

Mitwirkung statt Mitbestimmung

40 Jahre nach Inkrafttreten des Mitbestimmungsgesetzes verabschieden sich immer mehr Personaler vom Gedanken der paritätischen Partnerschaft. Sie wollen Demokratie und Partizipation in der Wirtschaft neu justieren.



Auf einer Jubiläumsfeier gibt man sich ausgesprochen höflich. Was irgendwie als Kritik oder boshafte Nachtreden ausgelegt werden könnte, ist tunlichst zu vermeiden. Wer jedoch aufmerksam zuhört, kann die hinter diplomatischem Wortgeklingel verborgenen Meinungsverschiedenheiten unschwer entziffern. Ist die soziale Marktwirtschaft tatsächlich, wie Arbeitgeberpräsident Ingo Kramer betont, „Fundament unseres Gesellschafts-systems“, obwohl er stets hervorhebt, dass die deutsche Mitbestimmung international „kein Verkaufsschlager“ sei? Kann der Arbeitnehmer dank Mitbestimmung wirklich zum „Bürger im Betrieb“ werden, solange DGB-Chef Reiner Hoffmann unbeirrt einfordert, dass die Herausforderungen rund um Digitalisierung, Globalisierung und demografischen Wandel allein auf Basis weiterer den Beschäftigten zugestandener Mitbestimmungsrechte zu bewältigen seien?

Im betrieblichen Alltag wird lieber Tacheles geredet. Angesichts ihrer nicht nur mit Worten aufgerüsteten Sozialpartner, die im Zweifel auch die Gerichte auf ihrer

Seite haben, sehen sich Personaler veranlasst, ihre bisher verfolgte Leitlinie zu überprüfen. Das Meinungsbild lässt sich grob in zwei Lager untergliedern: Hier wird die betriebliche Mitbestimmung positiv als bewährtes Kooperationskonzept eingeordnet, dort überwiegt die Kritik und der Wunsch nach strukturellen Korrekturen. Hier wird dem Personaler angeraten, die Rolle des Mediators einzunehmen statt einseitig Partei für den Arbeitgeber zu ergreifen, dort wird unverhohlen dazu aufgerufen, alternative Gremien zum Betriebsrat zu unterstützen.

Die Meinungen gehen auseinander

Damit nicht genug, auch untereinander ist man sich nicht gewogen. Ein Personalleiter, der lieber anonym bleiben möchte, versteigt sich sogar zur der Aussage, für ihn sei „bloßes Marketing“, wenn Kollegen die betriebliche Mitbestimmung als Erfolgsmodell und große Errungenschaft für den Standort Deutschland charakterisierten. Opportunistisch, teils devot treten man dem Betriebsrat entgegen, heißt es. „Sie wollen es sich nicht mit ihren Sozi-

alpartnern verscherzen.“ Die Replik fällt nicht minder zimperlich aus: „Wer einseitig Partei für die Arbeitgeberseite ergreift und die Betriebsratsarbeit be- oder gar verhindert, ist für mich ein personalpolitischer Geisterfahrer“, sagt Siegfried Baumeister, Expersonalchef von Voss Automotive.

Erstaunlich gut lässt sich der in weiten Teilen der HR-Szene aufflammende Wunsch nach Ergänzung oder gar Ersatz der deutschen Mitbestimmung an einem wichtigen Parameter ablesen. Seit geraumer Zeit werden viele HR-Tagungen, für Beobachter etwas nebulös, von den Begriffen Demokratisierung und Partizipation beherrscht. Auch die „Initiative zur Selbst-GmbH“ will bei ihrem nächsten Netzwerktreffen Ende März in Freiburg unter dem Motto „Mitbestimmung: Mitarbeiten an der Macht?!“ neue Gouvernance- und Partizipationsmodelle diskutieren.

Auf die Gründe dieser thematischen Zuspitzung angesprochen, sagt Joachim Schledt, Vorsitzender des HR-Netzwerks und Personalleiter von Alnatura, über den Status quo der Mitbestimmung würde in

der Selbst-GmbH intensiv diskutiert. „Kann ein vor vielen Jahren verabschiedetes Gesetz, das unter vollkommen anderen Bedingungen in der Wirtschafts- und Arbeitswelt entstand, noch überzeugend Antwort geben auf die neuen Herausforderungen, gibt es womöglich Alternativen?“ Schledts Stellvertreter, Wolfgang Runge, weist auf einen wichtigen Trend hin: Weit verbreitet sei der Eindruck, jeder Betriebsrat würde alle Mitarbeiter vertreten. „Tatsächlich gibt es viele Beschäftigte, die sich lieber selbst vertreten wollen“, sagt der geschäftsführende Personalleiter des Zeitarbeitskonzerns Manpower. Er regt an, mit einem Ombudsmann statt einem Betriebsrat zu sprechen. Überlegenswert sei ferner, ob sich Beschäftigte und Management vielleicht in Town Halls oder an runden Tischen treffen sollten.

