

BETRIEBLICHE MITBESTIMMUNG: BREMSKLOTZ ODER MOTOR FÜR DEN ERFOLG VON UNTERNEHMEN?

Am Arbeitsplatz stellen sich Beschäftigte viele Fragen: Wie viele Überstunden muss ich leisten? Habe ich Anspruch auf Zuschläge für besondere Arbeitsleistungen? Wie ist mein Arbeitsplatz gestaltet? Was geschieht mit mir, wenn der Betrieb stillgelegt wird? In unserer demokratischen Gesellschaft haben Beschäftigte ein Mitbestimmungsrecht in vielen sie direkt betreffenden Fragen. Gesetze regeln in Deutschland das Recht auf betriebliche Mitbestimmung viel umfassender als in den meisten anderen Ländern. Doch wie wird die Mitbestimmung in der Arbeitswelt umgesetzt? Mit dem Betriebsrat als demokratisch gewähltes Gremium gibt es einen „Anwalt“ für die Rechte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Er übernimmt die Aufgabe, zwischen der Unternehmensleitung und den Beschäftigten zu vermitteln.

In diesem Modul erfahren die Schülerinnen und Schüler – unterstützt durch einen Erklärfilm – wie die Rahmenbedingungen der betrieblichen und unternehmerischen Mitbestimmung in Deutschland gestaltet sind. Am Beispiel des Unternehmens „Pantoffelheld“ erwerben sie Kenntnisse und Einsichten aus verschiedenen Perspektiven und können abschließend den Stellenwert der betrieblichen Mitbestimmung beurteilen.

ÜBERBLICK ÜBER DIE UNTERRICHTSEINHEIT

THEMENBEREICH	Arbeits- und Berufswelt → Betriebliche Mitbestimmung auf Arbeitnehmerseite: Der Betriebsrat
VORWISSEN	–
ZEITBEDARF	2 Unterrichtsstunden
METHODEN	Flyer gestalten, Plädoyer verfassen
KOMPETENZEN	Die Schülerinnen und Schüler ... <ul style="list-style-type: none"> • erläutern die Aufgaben und Mitwirkungsmöglichkeiten von Betriebsräten sowie der Jugendlichen- und Auszubildendenvertretung. • beschreiben den Unterschied zwischen betrieblicher und unternehmerischer Mitbestimmung. • erörtern die Vor- und Nachteile betrieblicher Mitbestimmung. • beurteilen den Stellenwert betrieblicher Mitbestimmung in einer demokratischen Wirtschaftsordnung.
SCHLAGWORTE	Aufsichtsrat, Betriebsrat, Jugendlichen- und Auszubildendenvertretung, Mitbestimmung
AUTORIN	Sabine Steinbeck
PRODUKTION	C.C.Buchner Verlag

BETRIEBLICHE MITBESTIMMUNG IN DEUTSCHLAND

Alle vier Jahre werden in Deutschland in mehr als 25.000 Betrieben nach den Vorgaben des **Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG)** Betriebsräte gewählt. Das BetrVG verpflichtet Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit „zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs“ (BetrVG §2, 1). Betriebsräte, die in privatrechtlichen Betrieben mit mindestens fünf Beschäftigten gewählt werden können, vertreten die Interessen der Beschäftigten und sind legitimiert, stellvertretend für die Belegschaft mit dem Arbeitgeber zu verhandeln. Die besonderen Belange junger Beschäftigter und Auszubildender können durch die Wahl von Jugend- und Auszubildendenvertretungen (JAV) repräsentiert werden.

Die **Mitwirkungsrechte des Betriebsrats** sind im Betriebsverfassungsgesetz, das als „kleines Grundgesetz“ der Mitbestimmung gilt, festgelegt. Die betriebliche Mitbestimmung umfasst die Einflussnahme der Betriebsräte hinsichtlich aller Probleme, mit denen Beschäftigte an ihrem Arbeitsplatz konfrontiert werden. Sie erstreckt sich vom Recht auf Information des Betriebsrats bei geplanten betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Entscheidungen über die beratende Funktion bei personellen Planungen bis hin zur konkreten Einflussnahme der Betriebsräte in sozialen Angelegenheiten. Die Einführung von Prämienzuschlägen, Veränderungen im Produktionsablauf, die Personalplanung bei der Stilllegung von Betrieben oder die Gestaltung von Aufenthaltsräumen, aber auch das Widerspruchsrecht bei Kündigungen, die ohne Berücksichtigung sozialer Belange ausgesprochen wurden, sind Angelegenheiten, in denen der Betriebsrat sich für die Arbeitnehmerinteressen einsetzen kann und muss.

In Kapitalgesellschaften verschiedener Formen und Genossenschaften bestehen über die betriebliche Mitbestimmung hinaus auch **Mitwirkungsrechte in unternehmerischen Fragen**, die über Vertreter der Beschäftigten in den Aufsichtsräten wahrgenommen werden. So wird gewährleistet, dass weitreichende unternehmerische Entscheidungen stets unter Einbezug der Beschäftigten getroffen werden.

