller Wucht eintritt und nur noch das kurzfristige Reagieren bleibt. Die Szenario-Methode ist dabei wirkungsvolles Instrument der Mitbestimmungspraxis.*

Bereits über die letzten Jahrzehnte hat sich das Handlungsumfeld für die Mitbestimmung tiefgreifend verändert. Die Globalisierung von Märkten, Unternehmensstrukturen und Wertschöpfungsketten, der zunehmende Einfluss von Finanzinvestoren, der rasante technologische Wandel, die immer deutlicher zutage tretenden ökologischen Herausforderungen, vielfältigere Beschäftigungsformen, neue Modelle der Arbeitsorganisation, der demografische Wandel und veränderte Lebensentwürfe zählen zu den treibenden Kräften. Die Anforderungen an eine wirkungsvolle Mitbestimmung sind anspruchsvoller geworden und es ist zu erwarten, dass die Komplexität künftig eher noch weiter zunehmen wird. Denn all die großen Veränderungslinien führen zu ganz konkreten Entscheidungssituationen in der alltäglichen Mitbestimmungsarbeit in den Betrieben und in den Aufsichtsräten sowie der gewerkschaftlichen Interessenvertretung. Immer häufiger sehen sich die Arbeitnehmervertretungen mit vielschichtigen Sachverhalten und Fragestellungen und den damit verbundenen Unwägbarkeiten konfrontiert – und müssen doch handeln.

Mit Hilfe des Szenarien-Ansatzes lassen sich solche Veränderungsprozesse in einer systematischen Weise bearbeiten – und damit auch besser gestalten. Szenarien handeln von der Zukunft, aber sie sind keine Prognosen, die vorhersagen, was passieren wird. Bereits der Umstand, dass Szenarien stets in der Mehrzahl auftreten, macht deutlich, dass es hierbei um einen konstruktiven Umgang mit Unsicherheiten geht. Unterschiedliche, aber gleichermaßen mögliche Veränderungen werden frühzeitig antizipiert, Handlungsmöglichkeiten identifiziert und abgewogen sowie Vorkehrungen getroffen – bevor der Wandel mit voller Wucht eintritt und nur noch das „nacheilende Reagieren“ bleibt.

Die Hans-Böckler-Stiftung hat den Szenarien-Ansatz in enger Zusammenarbeit mit dem Institut für prospektive Analysen (IPA) über die letzten Jahre in einer Vielzahl von Projektaktivitäten für die Unterstützung von Mitbestimmungsakteuren fruchtbar gemacht und weiterentwickelt: als Qualifizierungsangebot für Mitbestimmungsakteure, im Rahmen von Fachkonferenzen, für die angewandte

Mitbestimmungsforschung, für die betriebliche Mitbestimmung, die Unternehmensmitbestimmung in Aufsichtsräten und für die Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit.

### 20.1 Wesentliche Bausteine der Szenarien-Entwicklung

Der Szenarien-Ansatz lässt sich flexibel entsprechend der zur Verfügung stehenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen gestalten. Die Spanne reicht von einem gemeinsamen Brainstorming bzw. der Einbettung in die laufende Gremienarbeit bis hin zur Durchführung eines Szenarien-Projekts, das über mehrere Monate eine Vielzahl von Beteiligten und fundierte Expertise zusammenführt. Zu Beginn wird eine möglichst konkret gefasste **Ausgangsfrage** formuliert und ein geeigneter **Zeithorizont** für die zu entwickelnden Szenarien gewählt. Dann geht es darum, **unterschiedliche Perspektiven** zu gewinnen. Dies kann durch informelle Gespräche erfolgen oder durch die Durchführung von Interviews sowie Online-Befragungen. Auf dieser Grundlage werden **relevante Einflussfaktoren** identifiziert und bezüglich ihres Einflusses und ihrer Vorhersehbarkeit bewertet. In sich konsistente Bündel von gegenläufigen Ausprägungen der wichtigsten und zugleich offensten Variablen werden dafür genutzt, einen **Zukunftsraum zu strukturieren**, in dem **drei bis fünf unterschiedliche Szenarien** erarbeitet werden können. **Jedes Szenario wird im Anschluss in seiner kausalen Dynamik beschrieben**. Konflikte, Herausforderungen und Chancen werden in einer erzählerischen und damit lebendigen Weise „erfahrbar gemacht“. Für die weitere Arbeit mit den Szenarien werden diese nun in einen konkreten **Bezug zu den eigenen Handlungsspielräumen** gesetzt.

