

Haipeter, Thomas; Röhrig, Reinhard; Röwer, Hagen; Thünken, Oliver

## Working Paper

Das Initiativrecht nach § 92a BetrVG zur Beschäftigungssicherung - ein hilfreiches Instrument für die Mitbestimmung? Eine explorative Studie zur Mitbestimmungspraxis von Betriebsräten auf Grundlage des § 92 a BetrVG

Arbeitspapier, No. 308

## Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Haipeter, Thomas; Röhrig, Reinhard; Röwer, Hagen; Thünken, Oliver (2015) : Das Initiativrecht nach § 92a BetrVG zur Beschäftigungssicherung - ein hilfreiches Instrument für die Mitbestimmung? Eine explorative Studie zur Mitbestimmungspraxis von Betriebsräten auf Grundlage des § 92 a BetrVG, Arbeitspapier, No. 308, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116765>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Arbeitspapier **308**

Thomas Haipeter | Reinhard Röhrig  
Hagen Röwer | Oliver Thünken

**Das Initiativrecht nach  
§ 92a BetrVG zur  
Beschäftigungssicherung –  
ein hilfreiches Instrument  
für die Mitbestimmung?**

**Arbeitspapier Nr. 308**

Thomas Haipeter / Reinhard Röhrig / Hagen Röwer / Oliver Thünken

**Das Initiativrecht nach § 92a BetrVG zur Beschäftigungssicherung - ein hilfreiches Instrument für die Mitbestimmung?**

**Eine explorative Studie zur Mitbestimmungspraxis von Betriebsräten auf Grundlage des § 92 a BetrVG**

Haipeter, Thomas, PD Dr. habil, Leiter der Forschungsabteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation am Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen.

Röhrig, Reinhard, Dipl.-Soz.-Wiss., Fachrichtung Politikwissenschaft, verantwortlich für den Bereich Studien, Analysen und Arbeitsmarktpolitik bei der PCG - Project Consult GmbH in Essen.

Röwer, Hagen, Leiter des Geschäftsbereiches Organisationsberatung bei der interPartner GmbH in Essen.

Thünken, Oliver, Dipl.-Soz.-Wiss., Promovend am Institut für Soziologie der Universität Duisburg-Essen.

## Impressum

Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung  
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon (02 11) 77 78-175  
Fax (02 11) 77 78-4175  
E-Mail: [Stefan-Luecking@boeckler.de](mailto:Stefan-Luecking@boeckler.de)

Redaktion: Stefan Lücking, Leiter Referat Mitbestimmung im Wandel,  
Abteilung Forschungsförderung, Hans-Böckler-Stiftung

Bestell-Nr.: 11308

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf  
Düsseldorf, Februar 2015  
€ 25,00

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	7
2	Gesellschaftspolitischer Kontext der Studie .....	11
3	Zielsetzungen und Fragestellungen der Studie .....	13
3.1	Praktische Relevanz des Initiativrechts aus gewerkschaftlicher Sicht.....	13
3.2	Auswirkungen auf die Mitbestimmungspraxis der Betriebsräte .....	15
4	Forschungsbedarf und Stand der Forschung .....	19
4.1	Reorganisation der Unternehmen und Arbeitspolitik .....	19
4.2	Dezentralisierung der industriellen Beziehungen und Mitbestimmung der Betriebsräte .....	23
5	Forschungsansatz .....	27
5.1	Auswahl des Untersuchungsfeldes .....	28
6	Branchenstudie Metall- und Elektroindustrie .....	29
6.1	Verbreitung und Praxis des § 92 a BetrVG in der Branche .....	29
6.2	Fallstudie Filter.....	44
6.3	Fallstudie Maschine .....	54
6.4	Fallstudie Küchengeräte.....	64
6.5	Fallstudie Hochtechnologie .....	70
6.6	Fallstudie IT-Services.....	76
6.7	Erkenntnisse aus den Fallstudien .....	89
7	Branchenstudie Informations- und Kommunikationstechnologie .....	95
7.1	Verbreitung und Praxis des § 92 a BetrVG in der Branche .....	95
7.2	Fallstudie: Niederlassung einer IKT-Servicegesellschaft.....	104
8	Branchenstudie Verlage, Druck und Papier .....	113
8.1	Verbreitung und Praxis des § 92 a BetrVG in der Branche .....	113
8.2	Fallstudie: Ein Produktionsunternehmen.....	121
9	Branchenstudie Chemie .....	129
9.1	Verbreitung und Praxis der tariflichen Öffnungsklauseln in der Branche .....	129
10	Exkurs: Auswertung einer Branchenstudie zur Mitbestimmung in der keramischen Industrie.....	141
11	Fallstudie Energiedienstleister .....	143
11.1	Der Konzern.....	143
11.2	Hintergrund: Das Problem.....	144

11.3	Verhandlungen, Vereinbarungen und die Rolle des § 92 a BetrVG .....	145
11.4	Betriebsrat: Aktivitäten und Ressourcen .....	148
11.5	Einbeziehung von Beschäftigten und Gewerkschaften.....	151
11.6	Zusammenfassung.....	155
12	Fazit.....	159
12.1	Der § 92 a BetrVG als betriebspolitische Hilfestellung .....	159
12.2	Hypothesen für den Einsatz/Nichteinsatz des § 92 a BetrVG .....	160
12.3	Fragestellungen zur Integration des § 92 a BetrVG als selbstverständliches Instrument für Betriebsräte.....	167
13	Literatur .....	169
	Über die Hans-Böckler-Stiftung .....	175

## Vorwort

Innovationsprozesse sind in Unternehmen unabdingbare Voraussetzung für Erfolg und Zukunftsfähigkeit. Werden Innovationen verschlafen, rächt es sich alsbald und die Folgen sind ernüchternd: unternehmerische Schieflage und Insolvenz sind die fast zwangsläufigen Ergebnisse verfehlter Unternehmenspolitik. Dieser Ablauf ist keine Theorie, sondern in vielen Fällen (z. B. Nokia mit der Vernachlässigung der Smartphone-Entwicklung oder auch Kodak - einst Vorreiter bei der photographischen Ausrüstung und dann Verlierer durch die Digitalisierung) schmerzhaft erfahrbar gewesen - dies vor allem für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die plötzlich ihre sicher geglaubten Jobs verloren haben.

Innovationen - und zwar in allen betrieblichen Bereichen, also auch über Produkt- und Prozessinnovationen hinausgehend - sind somit unternehmerische Pflicht und damit auch ein wichtiges Thema für die betriebliche Interessenvertretung - dies unter den Gesichtspunkten der Arbeitsplatzsicherung und einer zukünftigen erfolgreichen unternehmerischen Entwicklung.

In der hier vorliegenden Studie wird nun eine besondere Ausprägung der betrieblichen Mitbestimmung beleuchtet: mit der Einführung des § 92 a in das novellierte Betriebsverfassungsgesetz in 2001 wurde erstmals der betrieblichen Interessenvertretung auf Grundlage eines festgeschriebenen Gesetzes ermöglicht, Einfluss auf die strategischen Entscheidungen eines Unternehmens nehmen zu können und somit eigene Vorschläge zur unternehmerischen Entwicklung mit Geschäftsführung und Management zu diskutieren. Auf Grundlage dieses sog. Initiativrechts wurden Innovationsansätze und -vorschläge durch Betriebs- und Personalräte plötzlich möglich und rechtlich untermauert.

Die Erkenntnisse der hier vorliegenden Studie über das Initiativrecht 92 a BetrVG sind teilweise überraschend, teilweise erwartet und teilweise - auch und gerade für Gewerkschaften - bedenkenswert. Denn eins fehlt dem Initiativrecht und dies wurde in den untersuchten Fallbeispielen von den interviewten Betriebsräten oftmals schmerzlich vermisst: die „Einigungsstellentauglichkeit“, die den § 92 a zu einem durchsetzungsstärkeren Recht machen würde.

Gerade diese Erkenntnis aber hat das Potential, in eine weiterführende politische Diskussion um eine mögliche Nachjustierung des Initiativrechts einzutreten.

Prof. Dr. Klaus Kost

Vorsitzender des Bundesverbandes Arbeitsorientierter Beratung e. V.

## Kurzfassung

Die Fallstudien des Forschungsprojektes zeigen, dass ein erfolgreicher Einsatz des Initiativrechts nach § 92 a BetrVG durch die Betriebsräte stark mit einer beteiligungsorientierten Miteinbeziehung der Belegschaften als Arbeitsplatzexperten einhergeht. In gemeinsamen Diskussionen und Bewertungen von innerbetrieblichen Themen können sich unter anderem die Kommunikation, die Solidarität und die Wahrnehmung zwischen Betriebsrat und Belegschaft verbessern. Allerdings ist dafür nicht in allen Fällen das Initiativrecht verantwortlich zu machen. Vielmehr nutzen offensive Betriebsräte auch andere Instrumente wie Tarifabweichungen oder sind so stark, dass es für die Einbringung eigener Konzepte eines formalen Bezugs auf das BetrVG nicht bedarf. Zudem lässt sich feststellen, dass die Anwendung des § 92 a BetrVG abhängig von der Unternehmensgröße und der jeweiligen Branche ist. Auch spielt das Initiativrecht bei der Beratung der Betriebsratsgremien durch gewerkschaftliche Institutionen und arbeitsorientierte Beratungsgesellschaften eine eher untergeordnete Rolle. Nicht zuletzt deshalb ist der Einsatz des Initiativrechts stark abhängig von den handelnden Personen und den organisatorischen Rahmenbedingungen des Betriebsratsgremiums.



# 1 Einleitung

Der im Rahmen der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) in 2001 neu eingeführte § 92 a BetrVG beinhaltet als Weiterentwicklung der bis dahin gängigen Mitbestimmungspraxis ein Initiativrecht des Betriebsrats gegenüber dem Management zu unternehmerischen Fragestellungen. Damit wurde eine rechtliche Grundlage für proaktive Handlungsmöglichkeiten der Betriebsräte in Unternehmen geschaffen (Brandl et al. 2005).

Erste Erkenntnisse einer Betriebsrätebefragung des WSI in 2010 (Kriegesmann et al. 2010 sowie Ziegler et al. 2010) deuten darauf hin, dass das Initiativrecht bei den Betriebsräten weit verbreitet ist, die bereits eigene „proaktive“ Innovationsbeiträge in Unternehmen entwickelt haben. Jedoch ist beispielsweise nicht gesichert, in welchem qualitativen Rahmen, mit welchen Inhalten, mit welchem Nutzen und mit welchen (möglichen) Veränderungen in der Mitbestimmungspraxis der § 92 a BetrVG angewendet wird.

Aufgrund dessen hat die interPartner GmbH als Projektnehmer für die Hans-Böckler-Stiftung zusammen mit den beiden Kooperationspartnern, dem Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) an der Universität Duisburg-Essen und der PCG – Project Consult GmbH (PCG) aus Essen, eine explorative Studie zur Mitbestimmungspraxis von Betriebsräten zum Initiativrecht nach § 92 a BetrVG konzipiert und durchgeführt.

Unter Berücksichtigung der offenen Fragen verfolgte das Forschungsprojekt zwei Ziele: einerseits soll im Rahmen eines ersten Erkenntnisgewinns die praktische Relevanz des Initiativrechts des § 92 a BetrVG in den unterschiedlichen Branchen beleuchtet werden. Andererseits sollen in diesem Zusammenhang erste Einschätzungen dahingehend getroffen werden, inwieweit Veränderungen in der Mitbestimmungspraxis bei Anwendung des Initiativrechts nach § 92 a BetrVG durch Betriebsräte eintreten oder eintreten können.

Um die gestellten Ziele zu erreichen, wurden für beide Aufgabenbereiche erkenntnisorientierte Fragestellungen entwickelt, deren Beantwortung die inhaltliche Annäherung an den Themenkomplex ermöglicht.

Hierbei wird für den Bereich „praktische Relevanz aus interessenvertretungspolitischer Sicht“ des Initiativrechts insbesondere eingegangen auf

- die Anwendung und Dynamik in den verschiedenen Branchen,
- mögliche inhaltliche Themenstellungen und -ausprägungen,

- die Rolle der Gewerkschaften als Multiplikatoren und Promotoren des § 92 a BetrVG bei Betriebsräten sowie die bewusste Einbindung des Initiativrechts bei gewerkschaftlichen Kampagnen.

Der zweite Fragenkomplex bezog sich auf die Beantwortung der Fragen, die mit dem Bereich der Auswirkungen auf die Mitbestimmungspraxis gestellt werden konnten. Interessengeleitet sollte hier

- die praktische Wirksamkeit des Beratungsrechts und die Auswirkungen auf die betrieblichen Arbeitsbeziehungen,
- die Rolle der Beschäftigten bei der Nutzung des Initiativrechts,
- die eintretenden oder nicht eintretenden Veränderungen im Verhältnis zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften, die sich bei Nutzung des Initiativrechts ergeben (können) sowie
- die mögliche Veränderung des Selbstverständnisses und die strategische Orientierung der Betriebsräte bis hin zu der Frage nach möglichen Auswirkungen auf Kompetenzen und Ressourcen

untersucht werden. Vor diesem Hintergrund werden die Gesichtspunkte

- der möglichen arbeitspolitischen Impulse durch Nutzung des Initiativrechts,
- der Auswirkungen von eingebrachten Innovationsprojekten durch Betriebsräte auf die Form der Mitbestimmung in den Betrieben,
- der Verhandlungsmöglichkeiten der Betriebsräte unter dem Primat des Shareholder-Value-Gedankens sowie
- der Auswirkungen der Finanzmarktkrise ab 2007 auf arbeitspolitische Fragestellungen

als wichtig für die Strukturierung der Fragestellungen des Forschungsprojekts erachtet.

Im zweiten Kapitel stellt die Studie den gesellschaftspolitischen Kontext vor, in dem das Untersuchungsfeld und die Studie eingebettet sind. Ziele und Fragestellungen der explorativen Studie werden im dritten Kapitel dargestellt. Die zur Zielerreichung des Forschungsprojekts gewählte methodische Vorgehensweise beinhaltet in einem ersten Schritt die gründliche Auswertung von Sekundärliteratur und Informationsmaterialien im Rahmen einer Primäranalyse in Kapitel 4. Im fünften Kapitel wird der folgende methodische Forschungsansatz sowie die Auswahl des Untersuchungsfeldes kurz dargestellt und begründet.

In einem zweiten Schritt wurden im Forschungsprojekt explorative, leitfadengestützte Interviews mit Experten aus den Gewerkschaften IG Metall, IG BCE und ver.di sowie

weiteren arbeitsorientierten Beratungsinstitutionen zum Thema *Anwendungspraxis des § 92 a BetrVG durch Betriebsräte* geführt.

Anschließend wurden zur Konkretisierung der von den Experten gemachten Ausführungen in acht betrieblichen Fallstudien, bestehend aus Interviews mit Betriebsräten sowie weiteren Materialien wie Dokumente, Betriebsvereinbarungen und weiteren Artefakten, u. a. die Themenstellungen für den Einsatz des § 92 a BetrVG, Inhalte und Vorgehensweisen, Hemmnisse und Treiber, Ergebnisse, Nachhaltigkeit, Auswirkungen auf die betriebliche „Alltagswelt“, etc. erörtert.

Neben den betrieblichen Fallstudien wurden Studien für die folgenden Branchen:

- Metall- und Elektroindustrie in Kapitel 6
- Informations- und Kommunikationstechnologie in Kapitel 7
- Verlage, Druck und Papier in Kapitel 8
- Chemie in Kapitel 9
- keramische Industrie als Exkurs in Kapitel 10

angefertigt. Während das sechste Kapitel fünf betriebliche Fallstudien für die Metall- und Elektroindustrie enthält, konnte für die Branchenstudien in Kapitel 7 und 8 jeweils nur eine betriebliche Fallstudie erstellt werden.

Zudem ließ sich aufgrund des spezifischen Umgangs der betrieblichen Mitbestimmung über die Tarifpolitik der IG BCE in der chemischen Industrie kein Beispiel zur Anwendungspraxis des § 92 a BetrVG durch Betriebsräte finden bzw. identifizieren. Von daher konnte keine betriebliche Fallstudie für die chemische Industrie angefertigt werden. Die Branchenstudie erörtert abweichend von der Forschungsfrage die Verbreitung und Praxis der tariflichen Öffnungsklauseln in dieser Branche.

In Kapitel 10 wird in einem Exkurs eine Branchenstudie zur Mitbestimmung in der keramischen Industrie kurz dargestellt und ausgewertet. Die Kontakte zur betrieblichen Fallstudie aus der Branche der Energiedienstleistungen in Kapitel 11 entstanden über eine direkte Anfrage des Projektnehmers in der Mailingliste SoliDebatte für betriebliche Interessenvertreter. Im zwölften Kapitel werden die Erkenntnisse aus den Branchen- und Fallstudien gebündelt und dargelegt. In vier Hypothesen wird anschließend erörtert, unter welchen Konstellationen das Initiativrecht des § 92 a BetrVG eingesetzt wird oder auch nicht. Die Studie richtet zum Schluss Fragen zur Implementierung des Initiativrechtes als selbstverständliches Werkzeug im Betriebsratsalltag insbesondere an Gewerkschaften und (arbeitsorientierten) Beratungsinstitutionen.

Der kurze Abriss der Studie nimmt hier schon ein Detailergebnis vorweg. Das Initiativrecht des § 92 a BetrVG wird in den Branchen von den Betriebsräten sehr unterschiedlich genutzt und von den Einzelgewerkschaften unterschiedlich protegiert bzw. die Nutzung des Initiativrechtes von den drei ausgewählten Einzelgewerkschaften IG Metall, IG BCE und ver.di unterschiedlich erfasst und dokumentiert.

Die Verfasser der Studie bedanken sich allen Interviewpartnerinnen und Interviewpartner für die ihre beanspruchte Zeit im Interview sowie im Vorfeld bzw. in der Nachbereitung.

Die interPartner GmbH als Projektnehmer bedankt sich für die kooperative Mitarbeit ihrer Kooperationspartner; bei dem Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) an der Universität Duisburg-Essen sowie bei der PCG - Project Consult GmbH (PCG) aus Essen.

Die Erstellung der Studie wäre ohne die Unterstützung durch die Hans-Böckler-Stiftung nicht möglich gewesen. Insbesondere gilt unser Dank hier den Herren Dr. Carsten Schneider und Dr. Stefan Lücking vom Referat „Mitbestimmung im Wandel“ in der Forschungsförderung für die von ihnen geleistete Unterstützung.

Die Studie ist weitgehend geschlechtergerecht formuliert mit drei Ausnahmen:

- Wenn erstens das Geschlecht bekannt ist, wird es korrekt beschrieben.
- Wenn zweitens die Lesbarkeit wirklich stark beeinträchtigt wird, wird ein Geschlecht zufällig gewählt.
- Drittens wird bei unbestimmten Funktionen bzw. Funktionsbezeichnungen wie z. B. Betriebsrat nur die männliche Form zur besseren Lesbarkeit gewählt.

## 2 Gesellschaftspolitischer Kontext der Studie

Mit der Einführung der Aufgabe zur Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsförderung nach § 80 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG sowie des von uns zu untersuchenden hergeleiteten Initiativrechts § 92 a BetrVG im Zuge der Neuordnung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 wurde eine Schärfung der mitbestimmten Innovationspolitik in Unternehmen vorgenommen. Hier wurde der Erkenntnis Rechnung getragen, dass Innovationen von Menschen gemacht werden – und Innovationspolitik von Unternehmen benötigt auch und gerade die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Insbesondere die Beschäftigten mit ihren betrieblichen Interessenvertretungen können als „Arbeitsplatzexperten“ der Ausgangspunkt für innovative Veränderungen in den Unternehmen sein.