2017 arbeiteten in Deutschland 46,2% der Beschäftigten in der Privatwirtschaft in Betrieben mit Betriebsräten, 2018 waren es nur noch 40% (Ellguth 2018, S. 1). Zum Vergleich: 1996 waren noch 50% der Beschäftigten in Betrieben mit Betriebsrat angestellt (Ellguth 2016, S. 172 ff.). Tatsächlich hat die betriebliche Mitbestimmung in den letzten Jahrzehnten – ähnlich wie auch die Tarifbindung – an Bedeutung verloren. Die Veränderung der Arbeitswelt durch die Globalisierung und durch den Einfluss neuer Technologien sowie die Existenz neuer transnationaler Unternehmensformen stellt die traditionelle Form der Mitbestimmung auf den Prüfstand. **Neue Formen der Interessenvertretung** von Arbeitnehmern – häufig auf Basis von kooperativen Formen der Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten und Unternehmensführung – gewinnen zunehmend an Bedeutung. So beteiligen Start-ups ihre Mitarbeiter, indem sie diese im Sinne einer auf flachen Hierarchien basierenden Unternehmenskultur an Planungsprozessen teilhaben lassen.

Während die Gewerkschaften in der betrieblichen Mitbestimmung ein demokratisches Grundrecht sehen und die positiven Effekte einer betrieblichen Interessenvertretung auf das Betriebsklima und auf die Produktivität in den Vordergrund stellen, stehen viele Arbeitgeber ihr kritisch oder sogar ablehnend gegenüber. Sie argumentieren mit Kosten, die mit der Einrichtung von Betriebsräten verbunden sind, und mit Verlusten, die durch die stärkere Verhandlungsmacht der Belegschaft in Bezug auf Löhne verursacht werden (Müller 2018, S. 24). Durch die in Deutschland sehr weitgehenden Mitwirkungsrechte von Betriebsräten sieht sich die Arbeitgeberseite zudem von Standortnachteilen bedroht.

Literaturhinweise:

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2018): Mitbestimmung – Eine gute Sache. https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a741-mitbestimmung-ein-gutes-unternehmen.pdf?__blob=publicationFile&v=8
- Ellguth, Peter (2018): Die betriebliche Mitbestimmung verliert an Boden. IAB-Forum, 24.5.2018. <https://www.iab-forum.de/die-betriebliche-mitbestimmung-verliert-an-boden/>
- Ellguth, Peter und Trinczek, Rainer (2016): Erosion betrieblicher Mitbestimmung – Welche Rolle spielt der Strukturwandel? In: WSI Mitteilungen 2016.
- Klös, Hans-Peter / Stettes, Oliver (2018): Befunde zu Betriebsräten und Betriebsratswahlen: Stellungnahme für den Ausschuss für Arbeit und Soziales des Deutschen Bundestages, IW-Report, No. 26/2018, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln.
- Müller, Steffen (2018): Warum gibt es Widerstand gegen Betriebsräte? Wirtschaft im Wandel, Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH), Halle (Saale), Vol. 24, Iss. 2, S. 23–25.

Zeit	Phase	Inhalte	Materialien	Tipps/Hinweise
1. Unterrichtsstunde				
10'	Einstieg	Ausgehend von einem Bildimpuls beschreiben die SuS die Bedeutung eines Betriebsrats im Unternehmen.	M1 Plakat zur Betriebsratswahl	Präsentation des Fotos über Beamer/Whiteboard durch die Lehrkraft Bildbeschreibung im Unterrichtsgespräch
20'	Erarbeitung I	Die SuS fassen die Aufgaben und Mitwirkungsrechte eines Betriebsrates zusammen und lernen die JAV kennen. Sie wenden ihre Ergebnisse auf das Beispiel des fiktiven Unternehmens „Pantoffelheld“ an.	Film: Betriebliche Mitbestimmung (Erklärfilm) M2 Die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV)	PC und Beamer erforderlich Partnerarbeit/Arbeit in Kleingruppen Methode: Flyer gestalten
15'	Erarbeitung II	Die SuS arbeiten die Unterscheidung zwischen betrieblicher und unternehmerischer Mitbestimmung heraus.	M3 Mitbestimmung im Betrieb und Unternehmensmitbestimmung M4 Die unternehmerische Mitbestimmung	Einzelarbeit/Partnerarbeit
2. Unterrichtsstunde				
20'	Erarbeitung III	Die SuS erörtern die Frage: „Ist ein Betriebsrat hilfreich oder hinderlich?“. Sie ordnen dabei ihre Argumente der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerperspektive zu. Sie übernehmen die Rolle eines Investors und eines/einer Betriebsratsvorsitzenden und diskutieren mithilfe dieser Argumente, ob ein Betriebsrat ein Hemmnis für unternehmerischen Erfolg darstellt.	Film: Betriebliche Mitbestimmung (Erklärfilm) M5 Besuch aus Amerika M6 Was bringen Betriebsräte?	PC und Beamer erforderlich Methode: Plädoyer verfassen (auch schriftlich in Form einer E-Mail) Als schriftliche Hausaufgabe möglich
10'	Vertiefung I	Die SuS lernen eine alternative Form der betrieblichen Mitbestimmung kennen und können deren Vor- und Nachteile erläutern.	M7 Eine alternative Form der Mitarbeitervertretung – der „Kulturrat“ M8 Das Rad neu erfinden?	Einzelarbeit, Unterrichtsgespräch
15'	Vertiefung II	Mithilfe eines fiktiven Szenarios setzen sich die SuS mit der Zukunft der Mitbestimmung in Deutschland auseinander.	M9 Mitbestimmung im Jahr 2035: Ein Szenario	Auch als Hausaufgabe zur schriftlichen Erarbeitung geeignet

