

Die veränderte Arbeitswelt der Digitalisierung fordert neue Konzepte Wenn dem Betriebsrat die Grundlage seiner Arbeit schwindet – Das „Konzept Betriebsrat“ neu gedacht

von Dr. Günther Schöffner und Prof. Dr. Petra Senne. Mai 2021

Im internationalen Vergleich ist in Deutschland die betriebliche Mitbestimmung der Arbeitnehmer in nahezu einzigartiger Weise im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) gesetzlich verankert. Als Arbeitnehmerschutzrecht soll sie Arbeitnehmer vor willkürlichen Entscheidungen des Arbeitgebers schützen, die aus der schwächeren Position und Abhängigkeit der Arbeitnehmer resultieren können. Trotz aller Umwälzungen ist das BetrVG seit 1972 und damit seit fast fünfzig Jahren nahezu unverändert in Kraft. Auch die mit dem Betriebsrätemodernisierungsgesetz aktuell geplanten Änderungen führen nicht zu wesentlichen Neuerungen.

Im Vergleich zu den 1970er Jahren hat sich insbesondere in den letzten zehn Jahren die Arbeitswelt der Beschäftigten in Deutschland aber teils signifikant verändert. Die umfassende Einführung von Computer-, Automations- und vernetzten Kommunikationssystemen, die Globalisierung von Wirtschaft und beruflicher Tätigkeit, vor allem aber die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt inkl. vernetzter, globaler Teams sind Beispiele hierfür. Eine vergleichbare Anpassung der gesetzlichen Regelungen zur Arbeit der Betriebsräte sowie der betrieblichen Mitbestimmung hat jedoch nicht stattgefunden.

Änderungen der globalwirtschaftlichen Bedingungen

Die Betriebsratskooperation hat sich lange ähnlich wie die Organisationsentwicklung nach dem Prinzip von Kurt Lewin gestaltet: unfreeze – move – freeze. Veränderungen wurden angeregt, diskutiert, verhandelt, vereinbart. Nach erfolgreicher Umsetzung (freeze) ist eine flexible Anpassung der Inhalte an die Gegebenheiten eher nicht die Regel. Einmal beschlossene Betriebsvereinbarungen enthalten nicht selten starre Inhalte. In einer digitalisierten Arbeitswelt ist jedoch der ständige Wandel Standard. Immer seltener lassen sich eingeführte Dinge für einen langen Zeitraum konstant halten und fordern eine ständige Anpassung. Der inzwischen schon teilweise verpönte Begriff VUKA beschreibt dies prägnant. Das neue EFQM Modell zur Unternehmensführung, mit dem Top-Unternehmen wie Bosch, BMW oder Siemens seit Jahrzehnten sehr gute Ergebnisse erzielen, hat dem in seiner neuesten Fassung 2020 Rechnung getragen und die kontinuierliche Veränderung des Unternehmens zum festen Bestandteil gemacht. Ein „freeze“ ist danach nicht mehr adäquat. Wenn sich die unternehmerischen Handlungsweisen dergestalt verändern, muss sich dies auch in der Betriebsratsarbeit niederschlagen. In der Praxis finden sich vereinzelt Konzepte einer „agilen Betriebsratsarbeit“. Hierzu wurden dementsprechend auch bereits Forderungen zur Anpassung der gesetzlichen Grundlagen laut.

Doch auch die wesentlich geänderte Dynamik der digitalen Ökonomie und des digitalen Arbeitens erfordern geänderte Ansätze. Unternehmensziele ändern sich schneller als früher, sodass sich persönliche oder Abteilungsziele ebenfalls dementsprechend schnell neu gestalten. Der OKR-Ansatz zur dynamischen Unternehmenssteuerung schlägt als Reaktion darauf als Alternative zu bisher jährlichen Mitarbeitergesprächen ein kontinuierliches Performance Management anhand sog. CFRs (Conversations, Feedback, Recognition) vor. In manchen Unternehmen findet bereits im vierzehntägigen Rhythmus ein Feedback zur persönlichen Performance der Mitarbeiter statt. Jenseits der Tatsache, dass der Betriebsrat nach § 94 Abs.2 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht bei der Gestaltung allgemeiner Grundsätze zur Beurteilung der Mitarbeiterleistung hat, gesteht § 82 Abs.2 BetrVG den Mitarbeitern zu, zu Bewertungsgesprächen jeweils ein Betriebsratsmitglied hinzuzuziehen. Der erwähnten Praxis vierzehntägiger CFRs kann dies je nach Inhalt schon allein aus praktischer Sicht einen Strich durch die Rechnung machen. Die bestehende Gesetzeslage ist manchen modernen Führungs- und Managementwerkzeugen daher nicht förderlich. Ähnliches gilt für § 87 Abs.1 Nr.6 BetrVG, der dem Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung digitaler Systeme gewährt, sobald diese zur automatischen Leistungsfeststellung der Mitarbeiter geeignet sind, auch wenn diese Möglichkeit gar nicht genutzt