Unternehmerische Innovation beinhaltet darüber hinaus Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsförderung. Schon heute spielen die Mitbestimmungsträger eine wichtige Rolle im Rahmen von antizipativen Reaktionen auf sich ändernde unternehmerische Rahmenbedingungen – dies bis hin zum Risiko-Management in Krisensituationen, bei deren Lösung die Unternehmensleitungen nicht selten überfordert und dringend auf Hilfe der betrieblichen Interessenvertretung angewiesen sind. Damit bildet der Begriff der Innovation in einer unternehmenspolitischen Sichtweise eine der Grundlagen von unternehmerischer Zukunftsfähigkeit und daraus resultierend Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsförderung. Innovationen müssen jedoch gesteuert und ihre Ergebnisse und Einspeisung in die laufenden Prozesse durch die betrieblichen Interessenvertreter unter Berücksichtigung und Einbindung der Belegschaften legitimiert sein, um Neustrukturierungen in Organisationsabläufen und Prozessketten als innovative Handlungen durchführen zu können.

Mit der Einführung des § 92 a BetrVG in das novellierte Betriebsverfassungsgesetz von 2001 ordnete der Gesetzgeber die innovationspolitische Sichtweise der Miteinbeziehung der betrieblichen Interessenvertretung in unternehmerische Prozesse unter den oben genannten Gesichtspunkten neu ein. Hier wird es der betrieblichen Interessenvertretung ermöglicht, erstmals auf gesetzlicher Grundlage unternehmensstrategische Fragestellungen aktiv zu behandeln und als Vorschläge dem Arbeitgeber zu übermitteln. Wörtlich heißt es:

„(1) Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen. Diese können insbesondere eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit, die Förderung von Teilzeitarbeit und Altersteilzeit, neue Formen der Arbeitsorganisation, Änderungen der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe, die Qualifizierung der Arbeitnehmer, Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit oder ihrer Vergabe an andere Unternehmen sowie zum Produktions- und Investitionsprogramm zum Gegenstand haben.“

(2) Der Arbeitgeber hat die Vorschläge mit dem Betriebsrat zu beraten. Hält der Arbeitgeber die Vorschläge des Betriebsrats für ungeeignet, hat er dies zu begründen; in Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern erfolgt die Begründung schriftlich. Zu den Beratungen kann der Arbeitgeber oder der Betriebsrat einen Vertreter der Bundesagentur für Arbeit hinzuziehen.“

Die in Absatz 1 dargestellte Aufzählung möglicher Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung ist in diesem Fall nicht abschließend gemeint, so dass auch andere unternehmensspezifische Notwendigkeiten der Beschäftigungssicherung und -förderung in eine Innovationsoffensive der betrieblichen Interessenvertreter aufgenommen werden können. Mit dem aufgezeigten Instrument soll es der betrieblichen Interessenvertretung ermöglicht werden, sich aktiv in eine Innovationspolitik des Unternehmens einzuschalten und somit auf Grundlage gesetzlicher Legitimation auch lenkend einzugreifen.

Damit einhergehend kann durch die Erweiterung der Kompetenzen von Betriebsräten auf betrieblicher Ebene ein Wissenspool entstehen, dessen Nutzung in den Betrieben und Unternehmen für mehr unternehmerische Zukunftsfähigkeit und positive Perspektiven sorgen kann.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die Partizipations- und Innovationsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertreter und der Belegschaften weiter zu stärken, denn betriebs- und gesellschaftspolitisches Engagement gehen Hand in Hand. Betriebsräte und Belegschaften müssen in diesem Zusammenhang neben der zukunftsorientierten Aufgabenstellung der Arbeitsplatzsicherung und -erhaltung somit auch als ein wichtiges gesellschaftliches Element einer gewünschten Teilhabegesellschaft gesehen werden, in der sich arbeitspolitische Akteure proaktiv betrieblicher und gesellschaftspolitischer Fragestellungen annehmen.

Eine realistische Umsetzung dieses Ansatzes beweisen derzeit Initiativen, die eine Politikänderung der Gewerkschaften von einem eher reaktiven betrieblichen Ansatz hin zu einer proaktiven Gesellschafts- und Betriebspolitik postulieren. Insbesondere die Initiativen „besser statt billiger“ der IG Metall, „öffentlich ist wesentlich“ von ver.di oder die Initiative „Gute Arbeit“ der IG BCE dokumentieren die Möglichkeit der positiven Einflussnahme auf betriebliche Innovationspolitik sowie eine Verknüpfung von Gesellschaft und Arbeit. Durch die Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes – und hier auch und gerade des § 92 a BetrVG – kann dieser Intention Vorschub geleistet werden und Innovationsfähigkeit sowohl in Betrieben als auch in der Bürgergesellschaft praktiziert werden.

### 3 Zielsetzungen und Fragestellungen der Studie

Die explorative Studie verfolgt zwei Ziele. Zum einen sollen erste Erkenntnisse über die praktische Relevanz gewonnen werden, die das Initiativrecht des § 92 a BetrVG in unterschiedlichen Branchen aus gewerkschaftlicher Sicht hat. Zum anderen sollen erste Einschätzungen zu der Frage getroffen werden, welche Veränderungen für die Mitbestimmungspraxis der Betriebsräte mit der Nutzung des Initiativrechts nach § 92 a BetrVG verbunden sind respektive sein können.

#### 3.1 Praktische Relevanz des Initiativrechts aus gewerkschaftlicher Sicht

Wichtige Hinweise auf die Verbreitung des Initiativrechts nach § 92 a BetrVG sind in der letzten Welle der Betriebsrätebefragung des WSI erhoben worden (Kriegesmann et al. 2010 sowie Ziegler et al. 2010). Danach ist das Initiativrecht bei den Betriebsräten recht weit verbreitet, die bereits „Proaktive Innovationsbeiträge“ im Sinne eigener Vorschläge für Innovationen entwickelt haben. Nach der Befragung trifft dies auf das Gros der Betriebsräte zu; nur 10 % haben ausgesagt, dass sie derartige Vorschläge noch nie gemacht haben. Unter den Betriebsräten mit eigenen Vorschlägen gaben 52,5 % an, dass sie das Instrument manchmal anwenden, und 20,8 % der Betriebsräte dieser Gruppe nutzen das Initiativrecht sogar immer. Insgesamt also lässt sich sagen, dass das Initiativrecht bei Betriebsräten mit einer zumindest rudimentär vorhandenen Orientierung auf Entwicklung eigener Konzepte als Rechtsgrundlage eine praktische Rolle spielen kann.

Allerdings bleiben trotz dieser wichtigen Ergebnisse mit Blick auf die praktische Relevanz des § 92 a BetrVG viele Fragen offen. Dies gilt zunächst für die Branchen, in denen das Initiativrecht Anwendung findet. Hier liegt auf den ersten Blick die Hypothese nahe, dass die Nutzung des § 92 a BetrVG vor allem dort angewendet wird, wo auch die größte Verbreitung von Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung anzutreffen ist. Nach Erhebungen des WSI gilt dies sowohl für das produzierende Gewerbe (dessen Teilbranchen die chemische Industrie und die Metallindustrie sind) als auch für wichtige Branchen des Dienstleistungssektors wie den Finanz- sowie Unternehmensdienstleistungen und dem Bereich Verkehr und Nachrichten (Massa-Wirth 2007). Ähnlich ist die Situation auch für Tarifabweichungen, die die Beschäftigungssicherung mit Unterschreitungen des Flächentarifvertrages verbinden.

In den beiden Industriebranchen des Samples wurden vor Einbruch der aktuellen Krise in etwa 10 % aller tarifgebundenen Betriebe Tarifabweichungen abgeschlossen (Haipeter 2010). Im privaten Dienstleistungssektor sind Tarifabweichungen möglicherweise weniger stark verbreitet als in den Industriebranchen, doch gibt es sie auch hier in erheblichem Umfang (Wiedemuth 2007).

Keine Angaben existieren bislang zweitens darüber, in welchen Branchen welche Themen von den Betriebsräten aufgenommen worden sind. Orientieren sich diese an den im § 92 a BetrVG explizit angeführten Punkten und welche dieser Punkte – flexible Arbeitszeitgestaltung, Teilzeitarbeit und Altersteilzeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsverfahren und -abläufe, Qualifizierung, Alternativen zu Aus- und Verlagerungen, Produktionsprogramm und Investitionsplanung – spielen dabei eine eher mehr oder eher weniger bedeutsame Rolle? Eine dritte offene Frage lautet, welche Relevanz nach Einschätzung der überbetrieblichen Experten der § 92 a BetrVG grundsätzlich für entsprechende Initiativen der Betriebsräte zur Beschäftigungssicherung hat. Die Tatsache, dass Betriebsräte den Paragraphen explizit nutzen, muss nicht zwangsläufig auch bedeuten, dass die Betriebsräte ohne diesen Paragraphen solche Initiativen nicht entwickelt oder diese mit weniger Erfolg im Betrieb verhandelt hätten. Möglicherweise sind die Beratungsrechte auch zu schwach, um einen wirksamen Einfluss auf die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Betriebsräte ausüben zu können. Deshalb ist zu untersuchen, wie hoch die Experten die praktische Bedeutung des Initiativrechts als rechtliche Erweiterung der Mitbestimmung auf neue Themen in Form von Beratungsrechten einschätzen.

Der in diesen Fragen angesprochenen praktischen Relevanz des Initiativrechts soll im Forschungsprojekt mit Hilfe von Experteninterviews mit Mitbestimmungsexperten der drei großen Gewerkschaften IG Metall, ver.di und IG BCE explorativ nachgegangen werden. In diesen Interviews können sicherlich die offenen Fragen zur Verbreitung des Initiativrechts nach Branchen oder Themen nicht beantwortet werden. Wohl aber können erste Einschätzungen dazu erfragt werden, welche praktische Bedeutung dem Initiativrecht aus Sicht der Experten in den Branchen zukommt, welche Dynamik die Nutzung des Initiativrechts in den letzten Jahren entwickelt hat und welche Bedeutung dabei überhaupt der Rechtscharakter des Initiativrechts hat.

In den Interviews mit den gewerkschaftlichen Experten soll darüber hinaus auch der Frage nachgegangen werden, welche Rolle das Initiativrecht eigentlich in der Praxis der jeweiligen Gewerkschaften spielt. In diesem Zusammenhang ist zunächst zu klären, ob es von Seiten der befragten Gewerkschaften Initiativen gibt, die darauf abzielen, die Nutzung des Initiativrechts durch die Betriebsräte zu erhöhen oder die Betriebsräte bei der Nutzung zu unterstützen. Zu denken wäre hierbei an die Schulungsprogramme der Gewerkschaften, aber auch an die Beratung der Betriebsräte durch die Gewerkschaften – oder die Organisation gewerkschaftsnahe Beratung – bei konkreten Fragen zum Initiativrecht, bei konkreten betrieblichen Initiativen der Betriebsräte oder in konkreten betrieblichen Aushandlungsprozessen.



Aus anderen Forschungszusammenhängen (so z. B. das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Projekt „Rückenwind für die Betriebsräte?“, das vom Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen durchgeführt wurde) haben wir Hinweise darauf erhalten, dass in den betriebs- und tarifpolitischen Strategien der IG Metall – insbesondere der Kampagne „besser statt billiger“ des Bezirks NRW sowie aktuellen arbeitspolitischen Projekten des Vorstands – der § 92 a BetrVG als Ansatzpunkt für neue Initiativen der Betriebsräte zumindest konzeptionell eine große Rolle spielt. Zu fragen wäre in diesem Zusammenhang, ob und inwieweit diese Konzepte Eingang in die betriebliche Wirklichkeit gefunden haben und ob es derartige Bestrebungen auch in den anderen beiden Gewerkschaften unseres Branchensamples gibt.

Ein weiterer wichtiger Punkt, der in den Experteninterviews explorativ erörtert wurde, betrifft schließlich die mögliche Zusammenarbeit von Gewerkschaften und Betriebsräten bei der Nutzung des Initiativrechts. Zumindest mit Blick auf Tarifabweichungen ist bekannt, dass Gewerkschaften hier sowohl beratend als auch als Akteur am Verhandlungstisch Einfluss auf die Betriebsräte nehmen können (Haipeter 2010). Kaum bekannt ist hingegen, ob sie sich dabei auch explizit auf das Initiativrecht nach § 92 a BetrVG berufen. Zudem existieren auch keine Informationen darüber, ob Betriebsräte und Gewerkschaften unabhängig von Tarifabweichungen gemeinsame Initiativen entwickeln und in die betrieblichen Verhandlungen einbringen. Nutzen die Betriebsräte die Ressourcen der Gewerkschaften, und bieten die Gewerkschaften den Betriebsräten ihre Hilfe offensiv an?

### 3.2 Auswirkungen auf die Mitbestimmungspraxis der Betriebsräte

Der zweite Fragenkomplex des explorativen Forschungsprojektes bezieht sich auf die konkreten Auswirkungen, die vom Initiativrecht des § 92 a BetrVG für die Mitbestimmungspraxis der Betriebsräte ausgehen. Mit Blick auf die Mitbestimmungspraxis wiederum sind mehrere Punkte von Bedeutung, die in explorativen betrieblichen Fallstudien untersucht werden sollen, die auf Interviews mit den Betriebsräten beruhen.

Erstens ist die praktische Wirksamkeit des Beratungsrechts zu untersuchen, das mit dem § 92 a BetrVG verbunden ist. Dabei ist zum einen zu fragen, ob die Betriebsräte in den Aushandlungen mit dem Management tatsächlich eine Beratung mit Begründungspflicht erzwingen können, wie sie das Initiativrecht vorsieht, oder ob sich auch Unternehmensleitungen geweigert haben, diese durchzuführen oder entsprechende Begründungen für eine mögliche Ablehnung von Vorschlägen zu machen. In diesem Rahmen ist auch denkbar, dass zwischen Betriebsräten und Management über informelle Beziehungen und Kommunikation Absprachen getroffen bzw. Verhandlungen geführt worden sind, die Themen und Inhalte des Initiativrechtes betreffen, die aber nicht „offiziell“ als Beratungen nach § 92 a BetrVG deklariert wurden.

Zum anderen ist in diesem Zusammenhang zu untersuchen, ob von der Ausübung des Initiativrechts Veränderungen der Arbeitsbeziehungen ausgehen können und in welche Richtung diese gehen. Falls Betriebsräte mit Hilfe des Initiativrechts neue Mitbestimmungsansprüche erheben, könnten die Unternehmen darauf ablehnend reagieren, was vermutlich eine Zunahme an Konflikten nach sich ziehen würde, sie könnten dies aber auch als Zugewinn an Innovations- und Gestaltungskraft des Unternehmens deuten, was vermutlich Kooperationsbeziehungen stärken und Modernisierungskoalitionen zwischen den Betriebsparteien fördern würde.

Zweitens ist zu fragen, ob die Beschäftigten eine konstruktive Rolle durch Einbindung und Beteiligung bei der Nutzung des Initiativrechts spielen oder spielen können. Eine Einbindung der Beschäftigten in den Prozess des § 92 a BetrVG wäre in verschiedener Hinsicht denkbar. So könnten als erste Möglichkeit die Beschäftigten den Betriebsrat bei der Ausarbeitung von Gestaltungskonzepten unterstützen. Dafür hätte der Betriebsrat mit den Paragraphen § 80 Abs. 2 (3) BetrVG und § 28a BetrVG zwei rechtliche Ansatzpunkte (dazu Becker et al. 2008). Im ersten Fall könnte er sachkundige Arbeitnehmer zur Unterstützung heranziehen, im zweiten Fall betriebsverfassungsrechtliche Aufgaben an Arbeitsgruppen delegieren. Das Forschungsprojekt will der Frage nachgehen, ob es einen Zusammenhang zwischen diesen neuen Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes und dem ebenfalls seit 2001 eingeführten § 92 a BetrVG gibt.

Eine weitere Möglichkeit wäre die, dass der Betriebsrat die Beschäftigten in die Verhandlungen zu eigenen Initiativen einbindet, sei es durch Betriebsversammlungen, Mobilisierung oder durch Beteiligung an Entscheidungen über Verhandlungsergebnisse. Drittens schließlich kann die Einbindung der Beschäftigten darin bestehen, dass am Ende der Initiative im Unternehmen neue Organisationsformen eingeführt werden, die ihre Partizipationsspielräume erhöhen oder dass die Beschäftigten zu möglichen Produktivitätsverbesserungen durch eigene Vorschläge beitragen sollen. Insgesamt stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob die Betriebsräte mit der Nutzung des Initiativrechts neue Wege gehen oder bereits eingeschlagene Wege stärken, die der Arena der Arbeitsverfassung (Müller-Jentsch 1992) ein größeres Gewicht geben und der traditionellen Marginalisierung der Beschäftigten in der Interessenvertretungsarbeit (Schmidt/Trinczek 1999) entgegenwirken.

Drittens ist zu untersuchen, ob mit der Nutzung des Initiativrechts Veränderungen im Verhältnis zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften verbunden sind. Die aufgeworfene Frage der Schulung, Beratung und Unterstützung in Verhandlungen durch die Gewerkschaft ist hier aus betrieblicher Sicht zu beleuchten. In welcher Form und auf welchen Feldern bekommen die Betriebsräte möglicherweise Unterstützung bei der Nutzung des Initiativrechts? Ergeben sich dabei Unterschiede zwischen den Branchen? Und spielen dabei möglicherweise gewerkschaftliche Kampagnen eine Rolle? Weiterhin ist zu fragen, wie die Betriebsräte mögliche Unterstützungen durch die Gewerkschaft deuten. Ergibt sich daraus aus ihrer Sicht eine Intensivierung der Beziehungen

zwischen Betriebsräten und Gewerkschaft, oder entstehen möglicherweise auch neue Interessenkonflikte zwischen den Interessenvertretungen?

Mit Blick auf die Mitbestimmungspraxis der Betriebsräte bei Nutzung des Initiativrechts ist viertens schließlich den Fragen nachzugehen, ob und inwieweit sich dadurch das Selbstverständnis und die strategische Orientierung der Betriebsräte ändert und welche Auswirkungen damit auf Kompetenzen und Ressourcen der Betriebsräte verbunden sind. Die Entwicklung eigener Initiativen zur Beschäftigungssicherung durch die Betriebsräte ist keine Selbstverständlichkeit. Deshalb ist zu untersuchen, weshalb sich die Betriebsräte dafür entschieden haben und ob damit ein Wandel in ihren Strategien als Interessenvertretung verbunden ist. Fördert das Initiativrecht den Übergang von reaktiven, auf die Bearbeitung von Rationalisierungsfolgen oder Standortentscheidungen orientierten Formen zu proaktiven Interessenvertretungsformen, bei denen Interessenvertretung auch als Teilnahme an betrieblicher Gestaltung verstanden wird? Und was ist in diesem Zusammenhang unter proaktivem Handeln zu verstehen? Bedeutet dies, dass der Betriebsrat entsprechende Konzepte begleitet, oder dass er selber zu einem Promotor der Gestaltung oder zu einem „Innovationsmotor“ (Schwarz-Kocher et al. 2010) wird?

Eine weitere Frage, die daran unmittelbar anschließt, lautet, ob diese Art des Betriebsratshandelns an die Existenz bestimmter Betriebsratstypen gebunden ist. Findet sich die Nutzung des Initiativrechts vor allem bei einzelnen Betriebsratstypen (zur Typologiebildung z. B. Kotthoff 1992), und handelt es sich dabei eher um kooperative oder eher um konfliktorientierte Typen? Oder ist die Nutzung an unterschiedliche Typen anschlussfähig?

Schließlich ist zu fragen, ob und inwieweit die Nutzung des Initiativrechts Auswirkungen auf die Kompetenzen und Ressourcen des Betriebsrats hat. So wäre zu vermuten, dass Betriebsräte bei Anwendung des Initiativrechts Kompetenzen in Fragen der Arbeitsorganisation, der Unternehmensstrategie oder der betriebswirtschaftlichen Einschätzung der Lage vertiefen oder möglicherweise ganz neu erwerben müssen. Gelingt dies, und wenn ja, wie? Und welche Rolle spielt dabei die Unterstützung durch die Gewerkschaften oder auch durch externe Berater? Möglicherweise gewinnen Betriebsräte durch solche Hilfe einen Zuwachs an Ressourcen, der ihnen eine neue Praxis der eigenen Initiative erst ermöglicht.