M1 Plakat zur Betriebsratswahl



Der Betriebsrat – _____

Foto: © iStock/GettyImagesPlus/kiwisoul

AUFGABE

1. Schauen Sie sich das Plakatmotiv zu einer Betriebsratswahl an (M1) und beschreiben Sie es. Formulieren Sie eine passende Unterzeile für das Plakat, aus der hervorgeht, welche Rolle ein Betriebsrat im Unternehmen übernimmt.



Betriebliche Mitbestimmung (Erklärfilm)

Wie viele Überstunden muss ich leisten? Wie ist mein Arbeitsplatz gestaltet? Was geschieht mit mir, wenn der Betrieb stillgelegt wird? In Deutschland haben Beschäftigte ein Mitbestimmungsrecht in vielen sie direkt betreffenden Fragen. Mit dem Betriebsrat als demokratisch gewähltes Gremium gibt es einen „Anwalt“ für die Rechte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Er übernimmt die Aufgabe, zwischen der Unternehmensleitung und den Beschäftigten zu vermitteln. Rechtliche Grundlage für die betriebliche Mitbestimmung stellt das seit 1952 geltende Betriebsverfassungsgesetz dar. Der Film zeigt, welche Mitwirkungsrechte ein Betriebsrat hat. Außerdem wird die Frage aufgeworfen, ob die in Deutschland viel umfassender als in den meisten anderen Ländern ausgestaltete betriebliche Mitbestimmung hilfreich oder für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen und unserer Wirtschaft sogar hinderlich ist.

M2 Die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV)

In Betrieben, die mindestens fünf jugendliche Arbeitnehmer oder Auszubildende beschäftigen, werden Jugend- und Auszubildendenvertretungen (JAV) gewählt. Sie setzen sich für die besonderen Interessen der jungen Arbeitnehmer (unter 18 Jahren) und Auszubildenden (unter 25 Jahren) ein. Eine Jugend- und Auszubildendenvertretung kann nur gewählt werden, wenn bereits ein Betriebsrat besteht. Jeder Arbeitnehmer oder Auszubildende unter 25 Jahren kann sich wählen lassen. Eine Doppelmitgliedschaft in Betriebsrat und Jugend- und Auszubildendenvertretung ist im Betriebsverfassungsgesetz nicht vorgesehen. Die Jugend- und Auszubildendenvertretungen arbeiten mit dem Betriebsrat zusammen und haben ein Teilnahme- und Stimmrecht bei Themen, die junge Beschäftigte und Auszubildende betreffen. Ihre Aufgaben liegen vor allem in Fragen der Berufsausbildung und der Überwachung der Einhaltung von besonderen Schutzvorschriften, die für Jugendliche und Auszubildende gelten. Aber auch wenn es Probleme bei der Ausbildung, in der Berufsschule oder im dualen Studium gibt, kann man sich an die JAV wenden. Ein häufiges Problem ist auch die Frage, wie viele und welche Auszubildende nach der Ausbildung übernommen werden. Hier steht die JAV den jungen Arbeitnehmern beratend zur Seite.

AUFGABE

2. Sehen Sie sich den Erklärfilm an. Nutzen Sie die Informationen aus dem Film zur Bearbeitung der Aufgaben.
 - a) Das mittelständische Unternehmen Pantoffelheld produziert seit über 100 Jahren erfolgreich gesunde Schuhe und beschäftigt an zwei Standorten in Deutschland insgesamt über 1.500 Mitarbeiter im Schichtbetrieb. In einem der beiden Standorte gibt es bisher aber keinen Betriebsrat. Das soll sich jetzt ändern. Seit zwei Jahren bereiten die Beschäftigten des Standorts die Wahl eines Betriebsrats vor. In wenigen Wochen soll die Wahl durchgeführt werden.
Fassen Sie zusammen, welche Aufgaben der Betriebsrat im Unternehmen Pantoffelheld übernehmen würde.
 - b) Legen Sie eine Tabelle an, in der Sie die Mitwirkungsrechte des Betriebsrats in folgende Kriterien einordnen: Information, Beratung, Anhörung, Widerspruch. Arbeiten Sie mit einem Partner zusammen.
 - c) In der Firma Pantoffelheld wurde wie geplant an beiden Standorten ein Betriebsrat gewählt. Der Betriebsrat schlägt den 35 Auszubildenden des Unternehmens jetzt vor, eine Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) zu wählen. Als Auszubildende/r erklären Sie sich bereit, einen Informationstext für einen kleinen Flyer zu erstellen, der an alle Auszubildenden verteilt wird. Der Flyer informiert über die besondere Rolle der JAV.
Gestalten Sie auf Grundlage der Informationen aus dem Film und mithilfe von M2 in Kleingruppen den Flyer und überlegen Sie sich eine passende Überschrift.