Dies mag technisch und kompliziert klingen, im Grunde geht es hier aber um eine tief menschliche Art und Weise, mit Unsicherheiten umzugehen: Wir entwickeln Geschichten darüber, was in der Zukunft passieren könnte – und bereiten uns entsprechend darauf vor. Der Szenarien-Ansatz ist in diesem Sinne weniger eine Management-M(eth)ode, sondern eine Kulturtechnik, die sich unter anderem durch folgende Merkmale auszeichnet:

- die Grenzen von Planbarkeit und Kontrolle in einem komplexen – unberechenbaren – Handlungsumfeld wahrnehmen;
- Veränderungen und die damit verbundene Unsicherheit nicht (nur) als Bedrohung zu empfinden, sondern als Möglichkeitsraum, der vielfältige Handlungsoptionen beinhaltet und erfordert, mit Mehrdeutigkeiten umzugehen;

- zu akzeptieren, dass unterschiedliche Theorien über die Zukunft nicht nur gleichberechtigt nebeneinander bestehen können, sondern in der Zusammenschau sogar zu besseren Entscheidungen beitragen können.

Im Grunde geht es um eine intelligente Form des Risiko-Managements und der Strategiebildung in unsicheren Zeiten.

## 20.2 Anwendungsbeispiele für den Mitbestimmungskontext

Als Instrument für die Strategiebildung und Organisationsentwicklung wurde der Szenarien-Ansatz vor über sieben Jahrzehnten erstmals im militärischen Bereich systematisch ausgearbeitet. Innerhalb kurzer Zeit wurde er in der Folge von Unternehmen insbesondere für langfristige Investitionsentscheidungen und Strategieprozesse adaptiert. Über die Jahre wurde er auch als Instrument in der Planung großer Infrastrukturvorhaben und für die Regionalplanung, in der Politikberatung sowie für beteiligungsorientierte Dialogformate genutzt und weiterentwickelt. Szenarien-Prozesse haben sich auch als Werkzeug für die Mediation bis hin zur Bearbeitung ethnopolitischer Konflikte erfolgreich bewährt.

In den letzten zehn bis fünfzehn Jahren hat die Arbeit mit Szenarien auch im Feld der Arbeitsbeziehungen ihren Platz gefunden. Im Rahmen des Projekts „Worker Participation 2030“ des Europäischen Gewerkschaftsinstituts (ETUI) wurden 2008 vier Szenarien zur Zukunft der Arbeitnehmerbeteiligung in der EU entwickelt. In der Hans-Böckler-Stiftung arbeiten wir seit 2014 intensiv mit der Methode. Den Auftakt hierzu bildete der Szenarien-Prozess „Mitbestimmung 2035“. Es folgten Fokus-Szenarien unter anderem zur Digitalisierung der Arbeitswelt. Seitdem arbeiten wir in verschiedenen Kontexten mit unterschiedlichen Zielgruppen mit Szenarien. Bei mehreren DGB-Gewerkschaften haben zudem in den letzten Jahren Szenarien-Prozesse stattgefunden: „Weichenstellung 2030“ (EVG), „Arbeit in der Industrie 2030“ (IG Metall) und „Perspektiven 2030+“ (IG BCE) zeigen, dass der Ansatz auch für die Neuausrichtung der Gewerkschaftsarbeit auf Resonanz stößt.

## 20.3 Erfolgskriterien

Was braucht es, um erfolgreich mit Szenarien zu arbeiten? Es mag zunächst trivial anmuten, aber die vielleicht wichtigste Voraussetzung ist, sich die Zukunft grundlegend anders vorstellen zu können als die Gegenwart. Es braucht Räume, die sich durch Offenheit und Vertrauen auszeichnen. Dies gilt insbesondere mit Blick auf Aussichten, die für uns ungewohnt, unerwünscht oder verunsichernd sind. Nicht selten erliegen wir der Verlockung, uns der Unsicherheit doch wieder möglichst schnell zu entledigen, indem wir einzelne Szenarien mit Wahrscheinlichkeitsprozenten versehen, um uns dann auf das vermeintliche Trendszenario zu fokussieren (das erfahrungsgemäß sehr häufig eben nicht eintritt).