Freiheit statt Gleichheit

Neueste Studien scheinen derlei Ideen Nahrung zu geben. Laut „Freiheitsindex Deutschland 2016“, einer Untersuchung des John Stuart Mill Instituts in Heidelberg, genießt Freiheit in der Bevölkerung einen höheren Stellenwert als Gleichheit, Gerechtigkeit oder Sicherheit. Vergleichbare Ergebnisse liefert eine Studie der TU München, die von der Gesellschaft für Wissensmanagement (GfWM), der Zukunftsallianz für Arbeit und Gesellschaft (ZAAG) und Hays in Auftrag gegeben wurde. Befragt wurden mehr als 1000 Arbeitnehmer. Was ist ihnen wichtiger, um bei der Arbeit innovativ zu sein: Mehr Freiheit oder mehr Sicherheit? Das eindeutige Ergebnis: Der Wunsch nach mehr Freiheit und Selbstgestaltung ist ungleich höher als das Bedürfnis nach Sicherheit, und zwar unabhängig von Alter, Geschlecht und Position.

In der Arbeitswelt gibt sich dieser Bewusstseinswandel am deutlichsten in Start-ups zu erkennen. Gründer, Führungskräfte und Beschäftigte sind jung und überdurchschnittlich hoch qualifiziert. Laut Markus Hertwig vom Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) an der Uni-

„ Kann ein vor vielen Jahren verabschiedetes Gesetz, das unter vollkommen anderen Bedingungen in der Wirtschafts- und Arbeitswelt entstand, noch überzeugend Antwort geben auf die neuen Herausforderungen?

Joachim Schledt, Vorsitzender der HR-Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ und Personalleiter von Alnatura

versität Duisburg-Essen identifizieren sich viele Beschäftigte „in hohem Maße“ mit der Geschäftsführung. Oft wird das Bild der Familie bemüht: Wir regeln das unter uns, wozu ein Betriebsrat? „Kostenlose Getränke und Partys signalisieren: Wir kümmern uns um euch.“

Umstrittene Alternativen

Wollen Mitarbeiter einen Betriebsrat gründen, wie jüngst beim Hamburger Online-spiele-Produzenten Goodgame Studios, würden sie Hertwig zufolge vom Management oft „als kommunikativ inkompetent oder Unruhestifter“ dargestellt: „Sie nehmen ihre Anliegen nicht selbst in die Hand oder stören die vermeintliche Harmonie im Betrieb.“ Konkret hatten etwa 30 Mitarbeiter von Goodgame Studios Ende 2015 den Versuch unternommen, einen Betriebsrat zu gründen. Viele bezahlten dafür mit der fristlosen Kündigung.

Tatsächlich entschieden sich im Januar mehr als die Hälfte der Beschäftigten bei einer Versammlung gegen die Gründung des Gremiums. Kritiker unterstellen dem Unternehmen, durch massive Intervention diesen Entscheid beeinflusst zu haben. So habe man unter anderem verhindert, dass mit dem Betriebsrat Sozialpläne hätten vereinbart werden müssen. Eine bewusste Kalkulation? Am 18. August gab das Management bekannt, rund 500 der etwa 1100 Mitarbeiter zu entlassen. Unter Mitwirkung der Geschäftsleitung war ein „Mitarbeiter-Komitee“ als Betriebsratsalternative eingerichtet worden. Gut unterrichteten Beobachtern zufolge dürfe es nun „Aufhebungsverträge und Abfindungsangebote abknicken“.

Zurück zu den Studien. Tappen Menschen, die an ihrem Arbeitsplatz „mehr Freiheit statt Sicherheit“ suchen, womöglich in

eine Falle? Können alternative Vertretungsorgane (AVO) tatsächlich Beschäftigten den Rücken stärken? Welchen Einfluss haben „Feelgood Manager“ überhaupt? Gewerkschaften beziehen klar Position: AVOs seien eine „schwache Form von Vertretung, die rechtlich nicht abgesichert ist und in der Regel vom Wohlwollen der Arbeitgeberseite abhängig ist“, so Gabriele Gröschl-Bahr, Mitglied im Bundesvorstand der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft Verdi.