M3 Mitbestimmung im Betrieb und Unternehmensmitbestimmung

Mitbestimmung und Mitwirkung im Betrieb bedeuten vor allem die Einflussnahme des Betriebsrats auf alle Fragen, die sich für die Beschäftigten unmittelbar an ihrem Arbeitsplatz stellen. Sie berühren die Einführung von Kurzarbeit oder von Überstunden, die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen oder Akkord- und Prämienzuschlägen, die Einführung neuer technischer Anlagen oder Arbeitsverfahren oder das Aufstellen von Sozialplänen im Falle geplanter Betriebsstilllegungen oder anderer Betriebsänderungen. [...]

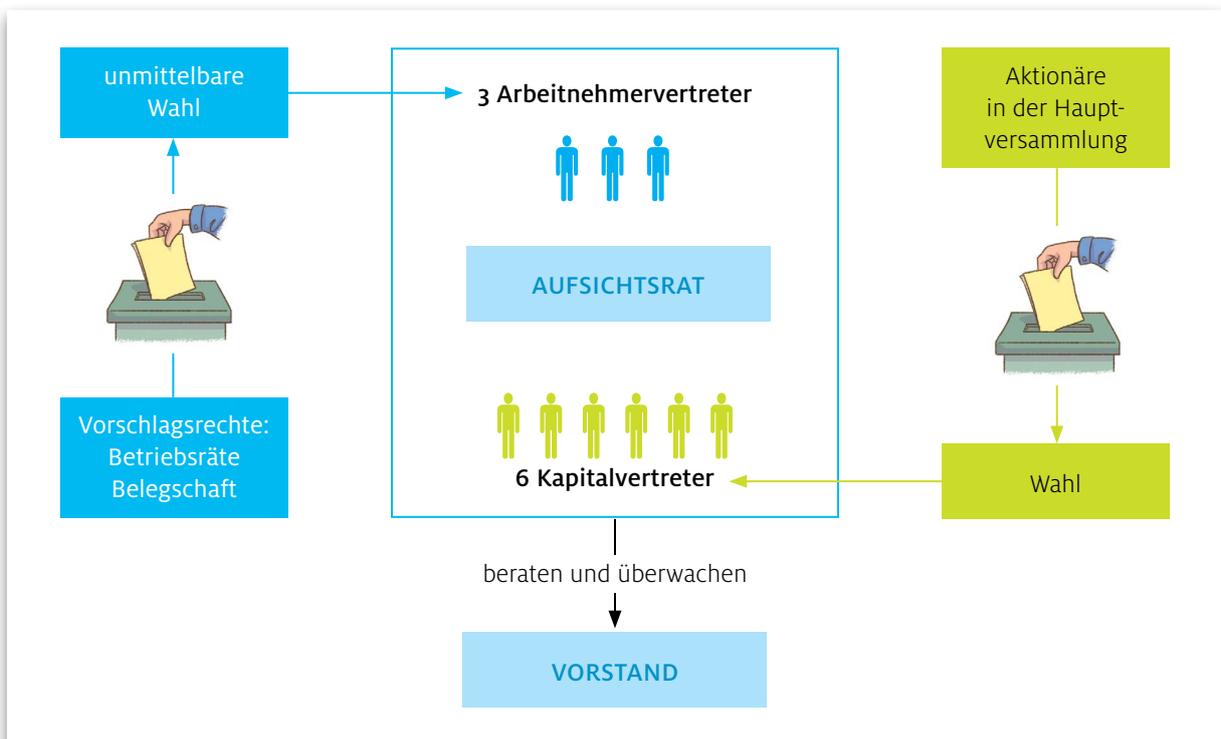
Mitwirkungsrechte in unternehmerischen Fragen haben wirtschaftliche Planungen und Entscheidungen zum Ziel. Die unternehmerische Mitbestimmung findet in den Aufsichtsräten statt. Während die betriebliche Mitbestimmung grundsätzlich auf

alle bundesdeutschen Betriebe mit privatrechtlichem Rechtsträger anwendbar ist, besteht das Recht auf Mitbestimmung in unternehmerischen Fragen nur in größeren, in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft geführten Unternehmen. Die beiden Mitbestimmungsebenen ergänzen sich gegenseitig. Die Beschränkung der Unternehmensmitbestimmung auf Kapitalgesellschaften hat ihren Ursprung zum einen darin, dass in Personengesellschaften zumindest ein Teil der Gesellschafterinnen und Gesellschafter persönlich haftet und oftmals in der Geschäftsführung mitarbeitet. Zum anderen liegt es daran, dass die Organisation von Kapitalgesellschaften mit dem Aufsichtsrat einen geeigneten Ansatzpunkt zur Arbeitnehmerbeteiligung aufweist.