werden soll. Dieser Umstand hat sich in vielen Fällen als Hemmschuh für die Umsetzung der Digitalisierung gezeigt und den Ruf nach gesetzlichen Änderungen verstärkt.

Änderungen der Haltung nötig

Jenseits der gesetzlichen Grundlagen ist in vielen Betriebsratsgremien auch ein gewisser Paradigmenwechsel nötig. In diversen Publikationen wird bezüglich der Betriebsratsarbeit von „Kampf“ anstatt von „Partnerschaft“ gesprochen. Damit die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Betrieb auch zukünftig wie oft zitiert ein Standortvorteil Deutschlands bleibt, muss sich aufgrund der geänderten Voraussetzungen der Fokus stärker zu einem partnerschaftlichen Handeln hin entwickeln. Betriebsratsgremien müssen das ihnen vielfach anhaftende Label der „Blockieranstalt“ ablegen und mehr zum partnerschaftlichen Helfer werden. Aber auch die Unternehmensseite darf den Betriebsrat nicht als Gegner verstehen, sondern muss im Sinne einer vertrauensvollen Zusammenarbeit auf Einwände und Vorschläge hören, um kreative Lösungen zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebs zu entwickeln. Der Aufbau von Drohkulissen - Einigungsstelle, Blockade, aber auch Verlagerung von Produktionsstandorten - gehören in die Mottenkiste der vergangenen Jahrzehnte.

Geänderte Umstände und Erwartungen der Arbeitnehmer

Jede Zeit hat ihre Aufgabe (Heinrich Heine). Und jede Generation hat ihre eigenen Erwartungen an die Gestaltung der Lebens- und Arbeitswelt. Smartphones und digitale Vernetzung haben nicht nur die tägliche Routine der Menschen, sondern auch Denk- und Lebensweisen der Menschen vehement beeinflusst und verändert. Dementsprechend gibt es Anforderungen an eine moderne Arbeitswelt, die im vergangenen Jahrhundert noch undenkbar schienen. Solch signifikant geänderte Anforderungen können daher auch für die betriebliche Mitbestimmung nicht folgenlos bleiben. Dies wird z. B. deutlich am Thema Homeoffice. Die Corona-Pandemie hat viele Unternehmen gezwungen, hierfür organisatorische Rahmenbedingungen in Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmern und den Betriebsräten zu schaffen. Wenn der Entwurf des Betriebsrätemodernisierungsgesetzes ein neues Mitbestimmungsrecht bei mobiler Arbeit vorsieht, ist das zwar ein Nachvollziehen dieser Entwicklung, aber keine Lösung der Frage der Gestaltung der zukünftigen Arbeitswelt.

Arbeitswelt 4.0: vieles ist anders

Die neue Arbeitswelt 4.0, als New Work mittlerweile ein gängiger Begriff, stellt wesentlich andere Anforderungen an eine moderne Arbeitsumgebung. Will man diesen nur durch eine Anpassung des BetrVG gerecht werden, wird womöglich die Chance vertan, Zukünftiges zu antizipieren. Zu schnell und zu weitreichend erscheinen aktuelle Umwälzungen, als dass sie nur durch ein Nachbessern existierender Systeme adressiert werden könnten. Es besteht die Gefahr eines „Flickwerks“, das den realen Anforderungen nicht mehr gerecht wird. Wenn 2019 nur noch rund 10 % der Betriebe überhaupt einen Betriebsrat hatten, die nur rund 40 % der Arbeitnehmer vertreten, muss auch über neue Ansätze der betrieblichen Mitbestimmung nachgedacht werden, die parallel zum bekannten Konzept der Betriebsräte oder stattdessen umgesetzt werden. Wesentliche Treiber von Veränderungen der Mitbestimmungsstrukturen sind neben der digitalisierten Arbeitswelt die steigende Anzahl von Mitarbeitenden der Generationen Y und Z sowie ein verändertes Selbstverständnis in der Gesellschaft.