Natürlich ist es wichtig, dass jedes Szenario plausibel und in sich konsistent ist – und die darin beschriebene Entwicklung in dem gewählten Zeitraum wirklich eintreten könnte. Ist dies nicht der Fall, handelt es sich eher um das Genre der Utopie, die von einer „unbestimmten Zeit an einem unbestimmten Ort“ erzählt. Szenarien tragen stets der heutigen Ausgangslage und den damit verbundenen Pfadabhängigkeiten Rechnung. Dennoch: Oft ist mehr Veränderung möglich, als wir uns zunächst vorstellen können – oder wollen.

Auch wenn Szenarien von der Zukunft handeln, liegt ihr Hauptzweck darin, heute bessere Entscheidungen zu treffen. Indem wir grundlegende Alter-

Abbildung 16

### Szenarien-Plattform

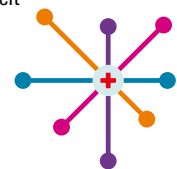
im Mitbestimmungportal der Hans-Böckler-Stiftung z. B.

Mitbestimmung 2035 – Szenarien-Podcasts und Materialien  
Fokusszenarien zur Digitalisierung der Arbeitswelt  
Infos rund um die Szenarien-Methode  
Veranstaltungen und Aktivitäten

...

[www.mitbestimmung.de/szenarien](https://www.mitbestimmung.de/szenarien)

Quelle: eigene Darstellung,  
<https://www.mitbestimmung.de/szenarien>



**I.M.U.**

## Autoren

**Sascha Meinert** ist Politikwissenschaftler und leitet das Institut für prospektive Analysen (IPA) in Berlin. Für das I.M.U. konzipierte und begleitet er den Szenarien-Prozess ‚Mitbestimmung 2035‘.

**Michael Stollt** leitet im I.M.U. das Referat Mitbestimmungportal und koordiniert die Szenarien-Aktivitäten des Instituts. Zuvor forschte er am ETUI in Brüssel zu Mitbestimmungsthemen.

nativen frühzeitig identifizieren, einander gegenüberstellen und bewerten, stärken wir unsere Fähigkeit, Zukunft nicht einfach nur zu erdulden, sondern aktiv mitzugestalten.

Gerade für Mitbestimmungsakteure bietet der Szenarien-Ansatz zahlreiche Auffahrten und ein breites Spektrum an sinnvollen Einsatzfeldern. Mit Hilfe von Szenarien können wir – im Austausch mit

anderen und durch tiefergehende Erkundungen – den Blick für längerfristige Chancen und Risiken weiten und so auch die Integrität unseres Handelns stärken. Wirkungsvolle Szenarien sind nicht nur plausibel, sondern zugleich auch neuartig und herausfordernd. Sie eröffnen neue Perspektiven. Es lohnt sich darum, Zeit und Ressourcen in ihre Entwicklung zu investieren.

## 21 QUO VADIS MITBESTIMMUNG?

### **Mitbestimmung bringt Nachhaltigkeit**

Mitbestimmung ist der zentrale Beitrag für das nachhaltige Unternehmen mit Zukunft, für gute Arbeit, Einkommen und ein Arbeitsleben in gesunden Umwelten. Mitbestimmung ist gelebte Demokratie und macht Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu Bürgerinnen und Bürgern im Betrieb. Stärker mitbestimmte Unternehmen investieren mehr, haben höhere Ausbildungsquoten und sind nachhaltiger.

### **Kapitalmärkte und Unternehmensstrategien verändern das Gesicht der Mitbestimmung**

Mitbestimmung muss sich proaktiv dem Thema Unternehmensstrategien annehmen, um den unternehmensinternen Wissensvorsprung der Beschäftigten in die Waagschale werfen zu können. Mitbestimmungsträger sind einem veränderten Umfeld von Finanzinvestoren und Kapitalmarktakteuren ausgesetzt, die den Transformationsprozessen ihren „Stempel“ aufdrücken wollen.