## 4 Forschungsbedarf und Stand der Forschung

Die statistischen Befunde zur Verbreitung der Nutzung des Initiativrechts nach § 92 a BetrVG deuten an, dass das Initiativrecht eine durchaus starke Verbreitung hat und zudem eine wichtige Rolle in der Mitbestimmungspraxis der betrieblichen Interessenvertretungen spielen könnte (Kriegesmann et al. 2010). Damit sprechen diese Befunde für einen hohen Forschungsbedarf hinsichtlich der Fragen, welche Veränderungen der Mitbestimmungspraxis mit dem Tarifrecht einhergehen und welche Relevanz dem Initiativrecht in der betrieblichen Praxis zukommt.

Die Bedeutung der Forschungsfragen der explorativen Studie ergibt sich aber auch aus verschiedenen anderen Forschungssträngen, die sich mit der Reorganisation der Unternehmen und der Arbeitspolitik sowie der industriellen Beziehungen im Allgemeinen und der Mitbestimmung im Besonderen beschäftigen. Diese sind im Folgenden kurz anzusprechen.

### 4.1 Reorganisation der Unternehmen und Arbeitspolitik

Die Handlungsmöglichkeiten und -bedarfe der Betriebsräte hängen eng mit der Entwicklung der Unternehmensorganisation zusammen. Beschäftigungssicherung wird erst dann zu einer Herausforderung, wenn die Arbeitsplätze der Beschäftigten durch technologische Rationalisierungen, Ver- und Auslagerungsdruck oder ambitionierte Kostensenkungsziele in Frage gestellt werden.

Die Beschäftigungssicherung entwickelte sich erstmals mit der Erfahrung anhaltender Massenarbeitslosigkeit Anfang der 1980er Jahre zu einem eigenständigen und bald auch dominierenden Politikziel für betriebliche Interessenvertretungen. Seit den 1980er Jahren ist die Arbeitszeitregelung das herausragende Instrument der Beschäftigungssicherung für die Betriebsräte. In den 1980er und frühen 1990er Jahren ging es für die Betriebsräte dabei vor allem um die betriebliche Umsetzung der tariflichen Arbeitszeitverkürzungen. In den 1990er Jahren kam dann, zumeist geregelt durch Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung oder durch Tarifabweichungen, die Möglichkeit hinzu, in betrieblichen Beschäftigungsbündnissen die Arbeitszeit betrieblich über das tariflich vorgegebene Maß hinaus zu verringern. Zugleich spielte die „forcierte Flexibilisierung“ der Arbeitszeiten auch als Instrument der Beschäftigungssicherung eine immer prominentere Rolle (Hermann et al. 1999). Schließlich hat in den Jahren 2004 und 2005 die Arbeitszeitverlängerung als Konzession für temporäre Zusagen der Unternehmen zur Beschäftigungssicherung stark an Bedeutung gewonnen (Haipeter 2009).

Weniger eindeutig für die Beschäftigungssicherung ist die Bedeutung anderer arbeitspolitischer Entwicklungen. Diese sind seit den 1980er Jahren geprägt von der Debatte um arbeitskraftzentrierte Rationalisierungskonzepte im Sinne neuer Produktionskonzepte und Gruppenarbeit (Schumann et al. 1994). Insbesondere die Gruppenarbeit wurde als wichtigstes Organisationskonzept zur Überwindung tayloristischer Hierarchien und zur Einführung diskursiver, auf Verständigung beruhender Steuerungsformen in den Betrieben betrachtet (Minssen 1999). Solchen Konzepten einer „innovativen Arbeitspolitik“ (Kuhlmann et al. 2004) wurde die Möglichkeit arbeitspolitischer Win-Win-Konstellationen zugeschrieben, die das Unternehmensziel der Wirtschaftlichkeit und das Beschäftigtenziel qualifikationsintensiver Tätigkeiten mit ausgeprägten Dispositionsspielräumen verbinden. Sie galten daher als strategische Option der Arbeitspolitik für die Betriebsräte. Zwar konnten die Vorzüge der innovativen Arbeitspolitik an Beispielen guter Praxis aufgezeigt werden. Offen blieb aber, welche Verbreitung in den Betrieben solche Konzepte haben und welche Rolle bei der Einführung die Betriebsräte spielen.

Erschwerend kommt hinzu, dass seit Ende der 1990er Jahre die Entwicklungstendenzen der Überwindung des Taylorismus und der Entfaltung neuer Produktionskonzepte kritisch hinterfragt werden. Im Lichte neuer empirischer Ergebnisse wurden arbeitspolitische Rückschritte und ein Trend der Retaylorisierung diagnostiziert (Schumann 1998). Wichtig für diese Erkenntnis war, dass mit der Analyse von Dezentralisierungsprozessen der Blick über die Ebene der Arbeitsorganisation hinaus auf die Veränderungen der Organisation von Betrieben, Unternehmen und Wertschöpfungsketten gelenkt wurde (Faust et al. 1995).

In der industriesoziologischen Forschung hat sich ein Konsens dahingehend entwickelt, dass seit den neunziger Jahren die Steuerungsform „Markt“ breiten Einzug in die bundesdeutschen Unternehmen hält. Diese Entwicklung wird als Internalisierung des Marktes in die Organisation von Unternehmen (Moldaschl/Sauer 2000) oder als Einführung marktorientierter Steuerungssysteme (Dörre 2002) interpretiert. Der Markt nimmt in dieser Lesart neuartige Steuerungs- und Koordinierungsfunktionen für dezentralisierte Unternehmenseinheiten wahr, die sich sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Organisationsperspektive in der Konkurrenz zu internen und externen Anbietern von Gütern und Dienstleistungen zu bewähren haben.

Die Internalisierung des Marktes ist begleitet von einer forcierten Internationalisierung der Unternehmen. Ausländische Direktinvestitionen der Unternehmen haben nicht nur quantitativ an Gewicht gewonnen, sie sind inzwischen auch in wichtigen Branchen mit einer globalen Neuausrichtung der Wertschöpfungsketten verbunden, in deren Zusammenhang die Arbeitsteilung zwischen Herstellern und Zulieferern zugunsten eines steigenden Wertschöpfungsanteils der Zulieferer reorganisiert und die Fertigung auf und zwischen den Wertschöpfungsebenen auf neue Weise integriert wird (am Beispiel der Automobil-, IT- und Bekleidungsindustrie die Beiträge in: Faust et al. 2004). Integrierte Produktionsstrukturen und Standortvergleiche bilden die Grundlage für einen Prozess der systematischen Standortkonkurrenz.

Drittes zentrales Element der Reorganisation neben Marktsteuerung und Globalisierung ist schließlich die Finanzialisierung der Unternehmensstrategie und der Corporate Governance. Grundlage dafür ist die „Abwicklung der Deutschland AG“ mit ihrer charakteristischen Verknüpfung von personellen Verflechtungen, interner Kontrolle, langfristiger Finanzierung und wachstumsorientierten Strategiebildungen (Streeck/Höpner 2003). Verantwortlich dafür werden nicht zuletzt der Rückzug der Banken aus der Kreditfinanzierung, das Entstehen eines Marktes für Unternehmenskontrolle, die Gefahr feindlicher Übernahmen und das Eindringen neuer kognitiver Orientierungen in das Spitzenmanagement gemacht (Jackson 2005). Kapitalmarktorientierte Strategiebildungen gewinnen an Gewicht, die auf Renditemaximierung und Erhöhung des Aktienwertes der Unternehmen an den Börsen abzielen. Der Verweis auf die Erfordernisse der Finanzmärkte erleichtert die Legitimierung steigender Renditeanforderungen gegenüber den operativen Einheiten der Organisation (für die chemische Industrie Kädler 2006).

Zwar ist argumentiert worden, dass die Mitbestimmung kapitalmarktorientierte Restrukturierung von Unternehmen erleichtern kann, weil sie soziale Verwerfungen korrigieren, die Zustimmung zur Reorganisation erhöhen und langfristige Orientierungen in die Unternehmensstrategie einbinden kann. Insofern könnte sich die Finanzialisierung der Unternehmen mit der Mitbestimmung zu der Synthese eines „aufgeklärten Shareholder-Value Kapitalismus“ verbinden (Jackson 2005). Grundsätzlich aber setzen Standortkonkurrenz, Renditeerwartungen und Verlagerungsdrohungen Betriebsräte unter den Druck einer strukturellen Defensive. Kapitalmarktorientierung kann ein „Bargaining Chip“ sein, der von den Unternehmensleitungen zur Infragestellung von Arbeitsstandards und zur Legitimierung ihres Handelns eingesetzt werden kann (Dörre/Holst 2009). Innovative Arbeitspolitiken werden dabei nicht per se ausgeschlossen, aber unter kurzfristigen Ergebnisdruck gesetzt (Dörre 2002).

Vor diesem Hintergrund sind mit Blick auf das Initiativrecht des § 92 a BetrVG und seine Nutzung durch die Betriebsräte vier Aspekte zu betonen, die wichtig für die Strukturierung der Fragestellungen des Forschungsprojektes sind.

Der erste Aspekt bezieht sich auf die arbeitspolitischen Impulse, die möglicherweise von der Nutzung des § 92 a BetrVG ausgehen. Das Initiativrecht könnte von den Betriebsräten dafür genutzt werden, eigene arbeitspolitische Konzepte zu entwickeln und in die Beratungen mit dem Management einzubringen. Das Beratungsrecht könnte dazu führen, dass sich das Management erstens mit Konzepten dieser Art auseinandersetzen und zweitens eine mögliche Ablehnung solcher Konzepte explizit begründen muss. Deshalb ist im Forschungsprojekt zu fragen, ob Betriebsräte eigenständige Konzepte entwickeln, inwieweit diese einen innovativen arbeitspolitischen Inhalt haben, ob Betriebsräte damit zu Protagonisten einer innovativen Arbeitspolitik werden können und welches Schicksal diese Konzepte im untersuchten Einzelfall haben. Sollten Betriebsräte ihre Konzepte, oder Teile davon, tatsächlich in den Verhandlungen mit dem Management durchsetzen können, würden diese zumindest Anhaltspunkte für

die Hypothese liefern, dass „initiativer“ Betriebsräte ein Gegengewicht zur „Rekonventionalisierung“ der Arbeitspolitik (Schumann 1998) bilden können. Selbst wenn die Unternehmen entsprechende Vorschläge der Interessenvertretungen ablehnen sollten, könnten die Konzepte zur Stärkung von Interessenvertretungen beitragen, weil sie die Deutungshoheit der Unternehmensleitungen über die Alternativlosigkeit der eigenen Strategien in Frage stellen.

Der zweite Aspekt bezieht sich auf die Rückwirkungen eigener arbeitspolitischer Konzepte auf die Mitbestimmung der Betriebsräte. Wenn Betriebsräte sich in diesem Zusammenhang für stärkere Beteiligungs- und Mitspracherechte der Beschäftigten einsetzen, würde dies nicht ohne Folgen für das Selbstverständnis der Interessenvertretungen bleiben. Betriebsräte müssten dann für die Umsetzung und Aktualisierung dieser Rechte kämpfen und mögliche Konflikte zwischen den Beschäftigten moderieren. Zu erwarten wäre, dass sie dabei nicht mit einer traditionellen Stellvertreterpolitik operieren können, sondern stärker die Beteiligung der Beschäftigten in den Vordergrund rücken und diese möglicherweise auch für die eigene Arbeit nutzen (Haipeter 2008). Im Forschungsprojekt sollen deshalb erste Hinweise auf das Selbstverständnis „initiativer“ Betriebsräte als Interessenvertreter gewonnen und die Beteiligungspraxis der Betriebsräte beleuchtet werden – und dies sowohl bei der Entwicklung der eigenen Gestaltungskonzepte als auch bei der Unterstützung der Beteiligung der Beschäftigten in der Arbeitsorganisation.

Der dritte Aspekt ist mit der Frage verbunden, welche Verhandlungsspielräume es für Interessenvertretungen im „marktzentrierten Kontrollmodus“ (Dörre 2001) überhaupt gibt. Pessimistische Autoren argumentieren, dass in diesem Kontext Verhandlungschancen für Interessenvertretungen schrumpfen und die Basis für Win-Win-Konstellationen, wie sie mit innovativen Arbeitspolitiken verbunden sein könnten, erodieren (Sauer 2005). Die explorative Untersuchung des § 92 a BetrVG lässt erste Rückschlüsse darauf erwarten, ob sich durch die Verbesserung der rechtlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten in Form der Initiativ- und Beratungsrechte möglicherweise doch neue Verhandlungsmöglichkeiten für die Interessenvertretungen ergeben.

Dies gilt viertens schließlich umso mehr, als bislang umstritten ist, welche arbeitspolitischen Auswirkungen mit der aktuellen Krise verbunden sind. Verschärfen sich in der Krise die Kostensenkungsvorgaben der Unternehmen und verengen sich arbeitspolitische Spielräume weiter? Oder gibt es nach wie vor – oder seit der Krise vielleicht in erhöhtem Ausmaß – Spielräume für arbeitspolitische Initiativen, wie Kuhlmann (2009) vermutet? Ergeben sich möglicherweise mit den erkennbaren Versuchen der Unternehmen, ihre Fachkräfte trotz der Krise zu halten, neue Ansatzpunkte für Initiativen, die darauf abzielen, die Qualifikationen der Beschäftigten in den Unternehmen zur Entfaltung zu bringen? Auch diese Frage kann durch Analyse des § 92 a BetrVG explorativ beleuchtet werden.



## 4.2 Dezentralisierung der industriellen Beziehungen und Mitbestimmung der Betriebsräte

Der Bedeutungsgewinn der Beschäftigungssicherung für die Betriebsräte ist eng mit der Dezentralisierung der industriellen Beziehungen und der Arbeitsregulierung verbunden. Seit den 1980er Jahren ist im deutschen System der industriellen Beziehungen ein Prozess der Verlagerung vormals flächentariflicher Regulierungsinhalte auf die betriebliche Ebene zu beobachten. Dieser Prozess wird begrifflich als „kontrollierte Dezentralisierung“ (Bispinck/Schulten 1999: 198) oder als „organisierte Dezentralisierung“ (Traxler 1995: 7) der kollektivvertraglichen Regulierung der Arbeitsbedingungen gefasst.

Der Prozess der Dezentralisierung lässt sich in zwei unterschiedliche Phasen gliedern. Die erste Phase der Dezentralisierung, die sich im Anschluss an Schmidt und Trinczek (1999) als „Verbetrieblichung“ bezeichnen lässt, wurde durch die Flexibilisierung der Arbeitszeit eingeläutet, die seit 1984 mit der tariflichen Festlegung von Ausgleichszeiträumen für Schwankungen der Regelarbeitszeit und der Delegation ihrer regulativen Ausgestaltung an die Betriebsparteien begründet wurde. In diese Phase fallen auch die sich in den 1990er Jahren ausbreitenden betrieblichen Beschäftigungsbündnisse, in denen – zumeist tarifkonforme – Konzessionen bei Entgelten, aber insbesondere auch weitere Schritte der Arbeitszeitflexibilisierung, gegen die temporäre Zusage von Beschäftigung getauscht wurden und nach wie vor werden.

Ebenfalls in den 1990er Jahren setzte dann auch die zweite Phase der Dezentralisierung durch Tarifabweichungen ein. Tarifabweichungen gehen über die Verbetrieblichung der ersten Phase hinaus, weil sie sich nicht nur auf die betriebliche Ausgestaltung fester tariflicher Mindestnormen beziehen, sondern die Möglichkeit einer betrieblichen Abweichung von den tariflichen Mindestnormen eröffnen. In der Metallindustrie war dafür, nach den Härtefall- und Sanierungsregelungen der 1990er Jahre, die im Frühjahr des Jahres 2004 ausgehandelte Pforzheimer Vereinbarung der wichtigste Ausgangspunkt. In der chemischen Industrie wurden tarifliche Regelungen zur Tarifabweichung schrittweise und in Form von Korridoren geregelt. Im Organisationsbereich von ver.di schließlich gibt es zwar keine offiziellen tariflichen Regelungen zur Tarifabweichung, wohl aber die zentral koordinierte Praxis von Tarifabweichungen in Sanierungsfällen (Wiedemuth 2007).

In der Literatur wird argumentiert, dass Betriebsräte Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung als Co-Manager abschließen würden. Damit könne das Paradox verbunden sein, dass Betriebsräte mehr Einfluss auf strategische Unternehmensentscheidungen entwickeln, als dies zuvor der Fall war, sie dafür aber zugleich vermehrt Konzessionen bei den betrieblichen Arbeitsstandards zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens machen müssen (Kotthoff 1998). Inzwischen gibt es zudem Anzeichen dafür, dass die wachsende Integration der Betriebsräte in Beschäftigungsbündnisse zu Repräsentations- und Legitimitätsproblemen im Verhältnis zu den Be-

schäftigten führen kann. Je höher der Grad der Konzessionen und das kontinuierliche Arbeitsplatzrisiko, umso geringer die Möglichkeit für die Betriebsräte, sich anhand der Outputs ihres Handelns gegenüber den Beschäftigten legitimieren zu können (Rehder 2006).

Nicht bei allen Beschäftigungsbündnissen können Betriebsräte Einfluss auf die Unternehmensstrategien nehmen und ihre Mitbestimmungsmöglichkeiten erweitern. Zwar hat Kern (1998) die Vermutung angestellt, dass betriebliche Beschäftigungsbündnisse als Ausdruck einer „neuen Mitbestimmung“ zu werten sind, die sich durch die Verbindung des traditionellen Ziels der Beschäftigungssicherung mit dem neuen Ziel einer innovationsbezogenen Unternehmensentwicklung auszeichnet. Betriebsräte würden zum Anwalt für Verbesserung der Standortqualität mit dem Ziel einer langfristigen Beschäftigungssicherung. Mit Blick auf Tarifabweichungen lässt sich allerdings zeigen, dass eine formale Erweiterung der Mitbestimmungsmöglichkeiten eher die Ausnahme als die Regel ist (Haipeter 2009). Außerdem können mit dem Abschluss von Tarifabweichungen sehr unterschiedliche Formen betrieblicher Interessenvertretungen einhergehen.

So ist der gestaltungs- und innovationsorientierte Betriebsrat möglicherweise weit weniger verbreitet, als dies unterstellt wird. Über diese Frage gibt der aktuelle Forschungsstand keinen genaueren Aufschluss. Feststellen lässt sich zunächst nur, dass die Mitbestimmung keine negativen Auswirkungen auf die Innovationsaktivitäten von Unternehmen hat.

Bis heute liegt eine Vielzahl ökonometrischer Analysen vor, in denen neben den Auswirkungen auf Erträge oder Löhne auch die Effekte der Mitbestimmung auf das Innovationsverhalten der Unternehmen statistisch untersucht worden sind (für einen Überblick Dilger 2002). Die meisten dieser Analysen kommen zu dem Schluss, dass die Existenz eines Betriebsrates keine signifikanten Effekte auf das Innovationsverhalten von Unternehmen – und zwar sowohl auf Produkt- als auch Prozessinnovationen – hat. Nach Dilger entfalten Betriebsräte darüber hinaus eine signifikant positive Wirkung auf Innovationen, wenn sie vom Management in Gestaltungsprojekte eingebunden werden, unabhängig davon, ob die Arbeitsbeziehungen ansonsten einen kooperativen oder einen konfliktorischen Charakter ausweisen. Jirjahn hat zudem in mehreren Veröffentlichungen den Nachweis geführt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Existenz von Betriebsräten und Produktinnovationen besteht. Dies gelte insbesondere für inkrementelle Produktinnovationen wie die Einführung von Nachfolgeprodukten oder funktional verbesserten Produkten, aber auch für Umweltinvestitionen. Doch auch für Prozessinnovationen lassen sich positive Effekte nachweisen. So attestiert Zwick (2003), dass neue Managementkonzepte einer beteiligungsorientierten Arbeitsorganisation erst dann positive Produktivitätseffekte aufweisen, wenn es in den betreffenden Unternehmen auch einen Betriebsrat gibt.