Wie sich Betriebsratsalternativen in der Praxis schlagen, beobachtet auch die IG Metall aufmerksam. Solche Modelle funktionierten nicht einmal in guten konjunkturellen Phasen, so Rudolf Luz, im Vorstand für Betriebspolitik zuständig. Was AVOs fehle, seien berechenbare Grundlagen für beide Seiten. „Kommt es zu Kündigungen, kann ein Feelgood Manager keinen Einfluss nehmen. Ohne verbrieftes Recht hat jedwede Betriebsratsalternative vor Gericht einen schlechten Stand.“

Worauf die Gewerkschaften zusätzlich hinweisen: Wo Skepsis gegenüber einem Betriebsrat besteht, fehlt häufig die konkrete Erfahrung der betrieblichen Mitbestimmung. „Entscheidet nicht nur der Arbeitgeber allein, sondern werden auch die Mitarbeiterinteressen durch einen Betriebsrat vertreten“, wie Luz betont, „erhält jeder einzelne Beschäftigte am Ende auch mehr Rechte.“ Mehr Partizipation und Demokratisierung bedeutet aus Gewerkschaftssicht, im Interesse der Beschäftigten mehr individuelle Gestaltungsspielräume für selbstbestimmteres Arbeiten zu entwickeln. Diese sollten aber in kollektiven Regelungen vereinbart werden. Wann gearbeitet wird, wie lange, ob mobil oder im Büro, solle der Einzelne mehr bestimmen können, sagt Luz. „Dazu bedarf es aber klarer Rege-

lungen, die mit dem Betriebsrat zu vereinbaren sind.“

Gute Sozialpartnerschaft lohnt sich

Mit diesen Prämissen kann Thomas Marquardt, Personalchef der Infineon Technologies AG, sich arrangieren. Das Unternehmen sieht sich selbst ganz vorn in der Digitalisierung. Wichtig für die Unternehmenskultur sei, dass Mitarbeiter Verantwortung übernehmen. Gleichzeitig benötige das Unternehmen ein stabiles Grundgerüst, um „schnell und agil“ zu sein. „Wir können die neue vernetzte, dynamische Arbeitskultur selber gestalten. Auch hier arbeiten wir eng mit dem Betriebsrat zusammen.“ Das durch die Digitalisierung erhöhte Tempo gehen die Sozialpartner offenbar mit. „Daran sind sie in unserem Branchenumfeld gewöhnt“, so Marquardt. Gemeinsam verfolge man das Ziel, dass das Unternehmen Erfolg habe, Arbeitsplätze gesichert seien und menschengerecht gestaltet werden könnten.

Dass Personaler, Betriebsräte und Gewerkschaften wie hier beschrieben an einem Strang ziehen, wird grundsätzlich von Personalverantwortlichen geteilt. Stellvertretend für viele HR-Experten betont Katharina Heuer, Geschäftsführerin der DGFP, auf tariflicher und betrieblicher Ebene „lohnt sich gut gelebte Sozialpartnerschaft“. Dass Konfrontation keine „kluge Strategie“ sei, betont Rudolf Kast, Vorstandsvorsitzender des Demografie-Netzwerks (ddn). „Nur ein geordnetes Miteinander trägt zum Wohl der Belegschaft und damit auch zum Vorteil des Unternehmens bei.“

Gewerkschaften unter Druck

Mehr oder minder verklausuliert wird indes auf Sozialpartner Druck ausgeübt. Stefan Guffart, Personalvorstand beim Internationalen Bund in Frankfurt, fordert Arbeitnehmervertreter auf, sich angemessen zu schulen und auf den neuesten Stand der Technik zu bringen, um angesichts tiefgreifender Veränderungen in der Arbeitswelt nicht ins Hintertreffen zu geraten. „Sonst können sie nicht mehr

„Kommt es zu Kündigungen, kann ein Feelgood Manager keinen Einfluss nehmen. Ohne verbrieftes Recht hat jedwede Betriebsratsalternative vor Gericht einen schlechten Stand.“

Rudolf Luz, Vorstandsmitglied der IG-Metall

auf Augenhöhe mit der Unternehmensseite kooperieren.“

Angesichts der Digitalisierung und extrem beschleunigter Prozesse, betont auch Thomas Belker, Personalvorstand der Talanx Service AG in Hannover und Vizepräsident des Bundesverbandes der Personalmanager (BPM), drohe man in der Diskussion mit Betriebsräten viel Zeit zu verlieren. „Ich würde mir wünschen, wir könnten diese Verfahren beschleunigen.“ Betriebsräte orientierten sich häufig zu eng am Gesetz, dessen Fokus auf einer Begrenzung von Leistungs- und Verhaltenskontrolle liegt. Im betrieblichen Alltag rücke jedoch stärker ins Blickfeld, „wie schnell wir Kunden bedienen und ihnen digitalen Zugriff ermöglichen“.