### **Die Investoren werden es nicht richten**

Nur mit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern kann der Wandel gelingen. Sie sind das demokratische Bindeglied zur Gesellschaft und stehen gerade mit ihrem Interesse am Erhalt von Arbeitsplätzen, Erwerbsmöglichkeiten und Unternehmen in einer gesunden Umwelt für Nachhaltigkeit.

### **Der Wert der Mitbestimmung ist hoch**

Der Wert der Mitbestimmung für eine sozialpartnerschaftliche Interessenwahrnehmung ist hoch. Daher muss eine konsistente Anwendung der Gesetze gewährleistet und Mitbestimmungslücken müssen geschlossen werden; gerade weil das

ARUG II und der neue Corporate Governance Kodex wichtige Chancen versäumt haben.

### **Wir brauchen europäische Mindeststandards**

Die Zahl der Eurobetriebsräte wächst. Arbeitnehmerbeteiligung muss ein starkes zentrales Element guter Unternehmensführung europaweit im Rahmen der Corporate Governance werden. Man sollte nicht darauf hoffen, dass Investoren „es schon richten“ werden. Wir brauchen effektiv stärkere Informations-, Konsultations- und Mitbestimmungsrechte auf europäischer Ebene.

### **Mehr Frauen führen in mitbestimmten Unternehmen**

In mitbestimmten Unternehmen gibt es doppelt so viele weibliche Vorstände wie in nicht mitbestimmten Unternehmen. Das gleiche gilt für Aufsichtsratsgremien. Vor allem auf der Arbeitnehmerbank sind diese Frauen zu finden. Die Geschlechtergleichstellung kommt vor allem in mitbestimmten Aufsichts- und Betriebsräten voran.

### **Mitbestimmung braucht globale Netzwerke**

Man kann menschenwürdige Arbeitsstandards in der Welt durchzusetzen und das Recht auf kollektive Interessenvertretung stark machen. Dafür brauchen wir starke europäische und globale Netzwerke und Instrumente, um internationale Mindestarbeitsstandards effektiv überwachen und durchsetzen zu können.

### **Arbeitsdirektoren sind Vertrauensmanager**

Eine wirksame Mitbestimmung findet auf verschiedenen Ebenen statt: Im Betriebsrat, im Aufsichtsrat und in der mitbestimmungsnahen Vorstandspositi-

on des Arbeitsdirektors. Wir brauchen mitbestimmte Arbeitsdirektoren. Sie sind die Vertrauensmanager in der Transformation.

### **Gewerkschaftsrechte: Wir brauchen eine stabile dritte Säule der Mitbestimmung**

Neben der betrieblichen und der Unternehmensmitbestimmung stellen Gewerkschaften und Tarifverträge eine dritte Säule der Mitbestimmung dar. Der Wert der Tarifautonomie ist hoch. Aber der Anteil der tarifgebundenen Arbeitsverhältnisse ist in den letzten Jahren gesunken. Dieser Trend kann umgekehrt werden. Es gibt verschiedene Ansatzpunkte für eine moderne Gewerkschafts- und Tarifpolitik.

### **Lasst Betriebsräte aktive Gestalter sein**

Betriebsräte sind aktive Gestalter, wenn sie frühzeitig in Konzeption und Umsetzung digitaler Projekte eingebunden werden. Aber das passiert zu selten. Einführungsprozesse von neuen digitalen Technologien werden häufig noch „top-down“ angeordnet und organisiert. Transparenz über Veränderungen sowie Beschäftigte und Betriebsräte zu beteiligen wird in Zukunft noch notwendiger.

### **Ein neues Feld: die Plattformökonomie**

Interessenvertretung und Mitbestimmung in der Plattformökonomie sind möglich. Trotz widriger Umstände beginnen Beschäftigte in der Plattformökonomie, solidarisch für ihre Interessen einzutreten. Sie zeigen: Beteiligung, Interessenvertretung und Mitbestimmung sind möglich. Um diese Initiativen zu unterstützen, müssen sich rechtliche Rahmenbedingungen ändern.

### **KI als Herausforderung für die Mitbestimmung:**

In der Arbeitswelt werden zunehmend Systeme eingesetzt, die mit „künstlicher Intelligenz“ arbeiten. Betriebsräte haben bei deren Einführung und Nutzung zwar Informations- und Mitbestimmungsrechte. Um den Wandel sozial zu gestalten und die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten wirksam zu schützen, ist es erforderlich, die rechtliche Stellung des Betriebsrats für diese Veränderungsprozesse zu stärken.