New Work und geänderte Arbeitsmodelle als Treiber

Die Legitimation des Betriebsrats knüpft an den Betriebsbegriff im Sinne eines steuernden Leitungsapparats an. Agile Teams mit wechselnden Personen, aber auch die Auflösung fester Betriebsstätten lassen jedoch die Frage nach dem Vorhandensein eines Betriebs und vor allem der Zuordnung der Arbeitnehmer zu dieser Einheit und damit der Anzahl der Betriebsräte aufkommen. So lässt Telefonica Deutschland seit Anfang 2021 allen 8500 Mitarbeitern die freie Wahl, wann und wo sie arbeiten wollen. Durch solche Schritte verliert die Zuordnung zu einem Betrieb als Kern der Beschäftigung und als Anknüpfung für die Bildung von Betriebsräten zunehmend an Bedeutung.

Des Weiteren finden sich immer mehr Unternehmen in einer Netzwerkorganisation wieder, in der beispielsweise mehrere selbständige Gesellschaften mbH zwar gemeinsam zusammenwirken, organisatorisch aber nur über Muttergesellschaften miteinander verbunden sind. Hier besteht nach § 3 Abs.1 Nr.1 bzw. 3 BetrVG die Möglichkeit

zur Einrichtung von Netzwerkbetriebsräten. Eine gemeinsame Lösung der Mitbestimmung aller beteiligten Unternehmen, die nicht immer dauerhaft in Zusammenarbeit stehen müssen, erscheint dadurch aber nur schwer erreichbar.

Das digitale Arbeiten erhöht mehr und mehr die Zahl der Selbständigen und Freelancer, vor allem im IT-Bereich. Laut dem Institut für Freie Berufe hat sich die Zahl der Selbständigen in Freien Berufen in den letzten 20 Jahren auf über 1,45 Mio. mehr als verdoppelt. Freelancer und Crowdworker sind je nach Ausgestaltung Solo-Selbstständige und arbeiten meist für mehrere Auftraggeber. Eine wirksame betriebliche Mitbestimmung ist für diese Personen somit nicht über das bisherige Konstrukt des Betriebsrats möglich. Dennoch besteht weitgehende Einigkeit, dass diese Gruppe wegen ihrer meist schwächeren Position geschützt werden muss. Besondere Relevanz erhält dies dadurch, dass mehr und mehr Freelancer auch leitende Aufgaben jenseits von leitenden Angestellten ausfüllen. Neben der temporären Natur solcher Positionen liegt dies u. a. auch daran, dass neue Management-Ansätze Führung anders definieren. Nicht nur agile Führungsansätze erachten „Führung“ als Rolle und nicht als Funktion, auch das EFQM Modell 2020 teilt diese Einschätzung. Dementsprechend gewinnen Freelancer, die in Führungsrollen schlüpfen, mehr und mehr an Bedeutung, sodass die Frage ihrer Mitbestimmung einer Regelung bedarf.