Wie wenig man dem Sozialpartner zutraut, stellt Zeitarbeitsmanager Runge heraus. „Damit sie den nächsten unternehmerischen Schritt mitdenken können, muss ich Hintergrundwissen bei den Betriebsräten aufbauen.“ Mit einem Betriebsrat, der das Geschäft nicht verstehe, „kommen wir nicht weiter“. Dass beim Einfluss der Digitalisierung auf die betriebliche Mitbestimmung eine enorme Dynamik entstehen könnte, erwartet DGFP-Chefin Heuer. „Sie könnte das Kräfteverhältnis innerhalb der Sozialpartnerschaft verändern.“ Dank moderner Technologien ließen sich neue Prozesse, Instrumente und Methoden der innerbetrieblichen Beteiligung und Mitbestimmung gestalten. Was meist Betriebsräten und Gewerkschaften überantwortet war, werde künftig durch „neue Möglichkeiten der breiten Partizipation und starken Mitbestimmung der Mitarbeiter“ ergänzt.

Bewahrer haben es schwer

Dafür fordert Andranik Tumasjan, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Strategie und Organisation der TU Mün-

chen (siehe Interview Seite 15), von Gewerkschaften frische Impulse ein. „Bisher reagiert man eher auf Veränderungen als selbst Trends zu setzen.“ Nur bewahren statt verändern – auch für Alnatura-Personalchef Schledt führe dieser Weg ins Abseits. „Das gilt für Gewerkschaften wie für Unternehmen und Personalleiter gleichermaßen.“

Sind Gewerkschaften und Betriebsräte bereit, sich auf diese Debatte einzulassen? Luz von der IG Metall räumt ein, dass sich die Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft anders aufstellen müsse als in einem industriell-tayloristisch geprägten Umfeld. „In einem Start-up wird einem Betriebsrat hinsichtlich Flexibilität und Reaktivität anderes abverlangt als in einem klassischen Industriebetrieb mit Schichtarbeit.“ Umgekehrt bleibe es Aufgabe des Betriebsrats, die Rahmenbedingungen im Interesse der Beschäftigten zu beeinflussen, etwa bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitszeitregelungen, der Personalentwicklung oder dem Datenschutz.

Als Interessensvertreter der Beschäftigten würden Betriebsräte ihren Blick stets auch aufs Ganze richten. „Sie sägen nicht an dem Ast, auf dem sie sitzen“, hält Luz fest. Umgekehrt sollten Personaler Betriebsräte nicht nur um Rat fragen, sondern sie möglichst frühzeitig in Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse einbinden. Vor allem sollten sie deren Arbeit nicht erschweren. Seit einigen Jahren beobachten Verdi und IG Metall, dass Behinderungen und sogar rechtswidrige Angriffe auf Betriebsräte deutlich zunehmen. „Es gibt immer noch Arbeitgeber, die es nicht ertragen können, wenn ihre Beschäftigten mitreden wollen“, betont Gröschl-Bahr. Dass es sich dabei um Straftaten handelt, die auch tatsächlich verfolgt werden, müsse der Gesetzgeber „endlich klarstellen“.

Winfried Gertz, freier Journalist, München

„Wir sollten mehr ausprobieren“

Studien zufolge wünschen sich Beschäftigte Freiheit statt Sicherheit. Was daraus für die betriebliche Mitbestimmung folgt, erläutert Dr. Andranik Tumasjan, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Strategie und Organisation der Technischen Universität München.



Dr. Andranik Tumasjan, TU München

Personalwirtschaft: Herr Dr. Tumasjan, Sie bilden Employer-Branding-Manager aus. Wie können Betriebsräte und Gewerkschaften ihren Ruf bei den Beschäftigten verbessern?

Andranik Tumasjan: Sie tun sich leichter, wenn sie sich klar positionieren im Hinblick darauf, welche Angebote sie heute Arbeitnehmern unterbreiten. Wer mit Thesen, die aus industrieller Zeit stammen, die Digitalisierung pauschal verteufelt, stellt sich selbst ein Bein.