Eine Klärung der grundsätzlichen Zusammenhänge zwischen Mitbestimmung und Innovation kann die explorative Studie nicht liefern. Wohl aber lassen sich erste Hinweise auf die Frage erhoffen, ob „initiative“ Betriebsräte den § 92 a BetrVG dazu nutzen können, eigene Impulse zu konzipieren und in die Verhandlungen einzubringen. In diesem Zusammenhang ist zunächst zu fragen, ob das Ergreifen der Initiative bedeutet, dass sich die Betriebsräte tatsächlich zu Promotoren des Wandels (Haipeter 2010) entwickeln? Oder werden sie gar „Innovationsmotoren“ (Schwarz-Kocher et al. 2010)? Auch ist zu fragen, welche Innovationen dabei im Zentrum stehen. Geht es vor allem um Innovationen der Organisation, was naheliegend wäre, weil Betriebsräte Experten ihrer Organisationen sind? Oder entwickeln sie auch Konzepte für andere Bereiche wie Produktinnovationen, technische Innovationen oder sogar eigene strategische Unternehmenskonzepte (zu Innovationstypologien siehe Kirner et al. 2010)? Möglich wäre aber auch, dass der gestaltende oder innovative Gehalt der Initiativen gering ist. Denn schließlich müssen sich diese nicht auf Innovationen beziehen, sondern können auch namentlich genannte Themen wie Teilzeit- oder Altersteilzeit betreffen, die zunächst wenig mit alternativen Gestaltungskonzepten zu tun haben, sondern in denen es um eine Umverteilung von Arbeit im Betrieb geht.

Unmittelbar mit dieser Frage verbunden ist als weiterer wichtiger Aspekt der Analyse die Frage der Anschlussfähigkeit initiativen Betriebsratshandelns an Betriebsratstypen. Auf den ersten Blick spricht einiges dafür, dass „initiative“ Betriebsräte tatsächlich Co-Manager in dem Sinne sind, dass sie eigenständige Gestaltungskonzepte entwickeln und diese mit der Unternehmensleitung diskutieren. Bei genauerem Hinsehen verbergen sich hinter diesem Begriff aber Unschärfen. So ist zu fragen, ob die Betriebsräte ihre Initiativen eher begleitend zu bestehenden Managementkonzepten sehen, oder ob sie sich als aktive Innovationsmotoren verstehen, die Gegenkonzepte ins Spiel bringen (zu dieser Unterscheidung Schwarz-Kocher et al. 2010).

Damit zusammenhängend kann – wenn auch nur in Ansätzen – in der explorativen Studie diskutiert werden, welchen Unterschied es für Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung macht, wenn die Betriebsräte dabei das Initiativrecht nach § 92 a BetrVG nutzen. Zunächst einmal ist zu fragen, ob die Nutzung des Initiativrechts immer mit dem Abschluss einer Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung einhergeht, oder ob sie auch ohne solche Vereinbarungen auftritt. Und im Anschluss daran wäre zu analysieren, ob die Anwendung des § 92 a BetrVG von den Betriebsräten als Stärkung in den Verhandlungen dazu angesehen wird. Ist die Initiative eine Gegenleistung, die die Unternehmen machen und die die Betriebsräte mit materiellen Konzessionen bezahlen müssen? Oder hilft sie im Gegenteil den Betriebsräten im Kampf um die Vermeidung oder die Verringerung solcher Konzessionen? Schafft also, abschließend gefragt, das Initiativrecht des § 92 a BetrVG ein Gegengewicht zu den Machtverschiebungen, die mit der Dezentralisierung der Arbeitsregulierung zugunsten der Unternehmen verbunden sein können? Und unter welchen Bedingungen könnte dies der Fall sein?



## 5 Forschungsansatz

Die Studie wurde in zwei Untersuchungsphasen aufgeteilt, um die zwei vorher benannten Forschungsfragenkomplexe zu bearbeiten.

In der ersten Untersuchungsphase wurden explorative leitfadengestützten „Experteninterviews“ mit überbetrieblichen Experten aus den Gewerkschaften IG Metall, IG BCE sowie ver.di durchgeführt.

Mit Hilfe dieser Experteninterviews sollten die Erkenntnisse für den ersten Fragenkomplex „praktische Relevanz des Initiativrechtes § 92 a BetrVG aus interessenvertretungspolitischer Sicht“ gewonnen werden. Weiterhin sollten dazu Voraussetzungen für eine thematische Vertiefung zum zweiten Fragenkomplex „Auswirkungen der Mitbestimmungspraxis“, zusätzlich zu den vorangegangenen Literaturanalysen, geschaffen werden. Möglich wurde dies durch die erwartete Kompetenz der Gesprächspartner, die aufgrund ihrer täglichen Arbeit über Erfahrungen und Einschätzungen hinsichtlich der Fragestellungen verfügen, die in die Studie einfließen können. Die Interviews wurden in einem offenen Frageraster durchgeführt, um so möglichst viele Aspekte, die die zu bearbeitende Thematik betreffen in den Aussagen auffinden zu können. In Verbindung mit dieser „offenen“ Vorgehensweise wird eine „argumentativ-diskursive“ Interviewführung verfolgt (siehe Trinczek 2002: 220, in: Bogner/Littig/Menz 2002). Die Erkenntnisse der explorativen Experteninterviews fließen in die folgende zweite Projekt-Untersuchungsphase mit ein.

In der zweiten Projekt-Untersuchungsphase wurden Interviews mit Betriebsräten und – soweit möglich – einem Vertreter des Managements aus unterschiedlichen Betrieben durchgeführt. Die Betriebe sollten aus den Bereichen der Metallindustrie und der chemischen Industrie sowie der privaten Dienstleistungen gewonnen werden. Die Fälle resp. die Betriebsräte als Interviewpartner wurden aus unterschiedlichen Zugängen rekrutiert: erstens aus Kundenkontakten des Projektbearbeiters und des Werkvertragsnehmers PCG - Project Consult GmbH, zweitens aus Kontakten, die der Werkvertragsnehmer PD Dr. Thomas Haipeter vom IAQ an der Universität Duisburg-Essen in seinen jüngeren Forschungsprojekten geknüpft hat und drittens aus möglichen Hinweisen der interviewten überbetrieblichen Experten der Gewerkschaften. Über die Betriebsräte wiederum sollten die Kontakte zu Managementinterviews geknüpft werden, die Aufschluss über die Deutungen des Managements und seine Einschätzungen des Initiativrechtes, konkreter betrieblicher Initiativen der Betriebsräte und des Wandels der betrieblichen Arbeitsbeziehungen insgesamt erwarten lassen.

Mit Hilfe des gewählten Forschungsansatzes „explorative betriebliche Fallstudie“ war es aufgrund der verschiedenen Methoden, die dieser Ansatz beinhaltet (Beschreibungen, Beobachtungen, leitfadengestützte Interviews) möglich, das „alltägliche“ Betriebsgeschehen, die im Betrieb herrschenden Rahmenbedingungen, Stimmungen

und sozialpsychologischen Beziehungen u. ä. aufzunehmen und damit die betriebliche Realität in ihren verschiedenen Ausprägungen so ausführlich wie möglich abzubilden, so dass die Gründe für gelungene Innovationsbemühungen nach § 92 a BetrVG besser verstanden werden können.

## 5.1 Auswahl des Untersuchungsfeldes

Das Untersuchungsfeld bestand zum einen aus den überbetrieblichen Experten der drei Gewerkschaften IG Metall, IG BCE und ver.di, die sich mit den Themenbereichen wie Mitbestimmung, betriebliche Innovationen, Beschäftigungssicherung, abweichende Tarifverträge sowie der Verbreitung und Nutzung des zu untersuchenden Initiativrechtes § 92 a BetrVG auskennen und beschäftigen. Zum anderen waren es Betriebsräte bzw. Betriebsratsgremien, die sich die Aufgabe gestellt hatten, Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsförderung bzw. Innovationen und Strategien durch eigenes Initiativ-Verhalten (eventuell zusammen mit den Beschäftigten) zu thematisieren und im Unternehmen zu verhandeln.

Die Wahl der Branchen Metall sowie Chemie aus dem produzierenden Gewerbe begründet sich in erster Linie darauf, dass die betrieblichen Interessenvertreter der beiden den Branchen zugehörigen Einzelgewerkschaften IG Metall und IG BCE schon seit langem aufgrund der Re- und Umstrukturierungen, bedingt z. B. durch Strukturwandel und der Globalisierung von Produktion, gezwungen waren, sich mit Vorgaben der Geschäftsführungen auseinander zu setzen und auch Strategien zur Beschäftigungssicherung bzw. Beschäftigungsförderung entwickeln zu müssen.

Die Auswahl des Bereichs der privaten Dienstleistungen begründet sich aus der Überlegung, Institutionen und Betriebe in die Untersuchung mit einzubeziehen, in denen der Angestelltenanteil gegenüber dem Anteil der Produktionsmitarbeiter überwiegt bzw. deren Mitarbeiter nur im Angestelltenverhältnis beschäftigt sind. Zudem existieren, wie schon in Abschnitt 4. der Studie ausgeführt, auch in diesem Branchensegment Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung. An dieser Stelle werden Unterschiede im Initiativ-Verhalten und dem Grad der Umsetzung der Initiativen zwischen Produktionsbetrieben und Dienstleistungsbetrieben dokumentiert und zu analysiert.

## 6 Branchenstudie Metall- und Elektroindustrie

### 6.1 Verbreitung und Praxis des § 92 a BetrVG in der Branche

#### 6.1.1 Verbreitung

Branchenbezogene Daten zur *Verbreitung* der Nutzung des § 92 a BetrVG in der Metall- und Elektroindustrie existieren nicht. Auch die IG Metall hält keine genaueren Daten nach; eigene Erhebungen zur Verbreitung unter den Betriebsräten der Branche wurden bislang nicht durchgeführt. Nach Einschätzung der befragten Experten ist die Verbreitung aber gering. Es wird davon ausgegangen, dass nur wenige Betriebsräte den Paragraphen explizit gegenüber der Unternehmensseite als Legitimationsgrundlage für Initiativen zur Beschäftigungssicherung nutzen. Die Verbreitung wird als „stiefmütterlich“ bezeichnet; der § 92 a BetrVG ist weit davon entfernt, tägliches „Handwerkszeug“ der Betriebsratsarbeit zu sein.

„Wenn man die Verbreitung beschreiben will, bietet sich der Ausdruck stiefmütterlich an. Die Möglichkeiten, die der Paragraph bietet, sind z. T. gar nicht bekannt.“  
(Experte IG Metall)

„Richtig bewusst damit arbeiten tun sehr wenige. Ich tue mich auch schwer da eine quantifizierbare Aussage zu treffen. Also beim Betriebsrat ist das wenig im Sinne eines täglichen Handwerkzeugs.“ (Experte Beratung)

Einer der Experten geht davon aus, dass in der Krise der Jahre 2008 und 2009 die Nutzung des § 92 a BetrVG zugenommen hat. Die Beschäftigungssicherung stand in dieser Phase mehr als zuvor auf der Tagesordnung der Betriebsräte; schließlich war die Metall- und Elektroindustrie die Branche der deutschen Wirtschaft, die von der Krise am stärksten betroffen war. Nach Angaben des Dachverbandes der Arbeitgeberverbände, Gesamtmetall (2010), waren die Aufträge im zweiten Halbjahr 2008 im Schnitt um 35 % eingebrochen. Auch das Fertigungsvolumen ging bis zum zweiten Quartal des Jahres 2009 um 30 % zurück. In dieser Situation wurde Beschäftigungssicherung zur ersten Aufgabe vieler Betriebsräte. Sie organisierten Kurzarbeit, individuelle und kollektive Arbeitszeitverkürzungen sowie Qualifizierungen. Und sofern die Betriebsräte dabei eigene Initiativen entwickelten, bewegten sie sich zumindest implizit in dem Handlungsrahmen, der durch den § 92 a BetrVG gezogen wird.

„Krisenbedingt, Wirtschaftskrise 2009, hat es im Metall- und Elektrobereich und überhaupt im industriellen Bereich eine etwas größere Rolle gespielt, würde ich sagen. Weil die Beschäftigungsbedrohungen natürlich dazu führten, dass in der

Klärung – was hat der Betriebsrat für Möglichkeiten – der § 92 a dann einbezogen wurde.“ (Experte Beratung)

Diese Einschätzung deckt sich mit der Beobachtung eines anderen Experten, dass der § 92 a BetrVG typischerweise in krisenhaften Situationen angewendet wird. Betriebsräte nutzen den Paragraphen nicht zu „proaktiven“ Initiativen. Wenn der Betrieb in einer guten wirtschaftlichen Lage ist und die Geschäftsleitung keinen größeren Druck auf Beschäftigung oder Arbeitsbedingungen ausübt, ist der Paragraph für die Betriebsräte ohne Belang. Eigene Initiativen werden nur dann entwickelt, wenn der Betriebsrat mit dem Rücken zur Wand steht, sei es, weil der Betrieb nicht mehr wettbewerbsfähig ist oder sei es, weil die Unternehmensseite mit Personalabbau, Ver- und Auslagerungen oder Investitionszurückhaltung droht oder Abweichungen vom Flächentarif verlangt.

„In der Regel ist der Auslöser eine krisenhafte Situation. Wir haben das in den seltensten Fällen gemacht, ohne dass es irgendwelche krisenhaften Entwicklungen in dem Betrieb gab. Natürlich, es kann jeder Betriebsrat auch bei schönstem Wetter hingehen und sagen: So, wir wollen das jetzt mal machen. Aber wenn, dann ist es die absolute Ausnahmeerscheinung. Es ist immer irgendeine krisenhafte Entwicklung, die dazu führt, dass das dann angesetzt wird: Tarifabweichungen, Entlassungen, Kurzarbeit. Tarifabweichung ist heutzutage eigentlich mit das häufigste.“ (Experte Beratung)

### 6.1.2 Ablauf, Formen und Themen

Initiativen im Rahmen des Initiativrechts werden von den Betriebsräten in defensiven Konstellationen entwickelt. Geschieht dies, folgt der *Ablauf* nach Aussage der Experten auf den ersten Blick den Vorgaben des Betriebsverfassungsgesetzes: Der Betriebsrat entwickelt Vorschläge mit dem Ziel der Beschäftigungssicherung, diese Vorschläge werden mit der Unternehmensseite beraten und die Unternehmensseite entscheidet. Möglicherweise, so einer der befragten Experten, trifft der Betriebsrat mit seinen Themen auf offene Ohren, und seine Konzepte werden mehr oder weniger vollständig umgesetzt. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist allerdings, dass das operative Management im Betrieb auch entscheidungsbefugt ist. Wenn es sich an Konzernvorgaben orientieren muss, die keine Alternativen zulassen, gibt es für Initiativen des Betriebsrates keinen fruchtbaren Boden. Dies ist typischerweise in konzerngebundenen Betrieben der Fall, die nach zentralen Konzernvorgaben entlang finanzwirtschaftlicher Kennziffern und Investitionsentscheidungen geführt werden.

„Ja, da gibt es zwei Regeln. Die erste Regel: krisenhafte Situation, der Betriebsrat macht Vorschläge und der Arbeitgeber sagt bei 90 % der Vorschläge: Ja, das ist ein guter Vorschlag, machen wir mal. Zweiter Fall: Standortschließung, Massenentlassung, insbesondere in Konzernen betrieben. Der Konzern, das haben wir im Moment jetzt nicht so stark, das war 2009, da hatten wir haufenweise diese



Fälle. Es ist der Beschluss gefasst worden, ein Standort oder eine Abteilung wird geschlossen, Leute werden entlassen. Irgendwo an der Konzernspitze. Die Leute, mit denen wir verhandeln, die merken: Eigentlich hat der Betriebsrat Recht. Aber von der Konzernspitze ist der Auftrag gekommen, dicht zu machen und deshalb muss ich die Vorschläge ablehnen. Dann werden die abgelehnt, denn es lohnt sich nicht, ist zu teuer und so weiter, obwohl sie eigentlich alle merken: das ist eigentlich Quatsch.“ (Experte Beratung)

Aus Sicht eines anderen befragten Experten sind allerdings Initiativen, die sich allein an die formalen Abläufe des Beratungsverfahrens halten, zum Scheitern verurteilt. Erfolgversprechend sind demnach Initiativen erst dann, wenn sie vom Betriebsrat auch als „betriebspolitisches Instrument“ genutzt werden. Die Einbindung der Initiativen in betriebspolitische Strategien bedeutet zweierlei. Zum einen ist damit gemeint, dass die Betriebsräte eine *eigenständige Interpretation der Situation* jenseits der Deutungsmuster der Betriebs- oder Unternehmensleitung entwickeln und auf diese Weise alternative Entwicklungsperspektiven für das Unternehmen sowie auch Handlungsperspektiven für sich selbst ausloten. Eine zentrale Grundlage dafür ist die Zeit, die der Betriebsrat durch das Verfahren nach § 92 a BetrVG gewinnt, um solche Perspektiven zu erarbeiten – und in dessen Verlauf die betrieblichen Drohszenarien ja auch zunächst noch nicht umgesetzt werden können.

„Man gewinnt Zeit, und wenn es nicht mehr ist, dass die Leute ein halbes Jahr länger ihren Job noch machen. Aber ein halbes Jahr ist eigentlich immer drin und die Ausgangssituation für den Sozialplan ist eben sehr viel günstiger.“ (Experte Beratung)

Zum anderen bedeutet Betriebspolitik in diesem Zusammenhang, dass der Betriebsrat zum Thema der Beschäftigungssicherung und alternativer Konzepte eine *Betriebsöffentlichkeit* herstellt und eine betriebliche Diskussion darüber mit der Belegschaft einleitet.

„Also was passiert eigentlich beim § 92 a? Also wenn das formal abgearbeitet wird, macht der Betriebsrat Vorschläge und der Arbeitgeber muss Stellung nehmen und das war es dann, dann ist dem Recht genüge getan und nichts passiert mehr, es muss nichts passieren. Ich sehe es als ein betriebspolitisches Instrument, wenn es in diesem Sinne genutzt wird. Der Betriebsrat nutzt die Plattform des § 92 a, um sich ein Bild zu verschaffen, in welche Richtung in dem Unternehmen und in welcher Art etwas passieren müsste und wird damit vorstellig. Gleichzeitig nutzt der Betriebsrat das aber auch, um das in der Belegschaft zu verbreiten und eine betriebliche Diskussion anzustoßen. Dann kann es Wirkung haben. Also wenn ich es nur rein formell nach dem Paragraphen abwickle, dann bleibt es zu 99 % folgenlos.“ (Experte Beratung)

Die Einbindung der Belegschaft ist aus zwei Gründen überaus wichtig für die Betriebsräte. Der erste Grund ist, dass auf diese Weise das Thema im Betrieb *politisiert* wird. Beschäftigungssicherung und die Verhandlung von Alternativkonzepten zu Ver- oder Auslagerungen werden zu politischen Themen im Betrieb. Die Betriebsräte können in diesen Fragen die Unterstützung der Beschäftigten suchen; und mehr noch, sie können dabei den Beschäftigten auch ihre Deutungen der Situation näher bringen und den Deutungen des Managements gegenüberstellen. Die Unterstützung durch die Belegschaft – oder zumindest relevante Teile der Belegschaft – stärkt die Betriebsräte politisch in den Aushandlungen mit der Unternehmensseite, sei es durch Mobilisierung der Beschäftigten im Konflikt oder sei es einfach als Festigung der Legitimationsgrundlagen des Interessenvertretungshandelns dadurch, dass der Betriebsrat die Beschäftigten hinter sich weiß. Voraussetzung für die Politisierung ist, dass sich die Beratungen und Verhandlungen nicht mehr hinter verschlossenen Türen abspielen, sondern dass sie im Betrieb diskutiert und begleitet und damit zu einem „Politikum“ werden. Dies führt dazu, dass auch das Management auf neue Weise unter Rechtfertigungsdruck gegenüber den Beschäftigten steht. Es muss diesem Druck nicht nachgeben, riskiert aber seine Glaubwürdigkeit und Vertrauen, wenn es die eigenen Positionen nicht erläutert und mögliche Alternativvorschläge der Betriebsräte ablehnt.