Generationenwandel verändert das Verständnis

Wie alle anderen Generationen zuvor haben auch die Generationen Y und Z eigene Vorstellungen der Arbeitswelt, die sich von tradierten Formen unterscheiden. Vertretern der Generation Y werden gewisse Eigenschaften zugeordnet, von denen im Kontext der Mitbestimmung die geringe Machtdistanz und ein starkes Selbstbewusstsein besonders relevant sind. Die geringe Machtdistanz akzeptiert keine Ungleichverteilung von Macht, weshalb ganz im Sinne von New Work flache Hierarchien gefordert werden. Dadurch hat die Mittlerfunktion des Betriebsrats zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine wesentlich schwächere Bedeutung als bisher. Das starke Selbstbewusstsein unterstützt nicht nur diesen Umstand, sondern führt auch verstärkt zur Tendenz, das Betriebsratsgremium als vertretende Instanz in Frage zu stellen. Anders als bisherige Generationen verlangen viele Vertreter der Generationen Y und Z stärker als bisher, selbst gehört zu werden und ihre Belange selbst dem Arbeitgeber vorzutragen. Ähnlich den Tendenzen in der Politik fordern viele eine weitreichendere, direkte Beteiligung an der Mitbestimmung und wollen sich nicht nur durch ein Gremium vertreten lassen, das sie nur alle vier Jahre wählen und deren Leistung sie nicht wirklich beeinflussen können. Ähnlich der Politik kann in verschiedenen Unternehmen auch eine durch Enttäuschungen genährte „Betriebsratsverdrossenheit“ festgestellt werden. Letztere fußen aber jenseits einer als mangelhaft eingeschätzten Betriebsratsarbeit auf der einen Seite auch auf falschen Vorstellungen und Erwartungen hinsichtlich Arbeit und Möglichkeiten von Betriebsräten, auf der anderen Seite werden aber auch oft die Vorteile einer gremienbasierten Vertretung übersehen oder unterschätzt bzw. erst dann geschätzt, wenn Krisensituationen auftreten.

Gesellschaftliche Umwälzungen

Eine scheinbar steigende Ablehnung der Institution „Betriebsrat“ wird vielfach auch mit einem geänderten Gesellschaftsverständnis begründet. Ähnlich der kürzeren Machtdistanz jüngerer Generationen scheinen die Menschen mündiger und selbstbewusster geworden zu sein. Hier sind Parallelen zur allgemeinen Politik zu ziehen. In den 1970er Jahren, der Zeit der wesentlichen Prägung des heutigen BetrVG, war eine Drei-Parteien-Landschaft üblich. Inzwischen sind in den Parlamenten fünf bis sechs Parteien die Regel, die Zeit absoluter Mehrheiten ist längst vorbei. Das Volk will mehr gehört werden: mehr Volksbegehren oder Interventionen bei großen Infrastrukturprojekten etc. geben davon Zeugnis. Die Akzeptanz eines einmal in vier Jahren gewählten Gremiums, das allein die Mitbestimmungsmacht der Mitarbeiter ausübt, gerät daher ebenso ins Wanken.

Ein weiterer Faktor ist die Veränderung der Mitarbeiterstruktur. In vielen Unternehmen gibt es den klassischen „Malocher“ nicht mehr, die große Zeit der „Kumpel“ im Bergbau oder der Stahlarbeiter ist passé. Laut Statistischem Bundesamt ist die Zahl der Erwerbstätigen mit akademischen Abschlüssen allein in den zehn Jahren von 2008 bis 2017 von 6,8 auf 9,2 Millionen gestiegen, sodass mittlerweile über 20 % der Erwerbstätigen Akademiker sind. Diese Berufsgruppe hat ein anderes Verständnis von Mitbestimmung und Vertretung als beispielsweise der „klassische“ Fabrikarbeiter. Zudem sind viele davon in Führungspositionen, ohne leitende Angestellte zu sein und fallen daher unter den Wirkungsbereich des Betriebsrats. Die noch zunehmende Akademisierung der Bildungslandschaft, die durch

die steigende Zahl netzbasierter Studienmöglichkeiten zu erwarten ist, lässt eine umso stärkere Notwendigkeit der Anpassung der Mitarbeitervertretungskonzepte einschließlich ihrer Strukturen erwarten.