In den BWL-Curricula deutscher Hochschulen findet man kaum Lehrinhalte zur Mitbestimmung. Treffen künftige Führungskräfte in der Arbeitswelt nicht völlig unvorbereitet auf Betriebsräte?

Ein unbestritten wunder Punkt. Ich wünsche mir, dass sich der Führungsnachwuchs frühzeitig damit befasst, warum es die Mitbestimmung gibt und dass man sie nicht einfach ausblenden kann und sollte. Umgekehrt sollten sich auch Betriebsräte und Gewerkschafter intensiver als bisher mit aktuellen Managementthemen beschäftigen, damit sie Arbeitnehmer auch unter sich ständig wandelnden Bedingungen angemessen vertreten können.

Was ist der springende Punkt, was überfordert Ihres Erachtens die Sozialpartner?

Die nachwachsende Generation ist mündiger und mobiler denn je. Immer mehr qualifizierte Wissensarbeiter können sich den Arbeitgeber aussuchen. Den Zuschlag erhält, wer Freiraum für Projektarbeit ohne hierarchisches Drumherum eröffnet, wo sich Mitarbeiter mit ihren Talenten einbringen und weiterentwickeln können. Wissensarbeiter wollen sich nicht

bevormundend schützen lassen, sondern selbstbestimmt arbeiten, wann und wo sie möchten. Sie wollen mit Leistung überzeugen, ohne dabei ausschließlich auf Beförderung zu schielen.

Die Organisationsforschung scheint Ihre Position zu bekräftigen. Was konkret beobachten Sie?

Ein Forschungszweig befasst sich mit den sogenannten „i-Deals“ (idiosynkratische Deals). Auf unbürokratische Weise handeln immer mehr Beschäftigte mit ihren Führungskräften individuelle Arrangements aus. Sie möchten für sich selbst eine Lösung suchen, statt es einer kollektiven Institution zu überantworten. Der Trend wird sich fortsetzen.

Was folgt daraus für Betriebsräte und Gewerkschaften?

Sie sollten sich dem Wandel stellen und mehr Flexibilität zeigen. Darauf sind Gewerkschaften und viele Betriebsräte nicht vorbereitet. Sie tun sich schwer, auf Beschäftigte mit anderen Bedürfnissen als in der Industrie zuzugehen und ihnen überzeugende Angebote zu unterbreiten. Diese Agilität ist nötig – übrigens auch auf Seiten der Personaler.

Charles Darwin zufolge überlebt nicht der Stärkste oder Klügste, sondern wer am besten angepasst ist. Wie weit sind die Sozialpartner davon entfernt?

Wenn sie Arbeitnehmer schützen möchten, sollten sie sich damit befassen, wie sich die Interessen gewandelt haben. Statt sich auf Gesetze zurückzuziehen, die aus industrieller Zeit herrühren, sollten sie ihre grundsätzlichen Positionen zukunftstauglich weiterentwickeln.

Dazu gehört, wie Sie sagen, den Beschäftigten mehr Chancen zu geben, um zu experimentieren?

Zum Beispiel bei sozialen Innovationen. Einige Unternehmen lassen ihre Azubis um Azubis werben. Sie führen sogar Einstellungsgespräche. So macht das Unternehmen Recruiting auf Augenhöhe, die Azubis erleben Freiraum und Eigenverantwortung – und die Identifikation mit dem Unternehmen steigt. Im Ergebnis steigen auch die Bewerberzahlen deutlich. Mit einfachen Dingen lässt sich unglaublich viel bewegen.

Kriegt man dafür Betriebsräte ins Boot?

Darum geht es doch beim agilen Arbeiten: die Menschen einbeziehen, also auch die Sozialpartner. Gewerkschaften sollten deshalb stärker als bisher vorausdenken und proaktiv Ideen einbringen. Bisher reagiert man eher auf Veränderungen als selbst Trends zu setzen.

Sehen Sie soziale Innovationen als Ersatz oder Ergänzung der betrieblichen Mitbestimmung?

Technologische Innovation entsteht oft aus sozialer Innovation. Also muss man Mitarbeitern auch den Freiraum geben zu experimentieren, wie eine neue Arbeitswelt gestaltet werden kann. Wir sollten mehr ausprobieren und neue Arten des Zusammenarbeitens erst dann verwerfen, wenn sie in der Realität nicht funktionieren, statt sie vorab zu diskreditieren, nur weil sie neu und nicht bis ins letzte Detail ausgefeilt sind. Diese Herangehensweise könnte sich auch für die betriebliche Mitbestimmung als fruchtbar erweisen.

Das Interview führte Winfried Gertz.