Der zweite Grund bezieht sich auf die Einbindung der Beschäftigten in *fachlicher* Hinsicht. Die Beteiligung der Beschäftigten als *Experten ihrer Arbeit* bei der Erarbeitung von Alternativkonzepten ist aus Sicht eines befragten Experten eine Notwendigkeit für die Betriebsräte. Der Betriebsrat kann ernstzunehmende Alternativen nur dann entwickeln, wenn er dazu die Erfahrungen und das Fachwissen der Beschäftigten nutzen kann. Die Einbindung der fachlichen Expertise der Beschäftigten ist der „Mehrwert“, den seine Konzepte gegenüber denen der Unternehmensseite haben. Denn dem Betriebsrat vertrauen die Beschäftigten zumeist mehr als der Unternehmensseite; und deshalb sind sie auch eher bereit, ihr Wissen und Können in Optimierungs- und Veränderungskonzepte einzubringen, die der Betriebsrat organisiert als in solche, die – wie KVP oder andere Maßnahmen – von der Unternehmensseite eingesetzt werden (Schwarz-Kocher Et al. 2011). Kommt eine solche Beteiligung der Beschäftigten zu Stande, verändert sich dadurch unwillkürlich das Binnenverhältnis zwischen Betriebsrat und Beschäftigten. Die Bindung wird enger und die Legitimationsbasis des Betriebsrates größer.

„Welcher Betriebsrat muss die Belegschaft systematisch einbeziehen zu der Frage, damit er weiterkommt? Das ist doch derjenige, der an einem Konzept, einer eigenen Position, einer eigenen Sichtweise arbeitet. Für den stellt sich die Notwendigkeit, daraus wird das geboren. Ich würde schon sagen, wenn ein Betriebsrat den 92 a nutzt, dann praktiziert er auch in einem größeren Maße eine intensivere Einbeziehung der Beschäftigten, in welcher Form auch immer. Das hängt dann von betrieblichen Gegebenheiten und solchen Dingen ab. Wenn als neues Moment die intensivere Einbeziehung der Beschäftigten Teil der Betriebsratsarbeit wird,

dann verändert sich auch das Verhältnis des Betriebsrats und der Beschäftigten im positiven Sinne.“ (Experte Beratung)

Dabei können die *Formen*, in denen die Beschäftigten eingebunden und an der Erarbeitung alternativer Konzepte beteiligt werden, sehr unterschiedlich sein. Insgesamt lassen sich vier Grundformen unterscheiden:

- Erstens Betriebs- oder Abteilungsversammlungen, in denen die Situation des Betriebes, die Forderungen des Managements und mögliche Alternativen diskutiert werden; hier gehen politische und fachliche Einbindung Hand in Hand;
- zweitens temporäre Arbeitsgruppen oder einzelne Workshops mit ausgewählten Beschäftigten, die Probleme einer bestimmten Abteilung oder eines bestimmten Bereichs analysieren und Verbesserungen erarbeiten; hier steht die fachliche Beteiligung im Vordergrund;
- drittens Einzelgespräche mit Beschäftigten, in denen sich der Betriebsrat Ideen für seine Konzepte holt und zugleich die Beschäftigten in seine Situationsdefinitionen einbeziehen kann;
- und viertens die formale Ernennung von Beschäftigten als Sachverständigen nach § 80 (3) BetrVG oder die Übergabe von Mitbestimmungsrechten an Arbeitsgruppen nach § 28 (1) BetrVG; hier geht es um die dauerhafte fachliche Einbindung von Beschäftigten in die Betriebsratsarbeit.

Die Formen der Einbindung können sich ergänzen; der Betriebsrat kann das eine tun, ohne das andere zu lassen. Er kann damit flexibel auf unterschiedliche Themen und Situationen reagieren.

„Das erleben wir sehr unterschiedlich. Also wenn ein Betriebsrat sich doch eher auf der allgemeineren Ebene damit auseinandersetzt, wie ist die Situation des Unternehmens, dann wird die Betriebsversammlung, die Abteilungsversammlung oder das Einzelgespräch eher die Ebene sein. Wenn er z. B. Bedrohungen des Unternehmens sieht und sich eine Position erarbeitet hat, dann ist die Betriebsversammlung häufig auch ein Forum. Ist der Betriebsrat konkret in Veränderungsprozesse eingebunden, dann ist die Ebene mit den Beschäftigten auch sehr direkt. Ein bisschen zu Arbeitsgruppen auch, die man mit Beschäftigten bildet. Der Betriebsrat kann ja auch ohne viel Aufhebens innerbetriebliche Sachverständige hinzuziehen, ohne dass der Arbeitgeber gedrängt und gebettelt werden muss. Das wäre dann natürlich ein Potential; auf dem er seine Vorschläge auch auf eine qualitativ andere Basis stellen kann. Dazu braucht man aber einen Diskussionsprozess im Betriebsrat und mit den Beschäftigten, also sowas wie eine regelmäßige Kommunikation. Das ist aber eher der seltenere Fall. Aber es wird schon gemacht.“ (Experte Beratung)

Für den Betriebsrat kommt es bei der fachlichen Einbindung auch darauf an, die Beschäftigten auszuwählen, die inhaltlich und fachlich auch tatsächlich zu Problemlösungen beitragen können und wollen. Einer der befragten Experten bezeichnet diese Beschäftigten als Know-how- oder Kompetenzträger, die Schlüsselfunktionen besetzen. Es handelt sich dabei aber zumeist um Beschäftigte ohne Führungskraftfunktionen. Denn das zweite wichtige Kriterium der Selektion für die Betriebsräte ist eine absehbar loyale Beziehung zu den Beschäftigten; und Führungskräfte werden eher der „anderen Seite“ zugerechnet.

„Um dieses Gegenkonzept zu fundieren, braucht er Beschäftigte und dann zieht er schon häufig Know-how-Träger auch mit rein. Die Formen müssen immer dem Betrieb und den Verhältnissen angemessen sein, die sind unterschiedlich. Eine Arbeitsgruppe ist relativ weitgehend, häufiger sind das, würd ich eher sagen, Einzelgespräche, wo der Betriebsrat gezielt auf Leute zugeht, die Schlüsselfunktionen, also im Sinne von Know-how-Trägern, gute Kenntnis von Bereichen verkörpern. Also sie kennen sich in ihrem Bereich aus, sie haben einen Blick für Abläufe, sie sind Kompetenzträger. Und die auch gegenüber dem Betriebsrat als halbwegs loyal angesehen werden. Man tut sich natürlich schwer mit Führungskräften darüber zu reden, die sich durch eine eher Antiposition gegenüber dem Betriebsrat als Gremium auch schon geoutet haben.“ (Experte Beratung)

Sowohl für die Prüfung der Unternehmenskonzepte als auch für die Entwicklung alternativer Wege unter Einbindung der Beschäftigten sind *externe Berater* überaus bedeutsam. Sie verschaffen dem Betriebsrat zusätzliches fachliches Gewicht gegenüber der Unternehmensseite, und sie verfügen über die Erfahrung, Beteiligungsprozesse mit den Beschäftigten im Betrieb zu organisieren. Damit vergrößern sie die wirtschaftliche, strategische und kommunikative Kompetenz auf Seiten der Arbeitnehmervertretung. Zugleich aber betonen die als Experten interviewten Berater, dass die inhaltlichen Konzepte von Betriebsräten und Beschäftigten kommen; ihr eigener Beitrag liegt darin, den Prozess zu steuern, indem sie Fragen stellen und die Lösungsvorschläge zu Konzepten verdichten.

„Wir stellen die Fragen, die schlagen die Maßnahmen vor und wir machen die Ausformulierung. Es gibt auch andere Fälle, das ist klar. Wenn wir mit Abteilungen zusammenarbeiten, mit Betriebsräten wo Ingenieure tätig sind. Da ist das dann eben nicht erforderlich, die können das auch selber. Aber der Durchschnittsbetriebsrat ist nicht derjenige.“ (Experte Beratung)

Die *Themen*, die nach Aussage der Experten in den Initiativen der Betriebsräte eine Rolle spielen, sind vielfältig. Das Gesetz nennt zwar konkrete Themen wie Arbeitszeitflexibilisierung, Arbeitsorganisation oder Qualifizierung, doch werden dadurch andere Themen nicht ausgeschlossen. Einer der Experten unterscheidet *vier* hauptsächliche Themenbereiche: Arbeitszeiten und der Arbeitszeitflexibilisierung; Arbeitsorganisation und -abläufe; Qualifizierung und Führungskräftequalität; und schließlich unterneh-

mensstrategische Fragen der Produkt- und Vertriebsstrategie oder der Organisation der Wertschöpfungsketten.

„Das Gesetz sagt ja nur ‚insbesondere‘ und dann werden Beispiele aufgeführt. Also man kann alles machen. In einem Unternehmen zum Beispiel ein Bereich ‚Neue Produkte‘. Es geht um Vertriebswege, was man machen kann. Es geht um strategische Entscheidungen. Es geht um Untersuchungen zur Wertschöpfung, die wir gemacht haben. Auf der unternehmensstrategischen Ebene gibt es viele Sachen. Dann gibt es so die handfesteren Sachen: Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonten. Klassische Betriebsratsachen. Und dann gibt es den sehr großen Bereich der Arbeitsorganisation: Umstrukturierung, Gruppenarbeit, kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Das sind viele Sachen. Und nochmal ein großes Paket sind Qualifizierungsmaßnahmen, die dann angegangen werden, auch vom Betriebsrat. Mitarbeiterbefragung, Führungskräftebeurteilung, krisenhafte Entwicklung ist immer zwangsläufig auch mit dem Management irgendwo verbunden und dass man dann da auch sagt: so jetzt müssen wir mal gucken, dass hier im Management sich was ändert.“ (Experte Beratung)

Teilweise berühren diese Themen klassische Mitbestimmungsangelegenheiten, für die der Betriebsrat andere Paragraphen des BetrVG als Grundlage seines Interessenvertretungshandelns nutzen kann. Bei der Arbeitszeit ist dies der § 87 BetrVG, bei der Arbeitsorganisation der § 90 und § 91 BetrVG, oder bei der Qualifizierung der § 98 BetrVG. Das Neue des § 92 a ist aus Sicht der Experten, dass er diese Themen mit der Beschäftigungssicherung verbindet und dass er den Betriebsräten ausdrücklich das Recht der Initiative einräumt. Dadurch kann der Arbeitgeber Vorschläge des Betriebsrates nicht einfach vom Tisch wischen, sondern muss sie beraten. Zugleich wird auf diese Weise das Handlungsfeld der Betriebsräte auf neue Themengebiete erweitert; sein Handeln bekommt eine neue „Plattform“, wie es einer der Experten formulierte. Dies gilt sowohl mit Blick auf die Themen als auch mit Blick auf eigene Initiativen. Wiewohl typischerweise in der Defensive durch Ver- und Auslagerungsdruck, kann der Betriebsrat dennoch Vorschläge zu Themen machen, die vormals in der Prärogative des Managements lagen, weil sie Fragen der Wirtschaftlichkeit und der Wettbewerbsstrategien betreffen. Haipeter et al. (2011) haben dies an anderer Stelle als Herausforderung des Managements im (betriebswirtschaftlichen) Referenzrahmen des Managements bezeichnet.

„Aber die Frage ist, welche Möglichkeiten hat ein Betriebsrat in die Richtung zu arbeiten. Da würde ich sagen, eröffnet der 92 a einfach Möglichkeiten, weil er eine Plattform ist, die unter der Hauptüberschrift ‚Beschäftigungssicherung‘ keine Grenze setzt, damit ein Betriebsrat sich damit auseinandersetzen kann.“ (Experte Beratung)

In diesem Sinne grenzt sich aus Sicht der Experten der § 92 a BetrVG auch von den Instrumenten Interessenausgleich und Sozialplan nach § 112 BetrVG ab. Er kann dort

eingesetzt werden, wo der Personalabbau oder die Schließung von Betrieb(steil)en noch nicht endgültig ist; mehr noch, er kann dazu dienen, solche Deutungen des Managements grundsätzlich in Frage zu stellen.

„Aber wenn sie in diesen Situationen sind, wo Unsicherheiten das Feld bestimmen, wo die Betriebsänderung aber noch nicht vor der Tür steht, aber man breit darüber diskutieren muss, sind die Unternehmenskonzepte eigentlich die richtigen, dann ist der 92 a eine richtige Plattform. Also insofern schafft er den Zugang.“ (Experte Beratung)

Die Rechtsgrundlage für Initiativen zur Beschäftigungssicherung erweist sich insbesondere dann als wichtig, wenn der Betriebsrat diesen Anspruch formal legitimieren oder Beratung dafür in Anspruch nehmen will, die das Unternehmen bezahlen soll.

„Wichtig wird es, wenn man kostenpflichtige Beratung durchsetzen muss. Und man nachweisen muss, dass es eine Aufgabe des Betriebsrates ist, das auch zu machen, sich mit Beschäftigung auseinanderzusetzen und eigene Vorschläge zu machen als Betriebsrat. Und dann ist die Nennung des 92 a hilfreich.“ (Experte Beratung)

Die Handlungschancen, die aus Sicht der Experten durch den § 92 a BetrVG für die Betriebsräte eröffnet werden, sind also vielfältig. Erstens erhalten sie das Recht auf eigene Initiativen zur Beschäftigungssicherung auch auf wirtschaftlichen Themenfeldern und damit eine Handlungsgrundlage für die Herausforderung des Managements; zweitens können sie ein Beratungsverfahren nutzen, das die Unternehmensseite zwingt, die Vorschläge des Betriebsrates zu bewerten und zu beraten. Damit haben sie drittens eine neue Grundlage für die betriebliche Politisierung wirtschaftlicher und organisatorischer Fragen; sie können viertens leichter den Anspruch auf externe Beratung geltend machen. Fünftens gewinnen die Betriebsräte in jedem Fall Zeit für die Bearbeitung der neuen beschäftigungspolitischen Herausforderungen, die sich ihnen mit den Kostensenkungszielen oder den Aus- und Verlagerungskonzepten der Unternehmen stellen.

### 6.1.3 Restriktionen der Nutzung

Warum aber findet der § 92 a BetrVG trotz dieser neuen Handlungschancen offensichtlich so wenig Verbreitung in der Handlungspraxis der Betriebsräte in der Metall- und Elektroindustrie? Warum nutzen die Betriebsräte die Chancen nicht, die ihnen der Paragraph bietet? Aus den Experteninterviews lassen sich insgesamt fünf Gründe herausfiltern, die für die geringe praktische Wirksamkeit des § 92 a BetrVG verantwortlich zu machen sind.

*Erstens* ist davon auszugehen, dass der § 92 a nicht selten angewendet wird, ohne dass er als Handlungsgrundlage expliziert würde oder auch möglicherweise ohne, dass er den Betriebsparteien im Detail bekannt ist. Eine Möglichkeit dafür sind kooperative

Beziehungen zwischen den Betriebsparteien und eine starke Stellung des Betriebsrates, die es ihm erlaubt, auch ohne Verweis auf diese Rechtsgrundlage eigene strategische Konzepte für Unternehmen und Betrieb zu entwickeln und mit der Unternehmensseite zu beraten oder zu verhandeln. In diesem Fall haben die Betriebsräte eine starke Legitimationsgrundlage für Interessenvertretungshandeln auch ohne ausdrücklichen Bezug auf das BetrVG; entscheidend für die Praxis ist dann, dass es dem Betriebsrat auf dieser Grundlage auch gelingt, das Handlungsfeld der Beschäftigungssicherung initiativ zu gestalten und alternative Konzepte zu entwickeln.

„Also für viele ist es doch ein erstauntes ‚Aha‘ und ‚müssen wir das jetzt ernst nehmen was von Betriebsratsseite kommt?‘ Weil die es im Regelfall nicht gewohnt sind den Betriebsrat auf dieser Ebene als Diskussionspartner zu haben. Haben sie aber ein sehr partnerschaftlich aufgestelltes Unternehmen, wo das Management auch so ausgerichtet ist, dann brauch ich eigentlich den 92 a nicht, weil man sowieso über diese Fragen diskutiert. (Experte Beratung).

Eine andere Möglichkeit in diesen Fallrahmen ist, dass die Betriebsräte andere Instrumente des BetrVG nutzen und diese so erweitern, dass sie sich faktisch auf der Grundlage des § 92 a BetrVG bewegen, dies aber nicht explizieren oder möglicherweise auch gar nicht bewusst tun. Sie handeln dann im Geist des Paragraphen, aber ohne Bezug darauf.

„Was aber auch festzustellen ist, dass die Betriebsräte die Handlungsmöglichkeiten des Paragraphen nutzen ohne zu wissen, dass es dafür einen Paragraphen im BetrVG gibt. Wir merken das so. Wenn es zu einem Interessenausgleich kommt, dann geht es ja um die Frage, wer noch mit welchen Qualifikationen im Unternehmen bleibt, wie Qualifikationen verändert oder erweitert werden, wie die verbleibenden Arbeitsplätze aussehen sollen, mit welchen Produkten man zukünftig am Markt erfolgreich sein kann und wie die Beschäftigung zu sichern ist. Das sind alles Fragen, die in diesem Zusammenhang diskutiert werden; und das ist ja das Handlungsfeld, das der § 92 a beschreibt.“ (Experten IG Metall)

*Zweitens* können Betriebsräte die Themen, die im § 92 a angesprochen werden, auch mit Hilfe anderer Mitbestimmungsrechte des BetrVG zu bearbeiten versuchen. Die §§ 87 (Arbeitszeit), 90 und 91 (Arbeitsorganisation) oder 98 (Qualifizierung) sind bereits genannt worden. Mit Blick auf die Beschäftigungssicherung kommen der Interessenausgleich und der Sozialplan (§ 112 BetrVG) hinzu. Aus Sicht der Experten haben diese Paragraphen den Vorteil, dass sie teilweise – dies gilt zumindest für die §§ 87, 98 und 112) stärkere Mitbestimmungsrechte formulieren, entweder als Vetorechte (§ 87 BetrVG) oder über das Einigungsstellenverfahren (sei es mit verbindlicher Einigung wie beim Sozialplan oder durch Vermittlung der Positionen wie beim Interessenausgleich). Ähnliche Verbindlichkeit hat der Beratungsanspruch des § 92 a BetrVG für die Mitbestimmung der Betriebsräte nicht. Wenn für die Betriebsräte also die Aussicht besteht, Ziele des § 92 a BetrVG mit mitbestimmungsstärkeren Paragraphen des BetrVG zu

erreichen, werden sie dies voraussichtlich auch tun; freilich immer vorausgesetzt, sie kennen die Paragraphen und ihre Bestimmungen auch entsprechend.