Innerbetriebliche Veränderungen

In immer mehr Unternehmen gibt es Möglichkeiten für Mitarbeiter, sich wirtschaftlich am Unternehmen (z. B. über Aktienoptionen u. ä.) zu beteiligen, was agilem Arbeiten und Selbstorganisation förderlich ist. Wird der Mitarbeiter aber im Gegensatz zu früher gleichzeitig „Aktionär“, ist einleuchtend, dass das Thema Mitarbeitervertretung eine neue Sichtweise braucht. Im Zuge der Digitalisierung lassen entsprechende Softwarepakete auch eine weitreichende Analyse von Leistung und Motivation von Mitarbeitern bis hin zu einer „nahtlosen Überwachung“ zu. Durch „Dataveillance“ oder „People Analytics“, so die diesbezüglichen Schlagworte, gibt es völlig neue Möglichkeiten der Personalauswahl und -entwicklung. Hier sind definitiv Regeln nötig, um ein akzeptables, weil menschenwürdiges Machtgleichgewicht zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern zu sichern. Dies ist jedoch nicht allein durch die klassische Mitbestimmung z. B. über § 87 Abs.1 Nr.6 BetrVG zu erreichen.

Mitbestimmung neu gedacht

Nach den vielen Gründen für eine Neugestaltung des Konstrukts „Betriebsrat“ steht zurecht die Frage nach Vorschlägen zu adäquaten Anpassungen und Alternativen im Raum. Nachfolgend sind einige diesbezügliche Gedanken beschrieben, die als Anregung dienen sollen, auch Tabuthemen anzusprechen und neue Wege zu beschreiten. Sie sind ausdrücklich nicht als Provokation oder Beschneidungsversuch der Mitbestimmung zu interpretieren. Die Beteiligung der Arbeitnehmer an Entscheidungen des Unternehmens entspricht einem demokratischen Grundverständnis und ist gerade in einer Zeit der Veränderungen absolut notwendig. Die dargestellten Vorschläge sollen daher auffordern, über eine zeitgemäße Mitarbeitervertretung nachzudenken. Hierzu gehört aber auch, alte Denkmuster zu überwinden. Letztendlich bedarf es ohnehin der gesetzgeberischen Entscheidung, ob es eine gesetzliche Neugestaltung gibt und wie diese aussieht.

1. Unterschiedliche Vertretungen für verschiedene Personengruppen

Dort, wo es noch Betriebe im eigentlichen Sinn gibt, hat der klassische Betriebsrat weiter seine Berechtigung. Jedoch muss seine Arbeitsweise modernisiert werden. Der Einsatz von Videotechnik für Sitzungen und Versammlungen ist hier nur ein erster kleiner Schritt. Für Mitarbeiter im Homeoffice oder Remote, für die der klassische Betriebsbegriff nicht mehr greift, könnte jedoch eine separate Mitarbeitervertretung geschaffen werden, die sich speziell um ihre Belange kümmert. Dementsprechend müssen Inhalte und Verfahrensweisen abweichend vom BetrVG angepasst werden. Für eventuelle weitere Gruppen kann Ähnliches gelten. Sämtliche „Räte“ dieser verschiedenen Gruppen bilden zusammen einen „Mitarbeitendenrat“, bei dem die Arbeit und Entscheidungsfindung entsprechend der jeweiligen Gegebenheiten genau festgelegt werden muss. Der Gesetzgeber muss hierfür ein eigenes Regelwerk schaffen. Dieses könnte aber subsidiär erst dann eingreifen, wenn z. B. auf dem Verhandlungsweg zwischen den Betriebsparteien keine Lösung zustande kommt.

2. Flexiblere Zusammensetzung des Gremiums

Die Zusammensetzung des Betriebsrats könnte flexibler angepasst werden, indem nur ein Teil des Gremiums auf eine bestimmte Zeit gewählt und fix besetzt wird, der andere Teil aus temporär entsandten Mitgliedern besteht. Für nicht routinemäßige Themen großer Tragweite könnten ähnlich wie bei agil und kollegial geführten Unternehmen jene Mitarbeiter temporär ins Gremium gewählt werden, welche die Mitarbeiter für das anstehende Thema als am kompetentesten erachten. So könnte der Bedarf der kontinuierlichen Unternehmenstransformation „näher am Mitarbeiter“ umgesetzt werden. Des Weiteren könnten temporäre Mitglieder aus den Reihen der Freelancer und Leiharbeiter entsandt werden, um analog zu den schwerbehinderten Mitarbeitern deren Belange besser zu vertreten.