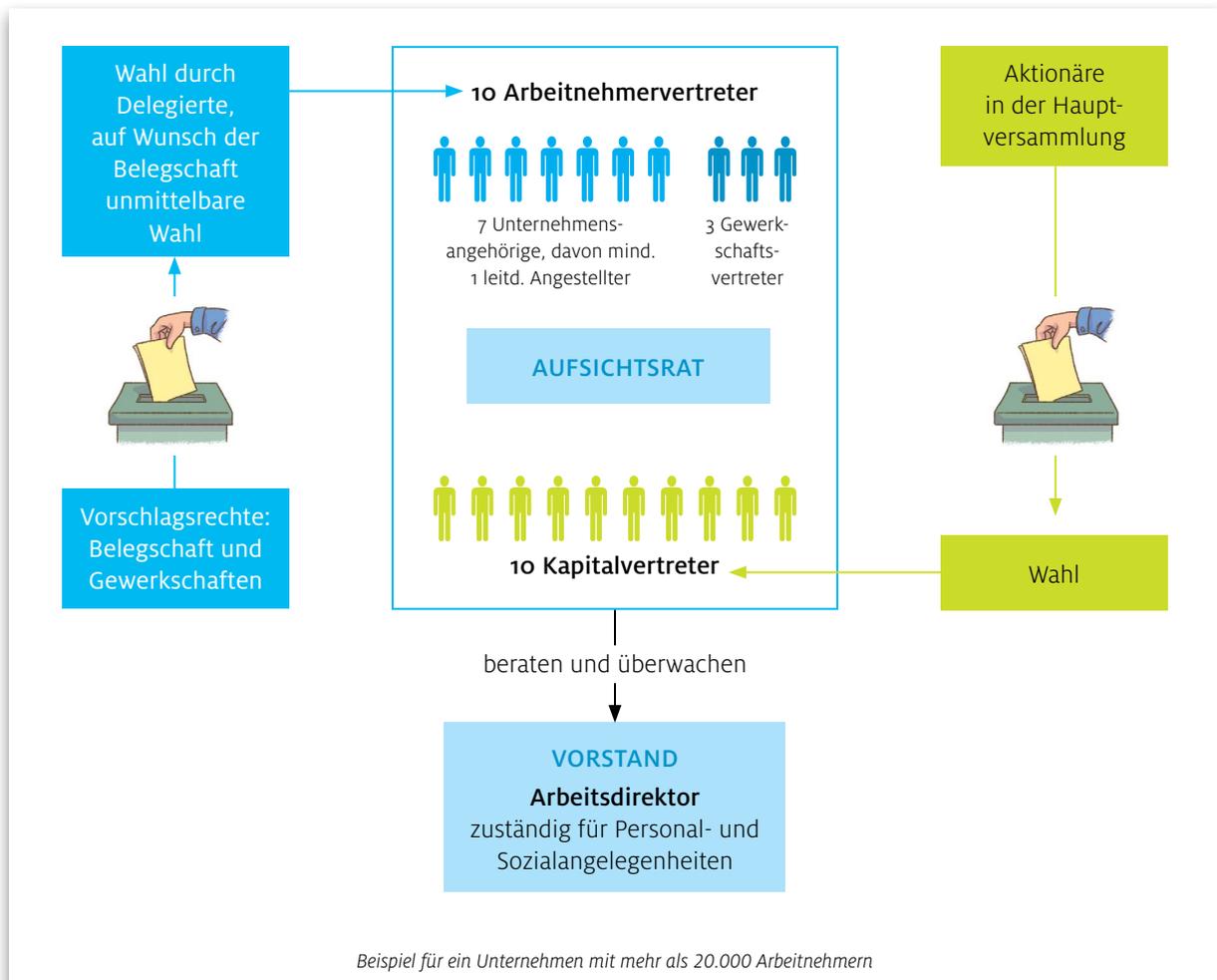
Mitbestimmung – eine gute Sache. Alles über die Mitbestimmung und ihre rechtlichen Grundlagen, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Januar 2018, S. 12–13

M4 Die unternehmerische Mitbestimmung

In Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien, GmbH mit über 500 Beschäftigten gilt das Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG):



In Kapitalgesellschaften und Genossenschaften mit mehr als 2.000 Beschäftigten ist der Aufsichtsrat je zur Hälfte mit Arbeitnehmern und Kapitalvertretern besetzt. Dies ist im Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) geregelt.



Mitbestimmung – eine gute Sache. Alles über die Mitbestimmung und ihre rechtlichen Grundlagen, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Januar 2018, S. 70

AUFGABE

- Neben der betrieblichen Mitbestimmung haben Arbeitnehmer in größeren Unternehmen auch weitreichende Mitwirkungsrechte in unternehmerischen Fragen. Arbeiten Sie mithilfe von M3 und M4 in Partnerarbeit heraus, wie sich die Unternehmensmitbestimmung von der betrieblichen Mitbestimmung unterscheidet.