### **Betriebsräte gestalten Transformationsprozesse mit**

Betriebs- und Personalräte kennen ihre Betriebe gut. Sie sind innovative Ideengeber, gestalten digitale Transformation in vielen Fällen aktiv mit – dort, wo man sie lässt. Dann setzen sie Leitplanken für gute Arbeit und sichern Beschäftigung und Standorte. Um sich frühzeitig in Zukunftsthemen beteiligen zu können, brauchen sie in Zukunft mehr Mitbestimmung, z.B. bei Personal- und Qualifizierungsthemen.

### **Mit Stabsmitarbeiter geht mehr**

Die Anforderungen an die betriebliche Mitbestimmung steigen kontinuierlich. Stabsmitarbeiter und -mitarbeiterinnen tragen dazu bei, dass Betriebsräte handlungsfähig bleiben, eine wirksame Arbeitsteilung betreiben, effektiv und effizient arbeiten können. Sie bilden einen wirksamen, professionalisierten Brückenkopf zur Arbeitgeberseite.

### **Betriebsräte in der Transformation**

Betriebsräte betrachten den Betrieb als Ganzes: ökonomisch, sozial, ökologisch, lebensweltlich. In dieser Sicht auf den Betrieb und die arbeitenden Menschen liegt ein wichtiger Ansatzpunkt für die Zukunft. Die Mitbestimmung hat das Potenzial und die Legitimation ihrer Wähler, auch in Zukunft soziale Interessen und Konflikte in der Transformation konkret auszuhandeln – vorausgesetzt die Wähler im Betrieb sind auch Gewerkschaftsmitglieder.

### **Mitbestimmung muss möglichst früh mitgedacht werden**

Junge Beschäftigte sind offen und ansprechbar für gewerkschaftliche Themen. Aber Mitbestimmung ist nur selten ein Thema im Studium angehender Leistungsträger und Manager. Um sie zu gewinnen, muss Mitbestimmung stärker im Studium verankert werden. Es braucht gezielte Projekte zur Einbindung in institutionalisierte Strukturen und Gremien.

### **Szenarien erlauben Ideen für die Zukunft**

Szenarien handeln von der Zukunft, aber sie sind keine Prognosen, die vorhersagen was passieren wird. Vielmehr geht es um einen konstruktiven Umgang mit Unsicherheiten, indem mögliche Veränderungen und die jeweils damit verbundenen Herausforderungen durchgespielt werden. So können wir frühzeitig Handlungsoptionen identifizieren und Vorkehrungen treffen. Gerade für Mitbestimmungsakteure erweist sich der Szenarien-Ansatz als wirkungsvolles Instrument.

Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreter/innen in Aufsichtsräten, Betriebs und Personalräte sowie Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



## TWITTER

---

Wie wollen wir morgen arbeiten und leben? Wie können wir Mitbestimmung im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung sichern? Mehr Informationen über #zukunftmitbestimmung auf unserem Twitterkanal:

<https://twitter.com/ZukunftMB>



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter benötigen umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, kompakt und passgenau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten. Das bietet das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung.

<https://www.mitbestimmung.de>



## MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

---

Betrieb- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

<https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)  
der Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
Telefon +49 (2 11) 77 78-172

<https://www.mitbestimmung.de>

### Pressekontakt:

Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-150  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: digiteam, Düsseldorf

### Redaktion

Dr. Manuela Maschke, Referatsleiterin Arbeit und  
Mitbestimmung, Hans-Böckler-Stiftung,  
Telefon: +49 (2 11) 77 78-224  
[manuela-maschke@boeckler.de](mailto:manuela-maschke@boeckler.de)

### Ausgabe

Mitbestimmungsreport Nr. 58, 04.2020

ISSN 2364-0413



„Mitbestimmung der Zukunft“  
ist unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung 4.0  
International lizenziert (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung  
des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung  
des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwe-  
cke, auch kommerziell.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur  
für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus  
anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B.  
von Abbildungen, Tabellen, Fotos und Textauszügen erfordert  
ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen  
Rechteinhaber.