3. Alternative zum Gremium: Beauftragte

Anstatt eines gewählten Gremiums entsenden einzelne Gruppen oder Bereiche entsprechend der Anzahl von Mitarbeitenden Repräsentanten, die anstehende Themen direkt mit Arbeitgebervertretern verhandeln. Langwierige Verfahren, die für andere Gruppen evtl. nicht relevant sind, können so verhindert werden. Die Repräsentanten können sich auch mit anderen Repräsentanten zusammenschließen und Themen gemeinsam voranbringen. Anstatt von einzelnen Personen (z. B. Homeoffice-Repräsentanten) können einzelne Gruppen auch weiterhin ein Gremium

beauftragen (z. B. Produktionsrat). Wahl und damit Legitimation für Verhandlungen, Konstitution und Kooperation von Gremien und Repräsentanten bedürfen hierzu geeigneter Regeln, Grundlagen und Statuten. Der passende gesetzliche Rahmen steht mit § 28a BetrVG bereits zur Verfügung und muss ggfls. nur angepasst werden.

4. Angepasste Amtszeit, beschleunigtes Arbeiten

Der beschleunigten digitalen Arbeitswelt kann eine Mitarbeitervertretung besser gerecht werden, indem die Amtszeit gewählter Vertreter auf beispielsweise zwei Jahre verkürzt wird. Angesichts einer immer kürzeren Dauer der Arbeitsverhältnisse könnte so die demokratische Legitimation erhöht werden. Die Betriebsratsmitglieder wären von denen gewählt, die tatsächlich noch dem Betrieb angehören. Die jeweils aktuelle Situation in den Unternehmen wäre besser widerspiegelt. Um keine großen Lücken im Arbeitsprozess der Vertretung und damit einer Schwächung der Mitbestimmung Vorschub zu leisten, aber auch vor dem Hintergrund der Kosten einer Wahl müssen Verfahren zu Konstituierung und Arbeitsweisen des Gremiums ebenso beschleunigt werden wie die jeweilige Qualifizierung der einzelnen Vertreter.

5. Demokratisierung, Ablegen von Rechenschaft und Verantwortung

Dem geänderten Selbstverständnis der Menschen hinsichtlich Machtdistanz und gremienbasierter Mitbestimmung kann durch eine weitreichendere Demokratisierung der Betriebsratsarbeit und dem Ablegen von Rechenschaft besser Rechnung getragen werden. Sachinhalte großer Tragweite könnten den Mitarbeitern vor der Entscheidung zur Erörterung und Abstimmung vorgelegt werden. Digitale Verfahren machen diese verstärkte Basisdemokratie möglich. Die Möglichkeit, dem Gremium Inhalte vorlegen zu können, die dieses verbindlich abarbeiten muss, fördert diese ebenso. Während Manager bei krassen Fehlentscheidungen oder Fehlverhalten zivil- oder strafrechtlich persönlich belangbar sind, können Betriebsratsmitglieder bislang in solchen Fällen hingegen nur schwer gem. § 23 Abs.1 BetrVG ihres Amtes enthoben werden.

6. Verstärkung der Mitwirkung, Entschlackung der Mitbestimmung

Die radikalen Veränderungen der Digitalisierung haben auch Einfluss auf Form, Regelmäßigkeit, Inhalt und Umfang der betrieblichen Mitbestimmung. Vieles davon muss schneller, lokaler und weniger einschneidend erfolgen, will man Akzeptanz und Wettbewerbsfähigkeit hochhalten. Anstatt der Einigungsstelle, die sich lange hinziehen kann, könnte für einen Großteil der Mitbestimmung eine interne Ombudsstelle mit externem Support eingerichtet werden. Mit externen Ombudsleuten könnten die Themen innerhalb kurzer Zeit geklärt werden. Gelingt keine Einigung, entscheidet der Ombudsmann, beide Parteien akzeptieren dies. Im Gegensatz zur Einigungsstelle, die juristisch geprägt ist, könnte ein qualifizierter Berater, der selbst Verantwortung als Mitarbeiter und Manager getragen hat, die Rolle des Ombudsmanns übernehmen und somit praxisnähere Entscheidungen herbeiführen. Nur einige, wenige Dinge juristischer Prägung könnten der Einigungsstelle vorbehalten bleiben.