M5 Besuch aus den USA



Einige Wochen nach der Betriebsratswahl bei Pantoffelheld erhält das Unternehmen Besuch aus den USA. Eine Investorengruppe hat Interesse daran, das Unternehmen zu kaufen, denn die Produkte von Pantoffelheld sind auch in den USA sehr beliebt. Der bereits ältere Firmeninhaber, der ohne Familie ist und keinen Nachfolger hat, sieht darin eine Möglichkeit, sich aus dem Geschäftsleben zurückzuziehen und dennoch die Marke Pantoffelheld langfristig zu erhalten.

M6 Was bringen Betriebsräte?

Viele Unternehmer sehen die Mitbestimmung durch Betriebsräte kritisch. [...] In der Privatwirtschaft wird gerade einmal jeder dritte ostdeutsche Beschäftigte durch einen Betriebsrat vertreten. Da-
 5 bei erhöhen Betriebsräte die Produktivität. Das sagt zumindest Stefan Müller vom Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle. In kleinen Unternehmen verändere ein Betriebsrat an der Produktivität zwar nichts, in Unternehmen ab 100 Mitarbeitern
 10 ließen sich aber positive Effekte messen. Mitarbeiter bekämen die Möglichkeit, Unzufriedenheit mit Arbeitsbedingungen zum Ausdruck zu bringen und auf Besserung zu drängen, so Müller. „Wäre kein Betriebsrat da, würden diese Menschen möglicherwei-

se den Betrieb verlassen, beziehungsweise implizit
 15 kündigen. Das heißt nicht formal kündigen, sondern wirklich aufhören, hart zu arbeiten. Das hätte enorme Produktivitätskosten für den Betrieb.“ [...] Außerdem fänden gute Ideen über einen Betriebsrat
 20 leichter den Weg in die Geschäftsführung, sagt Müller. Er räumt aber ein, dass die positiven Effekte erst nach einigen Jahren eintreten. [...] Dass Mittelständler auf Betriebsräte keine Lust haben, findet
 25 Müller wenig überraschend. Ein Unternehmer lasse sich halt ungern hineinreden. Dabei ist die Rechtslage eindeutig. Ab fünf Beschäftigten kann ein Betriebsrat gewählt werden. Wer die Gründung behindert, macht sich strafbar.

Ralf Geißler, Was bringen Betriebsräte?, MDR Aktuell, 22.6.2018

AUFGABE

4. Ist ein Betriebsrat für die Firma Pantoffelheld hilfreich oder hinderlich?

- a) Schauen Sie erneut den Erklärfilm und lesen Sie M5 und M6. Ordnen Sie Ihre Argumente jeweils der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zu.
- b) Entscheiden Sie sich anschließend für eine der folgenden Rollen:
 - Sie sind der/die neue Betriebsratsvorsitzende/r der Firma Pantoffelheld. Sie nehmen zusammen mit dem Firmeninhaber an der Sitzung mit den Investoren teil. Bereits im Vorfeld des Gesprächs wurde deutlich, dass die Existenz eines Betriebsrats die Investoren eventuell vom Kauf des Unternehmens abhalten könnte. In Vorbereitung auf die Sitzung verfassen Sie ein Plädoyer, in dem Sie den Kaufinteressenten davon überzeugen, dass ein Betriebsrat kein Hemmnis für unternehmerischen Erfolg sein muss.
 - Als möglicher amerikanischer Investor ist Ihnen die Gründung des Betriebsrates in dem Unternehmen Pantoffelheld ein Dorn im Auge. Bereits im Vorfeld der Sitzung möchten Sie dem Firmeninhaber Ihre Bedenken diesbezüglich mitteilen. Sie schreiben ihm eine E-Mail, in der Sie begründet darstellen, warum die Existenz eines Betriebsrats Sie eventuell vom Kauf des Unternehmens abhalten könnte.

M7 Eine alternative Form der Mitarbeitervertretung – der „Kulturrat“



© pixum

Fassungslosigkeit und Irritation stehen den Kollegen ins Gesicht geschrieben, als der gemeinsame Vorgesetzte mit hochrotem Kopf einen Kollegen vor den Augen aller Beteiligten herunterputzt. Ein Konflikt wie dieser muss möglichst schnell bereinigt werden, soll das Klima in der Abteilung nicht darunter leiden. Spätestens, wenn sich im Kollegenkreis Lager formieren, die mit einem der Konfliktpartner sympathisieren, droht Unruhe.

In vielen Betrieben wäre nun der Gang zum Betriebsrat Programm. Doch [...] existieren nur in gut elf Prozent der Unternehmen aus Industrie und deren Verbundbranchen Betriebsräte. Das ergab eine Untersuchung des Kölner Instituts der deutschen Wirtschaft (IW). Ein nicht vorhandener Betriebsrat ist aber nicht zwingend mit einer mitbestimmungsfreien Zone gleichzusetzen. Faktisch finden sich in doppelt so vielen Unternehmen alternative Formen der Mitarbeiterpartizipation.