„Aber genutzt wird dann eben der § 112, und nicht der § 92 a. Denn dort haben die Betriebsräte auch Anspruch auf Beratung und Qualifizierung (sofern der Betrieb mehr als 300 Beschäftigte hat); und sie können vor die Einigungsstelle gehen. Wobei ja allerdings keine Einigung zu Stande kommen muss.“ (Experten IG Metall)

Der *dritte* Grund ist die tarifliche Regelung der Beschäftigungssicherung. Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung sind in der Metall- und Elektroindustrie tariflich zu regeln, wenn sie Abweichungen von den Arbeitsnormen der Flächentarifverträge enthalten. Dies ist nach den Bestimmungen des Pforzheimer Tarifvertrages aus dem Jahr 2004 immer dann möglich, wenn diese Vereinbarungen sowohl zur Sicherung der Beschäftigung als auch zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Einiges deutet darauf hin, dass im Gefolge dieses Tarifvertrages und im Ergebnis intensiver Koordinierungs- und Kontrollbemühungen der IG Metall nicht nur informelle Abweichungen am Tarifvertrag vorbei eingedämmt werden konnten, sondern auch die Zahl der Abweichungen selber reduziert werden konnte (Haipeter 2009). Wird aber die Beschäftigung als Tarifvertrag verhandelt, fällt sie in die Zuständigkeit der Tarifvertragsparteien - auch wenn faktisch bei den Verhandlungen zu Tarifabweichungen Gewerkschaft und Betriebsräte typischerweise eng zusammenarbeiten und die Betriebsräte temporär zu „Tarifakteuren im Betrieb“ (Haipeter 2010) werden. Regelungsgrundlage ist dann die Tarifautonomie und nicht die Betriebsverfassung. Die Gewerkschaft bringt in die Verhandlungen nicht nur ihre Konfliktfähigkeit und Verhandlungserfahrung ein, sondern auch gewerkschaftliche Innovations- und Reorganisationskonzepte. Auch für die Gewerkschaft ist die Entwicklung alternativer Strategien zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit in Tarifabweichungen zentral, denn Wirtschaftlichkeit ist die Grundlage für die Rückkehr der Unternehmen in die Tarifbindung.

„Und gut mitgestalten können wir das dann in Ergänzungstarifverträgen, die wir als Gewerkschaft verhandeln. Da können wir Themen einbringen von Investitionen über Produkte oder Innovationen, die der Beschäftigungssicherung dienen. Das tun wir auch immer mehr, aber dazu brauchen wir ja das BetrVG nicht, denn es handelt sich um Tarifvereinbarungen.“ (Experten IG Metall)

*Viertens* stellen die Entwicklung eigener Initiativen und die Prüfung der Strategien des Unternehmens hohe Anforderungen an die Ressourcen und die Kompetenzen der Betriebsräte. Die Betriebsräte müssen die Zeit – und das heißt, die personellen Kapazitäten – haben, sich damit auseinanderzusetzen, ohne ihre „klassische“ Betriebsratsarbeit zu sehr zu vernachlässigen. Und sie benötigen Handlungskompetenz in mehrerer Hinsicht. Sie müssen *wirtschaftliche* Kompetenzen besitzen, die betriebswirtschaftlichen Daten zu verstehen und kritisch zu hinterfragen, die den Konzepten der Unternehmensseite unterlegt werden; sie müssen *Organisationskompetenz* haben, um mögliche Alternativen und Verbesserungen in den organisatorischen Strukturen der Betriebe beurteilen



zu können; und sie müssen (unternehmens-)strategische Kompetenzen besitzen, um die Wettbewerbssituation und die Markt- und Produktperspektiven ihrer Unternehmen einschätzen zu können. Hinzu kommen schließlich *kommunikative* und *soziale* Kompetenzen, die notwendig sind, um Veränderungsprozesse in Projektform zu koordinieren und vor allem um die Beschäftigten politisch und als Experten ihrer Arbeit in die Betriebsratsarbeit einzubinden. Diese Kompetenzen bringt nach Einschätzung der Experten nur ein kleinerer Teil der Betriebsräte mit.

„Das ist ein kleinerer Teil von Betriebsräten, die heute von sich aus dazu in der Lage wären. Ich hab ja vorhin schon mal das Bild vom erfahrenen, qualifizierten Betriebsrat, der auch ein breites Verständnis von seiner Aufgabenstellung hat, der sich von seinem Selbstverständnis her proaktiv versteht. Da ist noch viel Personalentwicklung notwendig. Auch wenn der Kreis der Betriebsräte, die das annehmen schon breiter ist, brauchen diese Betriebsräte immer wieder Unterstützung. Es sind sehr vielfältige Anforderungen, die da einem Betriebsrat dargestellt werden, wobei der Kern darin besteht, ob er es schafft mit der Belegschaft diese Diskussion gemeinsam zu führen. Die da einzubeziehen, auch damit Diskurs zu führen, mit Gruppen der Belegschaft, Führungskräften, mit denen er sonst nicht über diese Frage so kommuniziert. Also auch ganz andere Konstellationen aufzubauen. Das ist aber noch erweiterungsfähig im Kreis der Betriebsräte.“ (Experten Beratung)

Ein wichtiger Faktor für das Vorhandensein dieser Kompetenzen ist die Betriebsgröße. Betriebsräte in Großunternehmen haben viele freigestellte Mitglieder im Gremium, verfügen nicht selten über wissenschaftliche Referenten, die sie unterstützen, und sie können auf vorhandenen Vertrauensleuteorganisationen bauen. In den Klein- und Mittelbetrieben hängt die Initiative des Betriebsrates weit mehr an einzelnen Personen, insbesondere den Vorsitzenden und ihrer Fähigkeit, sich die erforderliche, aber im Gremium nicht vorhandenen Kompetenzen von außen zu organisieren. Wesentlich dafür sind auch die Zusammensetzung des Betriebsrates und seine Verankerung in der Belegschaft. Insbesondere die Nähe zu Angestelltengruppen kann sich positiv auf die fachliche Expertise des Betriebsrates und seine Bereitschaft zu Initiativen auswirken.

„Die Perspektiven liegen ein Stück weit im kulturellen Wandel. Der Betriebsrat und die Beschäftigten wandeln sich. Immer mehr Betriebsräte sehen ihre Tätigkeit nicht mehr als Lebensstellung, sondern nur als Phase. Und insbesondere werden die Angestellten im Betriebsrat wichtiger. Wir müssen versuchen, die zu erreichen.“ (Experten IG Metall)

*Fünftens* schließlich hat sich in den Augen der Experten die Rechtsprechung negativ auf die Verbreitung des § 92 a BetrVG ausgewirkt. Eine relevante Entscheidung in diesem Zusammenhang ist die eines Landesarbeitsgerichts, das der Klage eines Betriebsrates nicht stattgegeben hat, Schulungskosten zu übernehmen, die dieser nach § 37 Abs. 6 BetrVG beantragt hatte. Dieser Fall ist deshalb für den § 92 a BetrVG bedeutsam, weil der betreffende Betriebsrat im Rahmen dieser Schulung Informationen

über die Möglichkeiten von Altersteilzeitregelungen gewinnen wollte, um eine Initiative zur Beschäftigungssicherung mit diesem Thema zu verbinden, das im Gesetz auch ausdrücklich als mögliches Initiativthema genannt wird. In einer anderen Entscheidung eines anderen Landesarbeitsgerichts wurde geurteilt, dass ein Arbeitgeber Beratungen im Rahmen des § 92 a einseitig für beendet erklären kann; in diesem Fall hat der Arbeitgeber gegen den Willen des Betriebsrates eine Einigungsstelle einberufen, um Verhandlungen über einen Interessenausgleich wegen Schließung eines Betriebsteils aufzunehmen. Der Betriebsrat wollte hingegen ein Alternativkonzept verhandeln, das die Unternehmensseite für nicht tragfähig erachtete.

„Zudem gab es vor einigen Jahren zur Frage der Beratungspflicht eine Entscheidung eines Landesarbeitsgerichts, dem zufolge die schriftliche Antwort des Arbeitgebers nicht verbindlich ist. Damit wurden die Beratungsrechte des Paragraphen abgeschwächt; und das war für die Nutzung und Verbreitung des §92 a sicherlich nicht hilfreich.“ (Experten IG Metall)

#### 6.1.4 Aktivitäten der Gewerkschaft

Die Initiative der Betriebsräte hängt aber auch wesentlich von der Initiative der Gewerkschaft ab. Dies gilt zunächst und in erster Linie für die Hauptamtlichen in den Verwaltungsstellen, mit denen die Betriebsräte in mehr oder weniger engem Kontakt stehen. Ihr Ratschlag und ihre Verbindungen entscheiden zu einem guten Teil darüber, wie die Betriebsräte mit einem Problem der Beschäftigungssicherung umgehen. Dazu gehört die Empfehlung, den § 92 a BetrVG dafür zu nutzen ebenso wie die eigene fachliche Expertise der Hauptamtlichen oder die Vermittlung von Kontakten zu gewerkschaftsnahen Beratern, die die Betriebsräte bei der Entwicklung von Initiativen unterstützen können.

„Auch die Hauptamtlichen, die in täglicher Betreuung da sind, diskutieren mit den Betriebsräten die Möglichkeiten nach dem Motto ‚ihr dürft das machen‘. Da sind die Hauptamtlichen der Gewerkschaft, glaub ich, noch wichtiger als die Beratungskräfte. Wenn die Beratung rein kommt ist eigentlich das Vorspiel zwischen Hauptamtlichen und Betriebsrat schon gelaufen. Nun gibt es Beratung da, jetzt muss es auf den Punkt gebracht werden, wir wollen es und wir dürfen es auch. Da muss Beratung dann natürlich drauf drängen, aber die kontinuierliche Bereitung des Bodens, den 92 a zu nutzen, der liegt eigentlich bei den gewerkschaftlichen Hauptamtlichen, die den Betriebsrat betreuen.“ (Experte Beratung)

Die Experten der IG Metall betonen, dass die Hauptamtlichen nicht alles selber wissen und nicht alle Frage beantworten können müssen. Aber sie sollten das Spektrum der Möglichkeiten der Betriebsräte kennen und ihnen Empfehlungen geben, was zu tun ist, welche Instrumente existieren und woher sie sich die Expertise aus der Organisation oder von externen Fachleuten holen können, die sie benötigen.

In einzelnen Fällen wurden in Verwaltungsstellen auch Initiativen für die Verbreitung des § 92 a BetrVG gestartet. In einem anderen Projektzusammenhang hat sich dazu ein Bevollmächtigter geäußert. Er hat in seiner Verwaltungsstelle versucht, die Betriebsräte zu einer offensiven Nutzung des Paragraphen zu bewegen, also Initiativen auch dann zu starten, wenn die Betriebsräte nicht mit einem akuten Problem der Beschäftigungssicherung konfrontiert sind. Damit war er aber nur bei wenigen Betriebsräten erfolgreich. Und die, die es umzusetzen versucht haben, trafen auf beratungsunwillige Unternehmensleitungen, die insbesondere die Finanzierung einer externen Beratung abgelehnt haben.

„Aber wir haben zugleich das Problem, solche Prozesse mit den Betriebsräten anzustoßen, wenn das Kind noch nicht in den Brunnen gefallen ist. Wenn es noch gut läuft. Da sind unsere Betriebsräte noch nicht so weit, das konsequent zu machen. Prozesse anstoßen, begleiten, das ist kein kontinuierlicher Prozess. Meist kommt das nur auf die Tagesordnung, wenn es um Personalabbau geht. Wir haben hier bei uns vor einiger Zeit eine Initiative zur Umsetzung des § 92 a BetrVG gemacht und wollten die Betriebsräte motivieren, Initiativen zu entwickeln und einzubringen. Und wir haben das auch bei einigen machen können. Die hatten dann aber das Problem, dass die Unternehmensleitung das abgeblockt hat. Die hat gesagt: Warum soll ich das unterstützen? Warum soll ich Dir, Betriebsrat, auch noch eine Beratung bezahlen?“ (Experten IG Metall)

Die Initiativen auf dezentraler Ebene der Verwaltungsstellen bekommen in der Metall- und Elektroindustrie starke Impulse von den zentralen Ebenen der Bezirke und des Vorstands der Gewerkschaft. In wohl keiner anderen Gewerkschaft hat sich die *Aktivierung der Betriebsräte* zu einem so starken Schwerpunkt der gewerkschaftlichen Betriebspolitik ausgeweitet wie in der IG Metall. Im Hintergrund dieser Entwicklung standen der wachsende Druck auf materielle Konzessionen in den Betrieben und die Zunahme betrieblicher Tarifabweichungen *vor und nach* in Kraft treten des Pforzheimer Tarifvertrages im Jahr 2004, der Möglichkeiten und Bedingungen für Tarifabweichungen in der Branche definierte (Haipeter 2009).

In dieser Situation wurde im *Bezirk NRW* die Kampagne „Besser statt billiger“ gestartet, deren erklärtes Ziel darin bestand, die Betriebsräte als Treiber und Gestalter betrieblicher Veränderungs- und Innovationsprozesse zu aktivieren (Haipeter et al. 2011). Die Rolle der Betriebsräte besteht im Kampagnenideal darin, alternative Konzepte für langfristig angelegte Organisations- und Innovationsstrategien zu entwickeln, die auf die Nutzung und Stärkung der Qualifikations- und Kooperationspotenziale der Beschäftigten abzielen. Mit diesen Konzepten sollen die Betriebsräte in den Betrieben kurzfristige, an Kapitalmarktsignalen und Kostensenkung orientierte Managementstrategien in Frage stellen und für eine „High-Road“-Entwicklung ihrer Unternehmen kämpfen. Dabei gilt es, das Expertenwissen der Beschäftigten als wichtige Konkurrenz- und Innovationsressource zu mobilisieren. Wichtigste Aufgaben der Kampagne sind aus Sicht der Gewerkschaft, den Betriebsräten erstens den Gedanken einer strate-

gisch ausgerichteten und beteiligungsorientierten Betriebsratspolitik näher zu bringen und ihnen zweitens Mittel und Instrumente zur Verfügung zu stellen, diese neuartige Mitbestimmungspraxis auch umzusetzen. Und schließlich erhofft sich die Gewerkschaft dadurch auch nicht mehr und nicht weniger als eine Stärkung der eigenen Organisationsmacht in den Betrieben.

Zunächst wenig mehr als ein Slogan, wurde die Kampagne dann schrittweise mit einer projektförmigen Organisations- und Kommunikationsstruktur unterlegt, in deren Rahmen unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt wurden. Zu diesen gehören die Identifizierung und Auswertung von „Besser statt billiger“-Beispielen als Vorbilder einer guten Interessenvertretungspraxis, die Durchführung thematisch strukturierter Workshops mit Betriebsräten, die Organisation von Beratungsdienstleistungen für Betriebsräte und der Aufbau eines gewerkschaftsorientierten Beraternetzwerks, die Einbeziehung wissenschaftlicher Expertise in betriebliche Problembearbeitungen oder die Stärkung von Betriebsrätenetzwerken und wechselseitiger Beratung durch die Betriebsräte. In diesem Rahmen sind auch viele Anchlüsse für die Nutzung des § 92 a BetrVG gezielt geschaffen worden, sei es in Workshops, in denen Betriebsräte auf die Nutzungsmöglichkeiten aufmerksam gemacht wurden oder sei es in der Vermittlung von Beratern, die dann die Betriebsräte auf den Paragraphen hingewiesen haben.

Der in Nordrhein-Westfalen entwickelte Ansatz „Besser statt billiger“ ist nach der Ernennung des ehemaligen Bezirksleiters Detlef Wetzel zum zweiten Vorsitzenden der IG Metall nunmehr auch auf der *Vorstandsebene* aufgegriffen worden. Das innerhalb des Funktionsbereichs „Betriebs- und Mitbestimmungspolitik“ 2008 neu geschaffene Ressort „Arbeit und Innovation“ baut dabei im Rahmen seines Arbeitsprogrammes auf Erfahrungen und Vorarbeiten des Bezirkes NRW auf. Auch hier sind inzwischen Projekte und Initiativen mit Relevanz für den § 92 a BetrVG entwickelt worden:

*Früherkennung und Innovation:* Hier geht es um die betriebliche Krisenfrüherkennung und die Förderung einer innerbetrieblichen Innovationskultur. Zu den zentralen Handlungsbausteinen des Projektes gehört zum einen ein Diagnosetool zur Messung der Innovationsfähigkeit in den Betrieben (Innokenn); dieses Werkzeug soll den konkreten Handlungsbedarf für Innovationen belastbar dokumentieren und dadurch einen Dialog innerhalb des Unternehmens über betriebspolitische Handlungsmöglichkeiten anstoßen. Zum anderen wurde ein innerbetriebliches Informationssystem zur systematischen Auswertung der vorliegenden wirtschaftlichen Informationen entwickelt, das den Betriebsräten bei der frühzeitigen Aufdeckung drohender betriebswirtschaftlicher Krisensituationen helfen soll. Innokenn kann von Betriebsräten für beschäftigungspolitische Initiativen genutzt werden.

*Task Force Krisenintervention:* Die Anfang 2009 neu eingerichtete, vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Europäischen Sozialfonds geförderte „Task-Force Krisenintervention“ ist ein zusätzliches, zeitlich begrenztes Beratungsangebot der IG Metall, welches vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise einge-

führt wurde, um Betriebe in aktuellen Krisensituationen zu unterstützen. Wenn eine Finanzierung über das Unternehmen nicht möglich ist, übernimmt in „begründeten Fällen“ die IG Metall die Finanzierung über eine sogenannte Clearingstelle. Im Rahmen der Task-Force-Beratung können hier maximal fünf Beratertage beantragt werden. Um schnell Beratungsumfänge zur Verfügung stellen zu können, hat der Vorstand der IG Metall einen Pool aus über 50 gewerkschaftsnahen Beratungsunternehmen und Einzelberatern mit unterschiedlichen disziplinären Schwerpunkten (unter anderem Experten aus dem Arbeitsrecht, der Betriebs- und Personalwirtschaft) zusammengestellt, die in regelmäßigen und verpflichtenden „Strategietreffen“ über die strategischen Leitlinien des Vorstandes und die damit verbundenen Anforderungen der IG Metall an ihre Beratungsarbeit informiert werden. Die Einsatzsteuerung läuft über die Bezirksleitungen; im konkreten Beratungsprozess stimmen sich die externen Berater eng mit der jeweils zuständigen Verwaltungsstelle ab. Die betrieblichen Beratungsprozesse laufen zumindest implizit auf der Grundlage des § 92 a BetrVG. Die Task Force ist bis in das Jahr 2013 verlängert worden.

Die Nutzung dieser Möglichkeiten ist nach Ansicht der Experten allerdings noch ausbaufähig, was einerseits an mangelndem Interesse der Betriebsräte, andererseits aber auch am Widerstand der Arbeitgeberseite liegen kann. Und beides ist bei kleineren und mittleren Betrieben (KMU) ausgeprägter, während in den Großbetrieben die Betriebsräte ihre Instrumente zumeist selber entwickeln.

„Das wird aber insgesamt eher sporadisch in Anspruch genommen. Denn in den Großbetrieben haben die Betriebsräte ihre eigenen Instrumente. Wenn man mit InnoKenn zum Betriebsrat bei Bosch käme, dann würde der wohl sagen: Eine tolle Sache, wir haben hier auch so etwas entwickelt, lasst uns doch mal vergleichen, was da alles drin ist und ob man noch was verbessern könnte. Bei KMU's haben wir andere Probleme. Kürzlich ist uns eine einstweilige Verfügung eines Arbeitgebers aus dem Freiburger Raum zugegangen. Dort hatte der Betriebsrat das Instrument InnoKenn genutzt und war damit zum Arbeitgeber gegangen, und der hat das als Eingriff in seine Hoheitsrechte gewertet.“ (Experten IG Metall)

Der § 92 a BetrVG ist zugleich wichtiger Bestandteil der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit im Rahmen der Schulungen von Betriebsräten und Hauptamtlichen. Er wurde auch explizit als Rechtsgrundlage für initiatives Betriebsratshandeln in Handlungshilfen des Vorstands erläutert.