Sinn und Nutzen der Neugestaltung

Soll die Arbeitnehmervertretung wie am Anfang erwähnt auch in Zukunft ein potentieller Standortvorteil für Deutschland bleiben, muss sie wie in der Vergangenheit Mehrwert für die Beteiligten schaffen. Ihr darf nicht der Charme anhaften, nur Altes zu bewahren und den Fortschritt zu bremsen. Mitbestimmung ist auch weiterhin notwendig und entspricht demokratischen Strukturen. Jedoch ohne Anpassung an die geänderten Voraussetzungen und die Erwartungen der vertretenen Klientel bestehen bei einem reinen „Weiter so!“ nicht zu unterschätzende Risiken für Unternehmen:

- Das Gremium verliert zunehmend Akzeptanz bei der Belegschaft. Damit verlieren auch dessen Handlungen und Entscheidungen an Verständnis und Rückhalt.
- Durch eine nicht akzeptierte Form der Mitarbeitervertretung verliert ein Unternehmen an Attraktivität als Arbeitgeber.
- Eine zu langsame und ggf. nicht mehr zeitgemäße Arbeit eines Betriebsrats verhindert die schnelle und konsequente Anpassung von Unternehmen an neue Gegebenheiten. Dadurch können Unternehmen massiv an Wettbewerbsfähigkeit einbüßen.

Beispiele für praktizierte andere Formen

Zwei Beispiele sollen Zeugnis davon geben, dass die genannten Themen und Forderungen nicht weltfremd sind.

Beim Marktführer für Wasseraufbereitungssysteme Grünbeck im bayerischen Höchstädt a. d. Donau, einem Exklusivpartner des FC Augsburg, ist das Unternehmen seit vielen Jahren zu 49 % in der Hand der beteiligten Mitarbeiter. Einzelne Personen sind gleichzeitig Betriebsrat, Mitarbeiter, Gesellschafter und Aufsichtsrat. Dementsprechend genau sind die jeweiligen Rollen definiert und abgegrenzt. Damit das Zusammenspiel funktioniert und keine Zielkonflikte entstehen, müssen sich alle Beteiligten strikt an die Rollen halten, in die sie in den jeweiligen Situationen schlüpfen. Bei Grünbeck hat sich eine Betriebsratsarbeit und -kooperation etabliert, die das sehr erfolgreich bewältigt.

Der Medizintechnikhersteller OPED aus Valley bei München, bei dem ebenfalls Mitarbeiter Firmenanteile halten und agile Management-Tools Anwendung finden, hat bereits vor vielen Jahren eine alternative Form der Mitbestimmung geschaffen. Es gibt keinen Betriebs- sondern einen Vertrauensrat, der sich nicht aus dem BetrVG legitimiert, sondern aus eigens geschaffenen Statuten. Die Vertrauensräte genießen keinen Kündigungsschutz und benötigen diesen auch nicht. Die Belegschaft sah sich im BetrVG nicht mehr hinreichend repräsentiert, weshalb ein eigenes System geschaffen wurde.

Beide Unternehmen waren bereits vor Jahren bezüglich der Mitbestimmung visionär und haben ihre Systeme entsprechend angepasst. Mit großem Erfolg.

Literatur:

- Gomez, Peter; Lambertz, Mark; Meynhardt, Timo (2019): Verantwortungsvoll führen in einer komplexen Welt. Denkmuster – Werkzeuge – Praxisbeispiele. Haupt Verlag, Bern.
- Breyer-Mayländer, Thomas (2016): Management 4.0 – Den digitalen Wandel erfolgreich meistern: Das Kursbuch für Führungskräfte. Hanser Verlag, München.
- Doerr, John (2018): OKR Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen. Verlag Franz Vahlen, München.
- Schulenberg, Nils (2016): Führung einer neuen Generation. Wie die Generation Y geführt werden sollte. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- European Foundation for Quality Management (2019): The EFQM Model 2020. Brüssel.
- Schöffner, Günther; Senne, Petra (2021): Professionelle Zusammenarbeit von Geschäftsführung und Betriebsrat - Ein praktischer Leitfaden für Manager und Führungskräfte. Erich Schmidt Verlag, Berlin.