Pixum ist eines von ihnen. Bei dem im Jahr 2000 gegründeten Kölner Online-Fotoservice verabredeten Geschäftsführung und Mitarbeiter die Gründung eines „Kulturrats“. Seit 2011 fungieren sechs von der Belegschaft gewählte Mitglieder [...] als Mitarbeiter-Interessenvertretung und – gemeinsam mit der Geschäftsführung – als „Hüter der Unternehmenskultur“. Die Mission: Offene Themen und Anliegen konsensorientiert mit allen Beteiligten zu lösen und so eine mitarbeiterorientierte Werteordnung zu fördern. [...]

Der Impuls zu der alternativen Form der Mitbestimmung ging von Pixum-Gründer und Geschäftsführer Daniel Attallah aus – resultierend aus der Über-

zeugung, dass der Nucleus einer erfolgreichen Organisation nur eine stabile und positive Unternehmenskultur sein kann.

Dieser Gedanke kommt nicht von ungefähr, denn nie war eine stabile Werteordnung von so großer Bedeutung wie in der heutigen schnelllebigen und digitalisierten Arbeitswelt. Nie erwarteten Konsumenten in so kurzen Abständen Produktneuerungen – mit konstant steigendem Qualitätsanspruch. Der daraus resultierende Innovations- und Wettbewerbsdruck lastet schwer auf den Schultern derer, die ihn auffangen müssen: den Arbeitnehmern. Umso wichtiger ist es, dass Firmen ihren Mitarbeitern ein verlässliches Umfeld bieten, in dem sie sich rundum wohlfühlen. Bei Pixum leistet hierzu der Kulturrat einen wichtigen Beitrag. Er agiert als neutrales Sprachrohr zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung. Vom klassischen Betriebsrat unterscheidet er sich gleich in mehreren Punkten: Zum einen sehen Funktionsträger erfahrungsgemäß aus der Angst vor Interessenskonflikten eher von der Mitwirkung in einem Betriebsrat ab. Beim Kulturrat bestehen derartige Hürden explizit nicht.

Zu den Grundsätzen des Gremiums zählt, dass eine kritische, gute und auf Koalition bedachte Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung die Beteiligung aller Bereiche und Ebenen voraussetzt. Zum anderen wurde die Idee des Kulturrats geboren, weil eine gewerkschaftlich geprägte Betriebsratsstruktur aufgrund der engen Vorgaben aus dem Tarifrecht zu starr für die Start-up-Kultur des Unternehmens war. Der Kulturrat ist eine individuell zugeschnittene, hauseigene Kreation. Zwar gab es bereits hier und da Praxisbeispiele von anderen Unternehmen. Doch diese waren bei der Ausgestaltung des Gremiums nicht maßgeblich, denn im Unternehmen wurde bereits eine auf Respekt basierende, offene und kooperative Unternehmenskultur gelebt. Um diese weiter ausbauen zu können, bedurfte es jedoch bei steigender Mitarbeiterzahl einer Schnittstelle zwischen Geschäftsführung und Arbeitnehmern, die ihren Fokus konsequent auf Themen wie Mitarbeiterzufriedenheit, Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement legt. [...]

Nicht bei jedem Thema herrscht zwangsläufig [...] großer Konsens. Umso mehr galt es, die Kulturrats-

80 Mitglieder in der Findungsphase für den Umgang mit kritischen Themen zu sensibilisieren. Denn auch bei einer partizipativen Unternehmenskultur ist es keinesfalls sicher, dass Gremium und Ge-

schäftsführung immer die gleichen Interessen verfolgen, geschweige denn die gleiche Sprache sprechen. Mitbestimmung will also gelernt sein. 85

Daniel Attalah und Ursula Vranken, „Kulturrat“ statt Betriebsrat, Personalmagazin 07/16, Aufruf am 27.11.18

M8 Das Rad neu erfinden?

In einem Kommentar im Business-Netzwerk „Xing“ äußert sich ein Mitglied über den „Kulturrat“ bei Pixum wie folgt:

Selbstverständlich wird Pixum, wenn es hart auf hart kommt, wie ein Unternehmen ohne Betriebsrat behandelt.

Seraphin Berktold

Das könnte nur dann anders gehandhabt werden, wenn z. B. beim Kündigungsschutz der Kulturrat durch eine schriftliche Vereinbarung/Erklärung in diesem Fall die gleichen Rechte erhält wie ein Betriebsrat. Damit erfindet man aber das Rad neu.