„Seit 2001 versuchen wir den Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen die Änderungen des § 92 a näherzubringen. Wir haben gleich zu Beginn nach Verabschiedung des Gesetzes Handlungsbroschüren für die Betriebsräte entwickelt, in denen wir anführen, welche Möglichkeiten mit den Gesetzesänderungen verbunden sind. Und wir haben das in die Bildungsarbeit einbezogen, indem wir Bildungsveranstaltungen zum Thema in unseren Bildungsstätten anbieten. Und wir haben

die Hauptamtlichen in den Verwaltungsstellen umfassend darüber informiert.“  
(Experten IG Metall)

## 6.2 Fallstudie Filter

### 6.2.1 Der Betrieb

Das Unternehmen *Filter* entwickelt und produziert Filter unterschiedlicher Art wie Luftfilter, Innenraumfilter, Flüssigkeitsfilter und Saugsysteme. Hauptkunden sind Unternehmen der Automobilindustrie. *Filter* wurde in den 1940er Jahren gegründet und produzierte zunächst Filter für die Kriegswirtschaft; in der Nachkriegszeit spezialisierte es sich dann als Automobilzulieferer. Bereits in den 1960er Jahren expandierte *Filter* durch Gründung neuer Produktionswerke im Ausland wie in Deutschland. Seit den 1990er Jahren hat sich *Filter* durch vielfältige Akquisitionen und Standortgründungen zu einem internationalen Unternehmen gewandelt. Das Unternehmen unterhält heute neben sechs Werken in Deutschland weltweit mehr als 30 weitere Produktionsstandorte unter anderem in den USA, Südostasien, West- und Osteuropa und Südamerika; *Filter* ist damit in allen wichtigen Automobilregionen der Welt präsent. Dadurch ist auch die Mitarbeiterzahl weltweit stark gestiegen auf derzeit über 15.000 Beschäftigte. In Deutschland allerdings hat die Zahl der Beschäftigten in der letzten Dekade abgenommen. Gegenstand dieser Fallstudie ist der Hauptsitz des Unternehmens, an dem rund 1.900 Beschäftigte arbeiten; davon etwa zwei Drittel in der Forschung und Entwicklung sowie in den anderen zentralen Unternehmensfunktionen. Noch vor zwei Jahrzehnten war hier die Beschäftigtenzahl etwa doppelt so hoch wie heute, und die Mehrzahl der Beschäftigten war in der Produktion tätig. *Filter* befindet sich nach wie vor im Besitz der Gründerfamilien.

### 6.2.2 Hintergrund: Das Problem

Auslöser der Initiativen des Betriebsrats war die ungeklärte Zukunft des Produktionsbereichs der Luftfilter aus Blech. In den 1970er Jahren wurden Luftfilter üblicherweise aus Blech hergestellt, wurden dann seit den 1980er und 1990er Jahren aber durch Kunststofffilter als neuem Produktstandard abgelöst. Dennoch gab es weiterhin eine Nachfrage nach Blechfiltern. Der Umstieg auf Kunststoff erfolgte bei PKWs und leichten LKWs, nicht aber bei den schweren LKWs sowie bei landwirtschaftlichen Maschinen oder Baumaschinen.

Im Unterschied zu Kunststofffiltern ist die Herstellung von Blechfiltern relativ arbeitsintensiv. Zudem ist die Fertigungstiefe höher, weil ein größerer Anteil der Komponenten in Eigenfertigung produziert wird. Beides zusammen führt dazu, dass der Anteil der Arbeitskosten an den Produktionskosten deutlich größer ist als bei Kunststofffil-

tern. Deshalb ist das Unternehmen seit den 1990er Jahren bestrebt, möglichst viele Fertigungsumfänge der Blechfilterproduktion an kostengünstigere Standorte auszulagern oder Kostensenkungsprogramme für diesen Bereich zu entwickeln und umzusetzen.

Für den Betriebsrat am Standort des Hauptsitzes, an dem die Blechfilterfertigung vor allem angesiedelt ist, gehört die Auseinandersetzung mit Verlagerung und Kostensenkung deshalb seit langem zum Alltagsgeschäft. Immer wieder musste über Personalabbau in Form von Interessenausgleichen und Sozialplänen verhandelt werden. Eine Zäsur bildeten dann die Jahre 2003 bis 2005, als die Unternehmensleitung ein Konzept präsentierte, demzufolge erhebliche Teile der Blechluffilterfertigung am Standort geschlossen und an einen osteuropäischen Standort sowie nach Südafrika verlagert werden sollten. Dazu war ein Vier-Stufen-Plan erarbeitet worden. Der Betriebsrat widersetzte sich diesen Planungen und eröffnete einen Konflikt um die Verlagerung, der nahezu zwei Jahre dauern sollte. Zwischenzeitlich profitierte die Fertigung am Standort davon, dass es rechtlich Probleme beim Aufbau des neuen Standortes in Osteuropa gab, an den Teile der Blechluffilterung verlagert werden sollten. Deshalb konnten die angestrebten Optimierungmaßnahmen am Standort auch zunächst gut umgesetzt werden.

Im Ergebnis wurde der Fertigungsbereich verkleinert und neu organisiert und damit nur die erste Stufe der Unternehmensplanungen umgesetzt. Unterstützt wurde der Betriebsrat dabei von einem gewerkschaftsnahen Beratungsunternehmen, das die Planungen der Unternehmensseite durchrechnete und Workshops mit Beschäftigten durchführte. Die Beratung stand dem Betriebsrat nach § 111 BetrVG im Rahmen der Mitbestimmung bei Betriebsänderungen zu.

### 6.2.3 Verhandlungen, Vereinbarungen und die Rolle des § 92 a BetrVG

Dies änderte sich dann im Jahr 2009, als nach einer kurzen Ruhepause die Unternehmensleitung erneut ein neues Konzept zur Blechluffilterfertigung vorlegte, darüber hinaus aber auch noch Teilverlagerungen der anderen Produktionsbereiche sowie den Abbau von damit verbundenen Arbeitsplätzen in Logistik, Instandhaltung, Vertrieb, Einkauf und Controlling. Nach Berechnung des Betriebsrates lief das Konzept auf einen Abbau von etwa 400 Arbeitsplätzen am Standort hinaus.

„Das zweite Thema kam 2009 auf. Die Geschäftsführung wollte eine Art Tabula Rasa machen. Insgesamt wollte sie alle Fertigungsbereiche auf etwa die Hälfte ihrer Größe reduzieren und die Kapazitäten verlagern oder outsourcen. Es wurde dabei aber gar nicht vorab geprüft, ob das denn auch funktioniert. Das hätte übrigens auch bedeutet, die IT zu einem Teil wegzugeben. Wir haben weltweit über 40 Standorte, und die Geschäftsleitung hatte die Absicht, große Teile in die USA und nach Ostasien zu geben, um dort die Kunden aus der Produktion vor Ort bedienen zu können.“

Dabei profitierte er von den Erfahrungen der vorigen Verhandlungsrunden. Er lud wieder das gewerkschaftsnahe Beratungsunternehmen ein, das die Unternehmensplannungen betriebswirtschaftlich durchleuchtete und zusammen mit Beschäftigten und Betriebsräten in Workshops nach Alternativen fahndete. An den Workshops beteiligten sich Beschäftigte aus allen Unternehmensbereichen. Begleitet wurde die konzeptionelle Auseinandersetzung mit der Unternehmensleitung von Mobilisierungsaktionen der Beschäftigten. Darauf ist später noch einzugehen.

Der Betriebsrat orientierte sich bei seiner Reaktion darauf an den Erfahrungen des vorigen Konfliktes, der deshalb als Vorläufer zur Nutzung des § 92 a BetrVG im Betrieb betrachtet werden kann. Aus diesem Konflikt hatte der Betriebsrat den Schluss gezogen, dass alleine der Versuch, Beschäftigungsabbau so weit als möglich zu verhindern, nicht wirkungsvoll sein würde und dass die Verhandlungen nur dann mit Aussicht auf Erfolg geführt werden könnten, wenn er auch selber Alternativkonzepte erarbeitet und vorstellt und er überdies in der Lage ist, die Wirtschaftlichkeit dieser Konzepte nachzuweisen.

Der Betriebsrat wandte sich deshalb an die Unternehmensleitung mit dem Wunsch, zum Problem eigene Initiativen zu entwickeln und Alternativen zu beraten. Die Unternehmensseite kam dem Betriebsrat so weit entgegen, dass sie in die Gründung einer paritätisch besetzten Projektgruppe einwilligte, die aus dem Leiter des Bereichs, Meistern und Planern sowie Vertretern des Betriebsrats bestand. In der Projektgruppe wurden schließlich vier mögliche Szenarien entwickelt, von denen zwei der Geschäftsführung empfohlen wurden. Es gab eine Reihe gemeinsamer Punkte, die in beiden Szenarien enthalten waren:

- **Arbeitszeit:** Vorgeschlagen wurde eine mögliche Verlängerung der täglichen Arbeitszeiten nach Ankündigungsfrist und die Nutzung des Samstages;
- **Qualifikationsprofile:** Dabei ging es um den zukünftigen Qualifikationsbedarf und Maßnahmen zur Anpassung der Qualifikationen;
- **Veränderung der Arbeitsorganisation:** Hierzu wurden z. B. neue Layout-Pläne für die Fertigung entwickelt.

In beide Szenarien ging es um die Optimierung der Produktion am Standort. Unterschiede bestanden im kurzfristigen Investitionsbedarf der beiden Varianten; die Variante mit dem kurzfristig größeren Investitionsbedarf erforderte aus Sicht des Betriebsrates mittelfristig weniger Investitionen und hätte langfristig die Konkurrenzfähigkeit der Fertigung am Standort stärker erhöht. Das Unternehmen entschied sich aber für die kurzfristig weniger investitionsintensive Variante.

„Die Szenarien unterschieden sich durch den Investitionsbedarf, der damit verbunden war. Die Geschäftsleitung hat sich dann für das Szenario mit dem kurzfristig geringeren Investitionsbedarf entschieden. Aus unserer Sicht ist das aber mit mit-



telfristig höheren Investitionsaufwendungen verbunden; die hätte man mit dem anderen Szenario reduzieren können.“

Nach den Beratungen zu den Konzepten hatte der Betriebsrat keine Handhabe, die Entscheidung zu beeinflussen. Grundlegende Unterschiede zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat bestanden offensichtlich auch in der Frage der Einschätzung der zukünftigen Marktentwicklung im Segment der Blechlufilter. Während die Unternehmensseite offensichtlich von einem starken Konkurrenzdruck ausging, bestand aus Sicht des Betriebsrates Grund zu der Annahme, dass sich die Blechlufilter zu einem Nischenmarkt mit Preisspielräumen nach oben entwickeln würden. Hauptgrund dafür sei der Umstand, dass der Preisdruck der großen Automobilhersteller entfallen würde, die diese Produkte nicht mehr nachfragen und die Möglichkeit für bessere Margen im Industriefilterbereich.

„Außerdem glauben wir, dass sich der Markt für Blechfilter verändern wird. Es wird ein Nischenmarkt, auf dem unsere Verhandlungs- und damit Preisspielräume sich verbessern dürften. Denn wir haben dann ja nicht mehr die Großkunden aus dem Automobilssektor, die auf die Preise drücken können.“

Insgesamt war der Betriebsrat mit seiner Strategie überaus erfolgreich, zumindest gemessen an den Forderungen der Unternehmensseite. Die geplanten Verlagerungen konnten zu einem großen Teil abgewendet werden.

„Wir haben dazu ein Alternativkonzept vorgelegt und darin gezeigt, dass das so nicht funktioniert. Wir folgen als Betriebsrat der Strategie, Kooperation und Konflikt jeweils da einzusetzen, wo wir das brauchen. Und hier haben wir die Belegschaft mobilisiert. Und der Druck, den wir gemacht haben, war so erfolgreich, dass das Unternehmen dann das Konzept nicht weiter verfolgt hat und von den Verlagerungsabsichten Abstand genommen hat. Das gilt für die Angestelltenbereich und auch für die Produktionsbereiche; einzige Ausnahme ist der Bereich Blech.“

Einzig im Blechbereich wurde Personal reduziert; der Abbau erfolgte aber sozialverträglich über Altersteilzeit und freiwillige Abfindungsverträge. Zu den dann schließlich auch umgesetzten Maßnahmen gehörten Punkte wie Aufgabenintegration in der Arbeitsorganisation, der Abbau von Hierarchieebenen, die Reduzierung des Logistikaufwandes sowie neue Investitionen.

Dem Betriebsrat kam für die Durchsetzung seiner Forderungen der Aufschwung in der zweiten Jahreshälfte 2009 und Anfang 2010 sehr entgegen. In dieser Situation musste das Unternehmen nämlich seine Kapazitäten stark ausweiten und beantragte Sonderschichten beim Betriebsrat. Diese nutzte der Betriebsrat zu Koppelgeschäften, indem er seine Zusage zur Mehrarbeit an die Rücknahme des Unternehmenskonzeptes band.

„Uns half dann auch, dass rasch nach der Krise die Produktion wieder hochgefahren wurde. Das gab uns die Möglichkeit, mit Anträgen auf Sonderschichten taktisch

umzugehen, wie ich es einmal formulieren möchte. Wir haben dann schließlich unser Zugeständnis an Sonderschichten daran geknüpft, dass die Geschäftsleitung ihr Konzept endgültig zurücknimmt. Und das ist dann auch geschehen. Da ist die Geschäftsleitung eingeknickt.“

In den Auseinandersetzungen spielte der § 92 a BetrVG eine große Rolle für den Betriebsrat. In den Verhandlungen des Jahres 2006 berief er sich ausdrücklich auf den § 92 a BetrVG als Handlungs- und Legitimationsgrundlage für seine Forderung, in einer gemeinsamen Projektgruppe alternative Konzepte für die Blechluffertigung zu entwickeln. Von da an bildete der Paragraph gewissermaßen die Geschäftsgrundlage für die weiteren Verhandlungen, die dann 2009 folgen sollten.

„Wir haben den § 92 a gegenüber der Geschäftsleitung eingangs der Verhandlungen ausdrücklich genannt. Im Sinne eines Ideengebers für Themen funktionierte er nicht. Sondern wir haben das 2006 explizit gezogen. Um die Möglichkeit aufzuzeigen, eigene Vorschläge zu machen, die von der Geschäftsleitung dann auch ernst genommen und beraten werden müssen. 2009 haben wir das dann nicht mehr explizit formuliert, weil der Prozess da ja schon einmal durchlaufen worden war.“

Ob der Betriebsrat seine Ziele auch ohne den Paragraphen hätte durchsetzen können, ist eine müßige Frage. In jedem Fall bekam der Prozess dadurch nicht nur eine rechtliche Vorgabe, sondern auch eine Ablaufstruktur, an die sich der Arbeitgeber halten musste.

„Also, der 92 a war dafür hilfreich. Wenn es ihn nicht gegeben hätte, hätten wir das vielleicht auch hinbekommen. Aber es gab dem ganzen einen Rahmen durch die Möglichkeit, ein Konzept zu entwickeln. Man kann sagen: Hier sind unsere Vorschläge zur Beschäftigungssicherung. Und der Arbeitgeber muss das dann beraten.“

Freilich wurden in der Praxis auch die Grenzen des Mitbestimmungsgehalts im § 92 a BetrVG deutlich. Denn nach der Vorlage der Szenarien stand es dem Unternehmen frei, zu entscheiden, welches davon umzusetzen wäre. Nach der Beratung hatte der Betriebsrat keine Handhabe mehr, einen Kompromiss zu erzwingen. Ihm blieb nur die Politisierung der Entscheidung der Unternehmensseite in der Betriebsöffentlichkeit der Betriebsversammlungen.

„Natürlich kann er dann sagen, ich mache es doch so, wie ich es ursprünglich wollte und nehme den Vorschlag des Betriebsrats nicht auf. Und genau das ist bei uns ja in 2006 passiert. Der Arbeitgeber hat mit uns beraten und hinterher gesagt: Das Konzept des Betriebsrates ist kostengünstiger – aber ab 2015 rechnet sich unser Konzept mehr, deshalb halten wir daran fest. Wir haben das dann natürlich auch auf Betriebsversammlungen thematisiert, und die Geschäftsleitung musste dazu Stellung nehmen. Und auch in der Belegschaft war klar, dass die Argumente

nur vorgeschoben waren. Aber wir hatten keine Möglichkeiten, unser Konzept zu erzwingen.“

Auch weitergehende Konflikte und eine Mobilisierung der Beschäftigten waren zu diesem Zeitpunkt für den Betriebsrat keine naheliegende Handlungsoption, weil die Blechlufilterfertigung nur ein kleiner Bereich war und es schwierig gewesen wäre, dafür die Gesamtbelegschaft des Standortes zu mobilisieren. Dies aber hatte sich dann 2009 geändert.

„Zumal: 2006 ging es nur um die Blechfertigung. Da waren die Beschäftigten betroffen, aber nicht in den anderen Bereichen. Deshalb wäre es schwierig gewesen, eine solche große Mobilisierung hinzubekommen, wie wir sie dann 2009 durchführen konnten.“

#### 6.2.4 Betriebsrat: Aktivitäten und Ressourcen

Eine wichtige Handlungsressource des Betriebsrates in den Auseinandersetzungen sowohl der Jahre 2003 bis 2005 als auch des Jahres 2009 war die gewerkschaftsnahe Unternehmensberatung, die der Betriebsrat auf der Grundlage des § 111 BetrVG hinzugezogen hat. Die Unternehmensberatung hatte zwei wichtige Funktionen: erstens die Prüfung der Unternehmenskonzepte und zweitens, und dies dann vor allem im Konflikt des Jahres 2009, die Erarbeitung von Alternativkonzepten. Unternehmensberatung und Betriebsrat stützten ihre Entwürfe auf Workshops, die mit Beschäftigten als Experten ihrer Arbeit organisiert wurden und in denen Optimierungsmaßnahmen entwickelt wurden.

Eine weitere Ressource des Betriebsrates ist seine breite Verankerung in den unterschiedlichen Bereichen des Standortes. Ehemals ein Betriebsrat an einem mehrheitlich von Produktionsbeschäftigten geprägten Standort, musste er sich in den letzten 15 Jahren mit einem rasanten Strukturwandel auseinandersetzen, in dessen Verlauf sich die Mehrheitsverhältnisse zwischen den Beschäftigtengruppen grundlegend gewandelt haben. Nunmehr stellen die Angestellten die Mehrheit der Beschäftigten. Der Betriebsrat reagierte darauf frühzeitig mit dem Versuch, seine Mitglieder auch aus den Angestelltenbereichen wie der Forschung und Entwicklung zu rekrutieren. Inzwischen kommen aus diesem Bereich mehrere Betriebsratsmitglieder. Grundlage dafür ist der Aufbau von Kommunikationsstrukturen und die direkte Ansprache der Beschäftigten.

„Wir sind ja hier eine Konzernzentrale am Standort, die Forschung und Entwicklung kann man da als Betriebsrat nicht vernachlässigen. Wir haben alleine 350 Leute in der Forschung. Das spielt in unserer alltäglichen Arbeit daher eine große Rolle. Und wir versuchen, für unser Betriebsratsgremium auch Mitglieder aus allen Bereichen anzuwerben. Natürlich müssen die dann auch gewählt werden. Wir sprechen dazu Leute konkret an; allein mit einmaligen Aufrufen funktioniert das nicht. Da muss man auf die Leute zugehen.“

Insgesamt haben sich aus Sicht des Betriebsrates die Auseinandersetzungen um die Beschäftigungssicherung positiv auf die Stellung des Betriebsrates in den Arbeitsbeziehungen ausgewirkt. Die Unternehmensseite wisse nun, dass der Betriebsrat ein ernstzunehmender und kompetenter Gegenpart in Verhandlungen um strategische Konzepte ist.