Wirklich interessant ist also, was der Kulturrat alles nicht darf bzw. welche Rechte die Arbeitnehmer bei Pixum nicht haben, weil sie auf einen Betriebsrat verzichten. [...] Und wenn ein Betriebsrat dann gebraucht würde, ist er nicht einfach so auf die Schnelle einzurichten. Das braucht Zeit und kritische Entscheidungen sind dann schon gefällt.“

Kommentar von Seraphin Berktold auf Xing

AUFGABEN

5. a) Lesen Sie M7. Arbeiten Sie heraus, warum die Unternehmensführung von Pixum einen „Kulturrat“ anstelle eines klassischen Betriebsrats eingeführt hat und was diesen von einem klassischen Betriebsrat unterscheidet.
- b) Erläutern Sie unter Bezug auf M8, welche Chancen und Risiken mit dem Verzicht der Beschäftigten von Pixum auf die Gründung eines Betriebsrats und der Etablierung der alternativen Form des „Kulturrats“ verbunden sind.

M9 Mitbestimmung im Jahr 2035: Ein Szenario

Die Gesellschaft ist allgemein unpolitischer geworden; der Rückzug ins Private ist gekennzeichnet durch die Orientierung auf die eigenen Belange und einen guten Lebensstandard. Die rückläufigen Mitgliederzahlen der Gewerkschaften und der Nachwuchsmangel in den Gremien der Mitbestimmung sind nur eine Ebene dieser Entwicklung. Flexibilität und Mobilität sind das Gebot der Stunde, wenn man nicht unter die Räder kommen möchte. In verschiedenen Karriere-Netzwerken pflegen die Menschen ihr berufliches Image, indem sie ihre erworbenen Qualifikationen offensiv präsentieren [...].

In den Belegschaften der Unternehmen nimmt die Vielfalt weiter zu, ebenso wie die unterschiedlichen Formen von Vertragsverhältnissen, die in der Regel direkt zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber bzw. dessen Personalabteilung ausgehandelt werden. Wer motiviert ist und Mehrwert bringt – so die Überzeugung der meisten –, wird dafür auch gut entlohnt, kann bei seinen Arbeitsbedingungen mitentscheiden und hat Aufstiegschancen. Die zunehmende Ungleichheit wird als Ausdruck der Vielfalt innerhalb der Arbeitswelt gesehen, Arbeitslosigkeit wird häufig mit persönlichem Versagen gleichgesetzt.

In der immer stärker transnational vernetzten Unternehmenswelt wird es für die etablierten Strukturen der Mitbestimmung in Deutschland zunehmend schwierig, Einfluss zu nehmen – allzu oft fehlt schlicht das Gegenüber. Zudem ist der politische Rückhalt für das deutsche Modell der Mitbestimmung schwächer geworden. [...] Die Zahl der Unternehmen, die ausschließlich mit Freelancern arbeiten, steigt vor allem im Dienstleistungsbereich

und in den Kreativbranchen stetig an. Aber auch im produzierenden Gewerbe wird immer mehr auf Werkvertragsbasis gearbeitet, egal ob es um die Entwicklung der nächsten Produktgeneration, die Instandhaltung und Reinigung der Produktionsanlagen oder nur den Pförtnerjob geht.

[...] Je weniger funktionierende Strukturen der kollektiven Mitbestimmung zur Verfügung stehen, desto mehr müssen sich die Menschen im Arbeitsleben selbst um ihre Belange kümmern. Und je mehr Dinge man selbst in die Hand nimmt, desto stärker ist man mit seinen eigenen Angelegenheiten ausgelastet, sodass weniger Zeit und Energie zur Verfügung stehen, um sich kollektiv zu engagieren. So verstärkt sich die Entwicklung zunehmend selbst. Unsichere Arbeitsverhältnisse, von deren Einkommen man kaum leben kann, nehmen zu. Und auch in den Medien wird immer häufiger über deren Ausmaß berichtet. Im globalen Vergleich gehört Deutschland nach wie vor zu den sehr wohlhabenden Staaten, und vielen geht es materiell gut. Die Aussicht auf einen hohen Lebensstandard lockt nach wie vor viele Menschen aus dem Ausland an – hier kann man etwas erreichen und hat Aufstiegschancen. Aber auch die Spaltung zwischen Reich und Arm, zwischen Menschen mit und ohne Bildungschancen, zwischen Teilhabe und Ausgrenzung hat neue Ausmaße erreicht. [...]

Für große Gesellschaftsentwürfe, ein solidarisches Miteinander oder das gemeinsame Eintreten für eine bessere Zukunft fehlt schlicht die Energie. Im Jahr 2035 fragen sich immer mehr Menschen in Deutschland: „Bin ich und bleibe ich stark genug?“

Mitbestimmung 2035, Vier Szenarien, Hans-Böckler-Stiftung, 2015, S. 21–23, www.mitbestimmung.de/mb2035

Die Hans-Böckler-Stiftung als gemeinnützige Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB).

AUFGABEN

6. a) Fassen Sie zusammen, wie in dem Szenario-Entwurf (M9) die Zukunft der Mitbestimmung im Jahr 2035 dargestellt wird.
- b) Diskutieren Sie, welche Folgen es hat, wenn die betriebliche Mitbestimmung aufgrund individueller Kosten-Nutzen-Abwägung an Bedeutung verliert. Unterscheiden Sie zwischen Folgen für die Gesellschaft, für die Belegschaft in einem Unternehmen und für den einzelnen Arbeitnehmer.