„Ich würde sagen, dass man uns jetzt ernster nimmt. Wir werden als jemand wahrgenommen, mit dem man sich ernsthaft auseinandersetzen muss und der mehr ist als nur ein notwendiges Übel. So hatte sich das nämlich vorher entwickelt, als wir über mehr als 10 Jahre nur von Sozialplan und Interessenausgleich zu Sozialplan und Interessenausgleich geschritten sind; wir hatten ja einen Prozess von 15 Jahren Personalabbau. Das ist jetzt anders.“

Entscheidend dafür war der Entschluss des Betriebsrates, es nicht bei der Begrenzung und sozialverträglichen Gestaltung von Maßnahmen des Personalabbaus zu belassen, sondern eigene Alternativkonzepte zu entwickeln und sie den Unternehmenskonzepten entgegenzustellen. Mit diesem neuen Handlungsmuster konnte der Betriebsrat auch gegenüber den Beschäftigten an Anerkennung gewinnen, weil er nicht mehr nur auf Unternehmenskonzepte reagierte, sondern positive eigene Zielsetzungen formulierte und dafür die Unterstützung der Beschäftigten suchte.

„Das war auch für uns Betriebsräte ein Lernprozess. Wir haben gemerkt und für uns beschlossen, dass es nicht genügt, immer neue Abbaumaßnahmen auszuhandeln und sozial zu begleiten und das dann der Belegschaft zu präsentieren. Wir brauchten positive eigene Ziele, und die haben wir mit unseren Konzepten entwickelt.“

#### 6.2.5 Einbeziehung von Beschäftigten und Gewerkschaft

Entscheidend für die Stärkung der Bindung zu den Beschäftigten war dabei, dass der Betriebsrat die Beschäftigten an der Erarbeitung seiner Alternativkonzepte in Form von Workshops fachlich beteiligte. Die fachliche Beteiligung wurde jeweils mit Beschäftigten aus den betroffenen Abteilungen und Bereichen organisiert, die aus Sicht des Betriebsrates, ihre Kompetenzen und Erfahrungen zur Identifizierung und Lösung von Problemen mit beitragen konnten. Die Beschäftigten haben nach Aussage des Betriebsrates sehr positiv darauf reagiert, als Experten ihrer Arbeit angesprochen und auch ernst genommen zu werden.

„Die Workshops mit den Beschäftigten dienten in beiden Runden, 2006 und 2009, jeweils der Erarbeitung unseres Alternativkonzeptes. Wir haben uns auf diese Weise auf den Sachverstand der Beschäftigten stützen können. Das waren jeweils Beschäftigte aus den Bereichen, die von Maßnahmen betroffen gewesen wären. Wir haben dazu die Beschäftigten eingeladen, von denen wir glaubten, dass sie bei den Problemen weiterhelfen könnten. Auf den Workshops haben wir vor allem zwei

Punkte diskutiert: Was wären die Auswirkungen des Konzepts der Geschäftsleitung? Und was gibt es an Alternativen? Was habt Ihr möglicherweise schon immer kritisiert, ohne dass das zu Kenntnis genommen worden wäre? Die Beschäftigten haben das sehr positiv aufgenommen. Man hat häufiger die Äußerung gehört: Schön, dass ich endlich auch mal etwas dazu sagen kann und man mir zuhört.“

Der Betriebsrat praktiziert Beteiligung aber auch über den Rahmen der Workshops hinaus. So ist es für ihn durchaus üblich, Beschäftigte als Sachverständige zu seiner Arbeit hinzuziehen. Im Zuge der Auseinandersetzungen des Jahres 2009 konnten auf diese Weise auch neue Beziehungen zu den hochqualifizierten AT-Angestellten<sup>1</sup> geknüpft werden. Denn die AT-Angestellten waren teilweise auch Gegenstand der Personalabbaupläne des Unternehmens. Seitdem finden regelmäßige Treffen mit einem gewählten Sprecherkreis der AT-Angestellten statt. In dieser Phase wurden auch neue Vergütungsmodelle für die AT-Angestellten verhandelt, mit denen variable Vergütungsmodelle mit Leistungs- und Erfolgsbeteiligung eingeführt werden sollten. Der Betriebsrat hat dabei AT-Angestellte als Sachverständige in die Verhandlungen eingebunden.

„Das haben wir im AT-Bereich gemacht. Immerhin 10 % der Beschäftigten arbeitet bei uns in diesem Bereich, und der wird von der Geschäftsleitung eigentlich auch sehr gepflegt mit hohem Gehalt deutlich über Tarifniveau und Dienstwagen usw. Die haben auch einen Sprecherkreis, mit dem wir uns regelmäßig zusammensetzen. Und die AT'ler sind ebenfalls vom Abbaukonzept der Geschäftsleitung 2009 betroffen gewesen und haben da gemerkt: Wir sind ja auch nur Arbeitnehmer. Wir haben AT'ler dann einbezogen, als es um die Entwicklung neuer Vergütungsmodelle ging, zu denen wir eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen haben.“

Sehr wichtig für die Durchsetzung der Forderungen des Betriebsrates im Konflikt des Jahres 2009 war die Mobilisierung der Beschäftigten. Auf dem Höhepunkt der Verhandlungen hatten Betriebsrat und IG Metall eine Kundgebung vor dem Werkstor organisiert. Die Beteiligung war hoch. Der Betriebsrat betont, dass nicht nur die Produktionsbeschäftigten vor dem Unternehmen standen, sondern die Resonanz insbesondere auch bei den Angestelltengruppen sehr gut gewesen sei. Dies war für sich schon ein großer Erfolg für den auf die Integration der Angestelltenbereiche in die Interessenvertretungsarbeit bedachten Betriebsrat. Und zugleich konnte damit die erhoffte Außenwirkung erzielt werden; Geschäftsleitung und Kapitalvertreter zeigten sich so beeindruckt, dass die Geschäftsleitung auf der Sitzung ihren Antrag zurückgezogen hat und ergebnisoffene Verhandlungen akzeptierte.

„Die Mobilisierung fand in Form einer Versammlung vor dem Werkstor statt. Hierzu hatten Betriebsrat und IG Metall die Beschäftigten aufgerufen, und es sind sehr viele gefolgt aus allen Bereichen des Unternehmens. Auch Ingenieure und Controller waren dabei. Diese Veranstaltung wurde unmittelbar vor der Auf-

<sup>1</sup> außertariflicher Angestellter

sichtsratssitzung durchgeführt, auf der über den Antrag der Unternehmensleitung beraten wurde. Und ich muss sagen, das hat auch bei den Kapitalvertretern im Aufsichtsrat doch starken Eindruck gemacht. Und bei der Geschäftsleitung auch.“

Die Gewerkschaft hatte ihre Mitglieder zur Teilnahme an der Demonstration aufgerufen. Auf diese Weise unterstützte die Gewerkschaft den Betriebsrat aktiv, wie auch durch Beratung im gesamten Verhandlungsprozess. Dies lief zu einem guten Teil über die Vertreter der Gewerkschaft im Aufsichtsrat, die dort ihre Positionen mit den Betriebsräten abstimmten.

„Die Gewerkschaft war im Prozess sehr wichtig. Erstmal bei unserer Mobilisierung, dazu hatte auch die IG Metall aufgerufen und uns dabei unterstützt. Auch dann über die IG Metall-Mitglieder im Aufsichtsrat bei den Verhandlungen.“

Auch die Kontaktaufnahme zu dem gewerkschaftsorientierten Beratungsinstitut, das den Betriebsrat in zwei Auseinandersetzungen durch seine Expertise unterstützt hat, wurde von der Gewerkschaft vermittelt. Der Betriebsrat hatte bei der für den Standort zuständigen Verwaltungsstelle angerufen, die ihm dann das Institut empfahl.

Doch auch die Gewerkschaft profitierte von den Auseinandersetzungen, insbesondere der des Jahres 2009. Die Betroffenheit auch der Angestelltenbereiche von den Unternehmensplänen sowie die Mobilisierung der Beschäftigten und ihre fachliche Einbindung als Experten führten dazu, dass Angestellte insbesondere aus den Ingenieurbereichen verstärkt in die Gewerkschaft eintraten und sich ihr Organisationsgrad erhöhte.

## 6.2.6 Zusammenfassung

Bei *Filter* stand die Blechluftfilterproduktion unter jahrzehntelangem Kosten- und Verlagerungsdruck. Verantwortlich dafür waren das relativ hohe Gewicht der Arbeitskosten und die von der Unternehmensseite betonte Lohnkostenkonkurrenz durch osteuropäische Standorte. Nach Jahren eines mehr oder weniger kontinuierlichen Personalabbaus forderte die Geschäftsleitung schließlich die vollständige Verlagerung des Bereichs. Der Konflikt um Verlagerungen erhielt dann eine neue Dimension, als die Unternehmensleitung Personalabbaupläne für die Produktion insgesamt und auch einzelne Angestelltenbereiche präsentierte.

Der Betriebsrat konzentrierte sich zunächst darauf, den Personalabbau sozial durch Interessenausgleiche und Sozialpläne einzudämmen und zu flankieren. Konfrontiert mit der Forderung nach vollständiger Verlagerung des Bereiches hat der Betriebsrat seine Strategie verändert; erstmals band er ein Beratungsunternehmen ein, prüfte die Planungen der Unternehmensseite genauer und versuchte dann schließlich, Alternativkonzepte zu erarbeiten. Dabei bezogen Betriebsrat und Beratungsunternehmen die Beschäftigten als Experten ihrer Arbeit umfassend ein. Auf dieser Grundlage wurden interne Optimierungskonzepte erarbeitet, die den Plänen der Geschäftsleitung entge-

gengestellt werden konnten. Im Konflikt des Jahres 2009 hat der Betriebsrat schließlich die Beschäftigten zu einer Demonstration mobilisiert, die auf hohe Konfliktbereitschaft der Beschäftigten aus allen Unternehmensbereichen stieß. Durch die fachliche und politische Einbeziehung der Beschäftigten konnte der Betriebsrat sowohl seine Stellung gegenüber der Unternehmensleitung als auch seine Position bei den Beschäftigten bis hin zu den AT-Angestellten stärken.

Der § 92 a BetrVG spielte für die beschäftigungspolitischen Initiativen des Betriebsrates eine zentrale Rolle. Er schuf die Legitimationsgrundlagen für die neuen Handlungsmuster der Interessenvertretung. Der Betriebsrat hatte seine ursprünglichen Forderungen nach Beratung und Entwicklung alternativer Konzepte gegenüber der Geschäftsleitung ausdrücklich mit dem Paragraphen begründet. Von da an bildete dieser gewissermaßen die Geschäftsgrundlage für die Auseinandersetzungen um Verlagerung und Personalabbau. Allerdings zeigten sich im Verlauf der Entwicklung auch die Grenzen der Mitbestimmungsmöglichkeiten, die der § 92 a BetrVG eröffnet. So konnte die Geschäftsleitung im Konflikt des Jahres 2006 das Szenarium frei wählen, das ihren Vorstellungen und Interessen besser entsprach; damit war das Beratungsverfahren beendet und der Betriebsrat hatte keine Einflussmöglichkeiten mehr. Der Erfolg des Betriebsrates im Konflikt des Jahres 2009 erklärt sich nicht nur durch seine Mitbestimmungsrechte, sondern in erster Linie durch seine Mobilisierungs- und Konfliktfähigkeit. Nicht zuletzt deshalb sollte in den Augen des Betriebsrates der § 92 a BetrVG mit stärkeren Mitbestimmungsrechten als bislang ausgestattet werden.

Als reines Beratungsrecht werden die Grenzen der Mitbestimmungsmöglichkeiten rasch erreicht; das Initiativrecht sollte deshalb mit anderen Mitbestimmungstatbeständen verbunden werden, die für den Betriebsrat größere Mitbestimmungsrechte aufweisen.

„Für eine Weiterentwicklung des § 92 a folgt aus meiner Sicht, dass der Mitbestimmungscharakter des Paragraphen ausgeweitet werden sollte. Der Betriebsrat kann Beratungen einfordern, aber die Unternehmensseite kann jederzeit bei ihren Konzepten bleiben. Wir hatten seinerzeit das bessere Konzept, aber die Unternehmensseite konnte es bei Seite schieben. Hier wäre ein Ansatzpunkt, den § 92 a einigungsstellenfähig zu machen. Klar, man kann den § 92 a in Detailfragen auch mit den harten Mitbestimmungsrechten sei es der Arbeitszeit oder sei es bei Qualifizierungen und Sozialplänen ergänzen, wo immer das möglich ist.“

## 6.3 Fallstudie Maschine

### 6.3.1 Der Betrieb

*Maschine* ist ein Betrieb eines Maschinenbauunternehmens mit langer Tradition, die bis in das ausgehende 19. Jahrhundert zurückreicht. Kernprodukte des Unternehmens sind Werkzeugmaschinen, die für Anwender der Automobilindustrie, den Flugzeugbau oder die Medizintechnik entwickelt und produziert werden. Das Unternehmen hat aktuell mehrere tausend Beschäftigte. Seit den 1990er Jahren hat sich das Unternehmen durch mehrere Akquisitionen, die Ausweitung auf das Geschäftsfeld industrieller Dienstleistungen sowie durch den Aufbau internationaler Standorte u. a. in Osteuropa und Asien zu einem komplexen Konzern gewandelt, der seit dieser Zeit auch aktiennotiert ist. Etwa die Hälfte der Beschäftigten arbeitet in Deutschland. Die Beschäftigten am Standort gehören ihrerseits zu unterschiedlichen Segmenten und Unternehmen. Wegen dieser Struktur gibt es auch keinen Gesamtbetriebsrat im Unternehmen, sondern nur einen Konzernbetriebsrat als gemeinsame Interessenvertretung der Betriebsräte aus den Einzelunternehmen. Der in der Anwendungspraxis des § 92 a BetrVG untersuchte Betriebsrat ist für einen Einzelbetrieb (*Maschinenanlagen*) am Standort zuständig. Für diese Beschäftigten galt auch die Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung, die 2007 ausgehandelt worden war und die bis 2009 lief. Die Beschäftigten bestehen zu ungefähr gleichen Teilen aus Arbeitern und Angestellten. Neben der Fertigung beherbergt der Betrieb noch die Bereiche Entwicklung, Konstruktion, Einkauf, Vertrieb, Personal und Controlling.

### 6.3.2 Hintergrund: Das Problem

Die Geschichte der Nutzung des § 92 a BetrVG bei *Maschine* begann mit grundlegenden Veränderungen der Nachfragestruktur, die zu wirtschaftlichen Schwierigkeiten führten. Das ist für Maschine an sich nichts Ungewöhnliches; in den Augen des Betriebsrates ist deshalb auch die nachfrageorientierte Restrukturierung schon fast Tagesgeschäft:

„Restrukturierung ist ein Thema, mit dem wir hier dauernd befasst sind. Wir sind ein Technologieunternehmen, und bei uns geht es immer um die Frage: Welche Maschinenanlagen sollen wir produzieren? Werden am Markt mehr Standardanlagen oder werden mehr komplexere Maschinenanlagen nachgefragt, die in kleinen Serien oder Einzelfertigung hergestellt werden?“

Ungefähr seit Mitte des letzten Jahrzehnts verstärkte sich die Nachfrage nach komplexen Mehrzweckmaschinenanlagen, die Nachfrage nach einfacheren Standardmaschinenanlagen aber brach ein. Diese Veränderung traf den Betrieb unvorbereitet, der sich zuvor vor allem auf die Produktion von Standardmaschinenanlagen spezialisiert hatte.



Zwar gingen zahlreiche Anfragen nach Mehrzweckmaschinenanlagen ein, doch konnte der Betrieb diese nur zu einem geringen Teil befriedigen. Deshalb fiel der Umsatz bei *Maschine rapide*, und die Kapitalrendite, die wichtigste Steuerungskennziffer im Konzern, sank ab.

Der Betriebsrat entwickelte eine Analyse der Situation. Danach erklärte sich der Umsatzeinbruch vor allem aus zwei Ursachen. Die erste Ursache waren die Probleme in der Umstellung in der Produktion. Sie beruhten nach Einschätzung des Betriebsrates insbesondere auf dem gestiegenen Qualifikationsbedarf der Werker für die Fertigung kleinerer Serien komplexer Maschinen. Gefordert waren flexiblere Einsatzkonzepte und eine höhere funktionale Flexibilität der Beschäftigten. Das zweite Problem lag im Einkauf. Der Betrieb brauchte für die neuen Maschinentypen andere Zulieferteile, die bei den Zulieferern neu bestellt werden oder für die auch neue Zulieferer gesucht werden mussten. Die hohe Kapazitätsauslastung bei den Zulieferern engte die Spielräume dafür ein. Das Problem wurde durch die geringe Fertigungstiefe bei *Maschine* verschärft. In den letzten beiden Jahrzehnten war die eigene Komponentenfertigung bei den Maschinenanlagen vollständig auf externe Zulieferer ausgelagert worden, so dass im Betrieb nur noch die Endmontage verblieb.

„Die Umstellung auf komplexere Maschinenanlagen war sozusagen eine Vorgabe des Marktes. Das war das, was die Kunden wollten. Damit waren wir gezwungen, uns zu verändern. Wir mussten qualifizieren und die Strukturen in der Fertigung verändern. Und wir mussten den Einkauf neu aufstellen und neue Lieferanten finden, was nicht so einfach war. Denn die Lieferanten mussten ihrerseits ja auch andere Produkte anbieten und auch entsprechende Kapazitäten haben.“

### 6.3.3 Verhandlungen, Vereinbarungen und die Rolle des § 92 a BetrVG

In dieser Situation ist der Betriebsrat dann auf die Geschäftsführung mit dem Vorschlag zugegangen, ein Standortkonzept zu erarbeiten, in dessen Zentrum die Lösung der beiden Probleme stehen sollte, die der Betriebsrat als Ursachen der Krise ausgemacht hatte.

„Der Vorschlag zur Standortsicherung kam von uns. Wir haben gesagt: Wir haben hier ein Problem und wir müssen etwas tun, sowohl bei der Qualifizierung der Beschäftigten als auch im Einkauf. Das haben wir eingebracht.“

Eine wichtige Antriebskraft für die Initiative des Betriebsrates war die Befürchtung, dass das Unternehmen mit konventionellen Mitteln der Personalkostensenkung durch Personalabbau auf die Probleme reagieren würde; denn der Einbruch der Rendite gab der Konzernleitung das Signal, dass bei *Maschinenanlagen* etwas nicht stimmte und Maßnahmen zur Renditesteigerung ergriffen werden müssten.

Eine zweite wichtige Vorbedingung dafür aber waren die Arbeitsbeziehungen zur Geschäftsführung im Betrieb selbst. Diese waren nämlich in den Augen des Betriebsrates durch Offenheit und Konstruktivität geprägt. Es gab eine Kultur des offenen Austauschs von Argumenten und des Versuchs der Kompromissfindung, an die der Betriebsrat mit seiner Initiative anknüpfen konnte. Als Beispiel dafür nennt er eine vor nicht langer Zeit getroffene Vereinbarung zur Leiharbeit, in der Lohnzuschläge für Leiharbeiter und Übernahmeverpflichtungen des Unternehmens festgeschrieben werden konnten.

„Bei uns ist das so. Wir, Betriebsrat und Geschäftsführung, sind uns einig, dass wir verschiedene Meinungen einbringen und äußern können. Und wir sind uns einig, dass wir in einem Boot sitzen. Wir sind gemeinsam erfolgreich oder wir gehen gemeinsam unter. Wir müssen nicht einer Meinung sein, aber wir reden über unsere Vorschläge und wir versuchen, zu Kompromissen zu kommen. Ein Beispiel dafür ist die Leiharbeit. Die Geschäftsleitung wollte die Leiharbeit ausdehnen. Da haben wir gesagt: Leiharbeit kann es bei uns nur geben, wenn die Leiharbeiter auch mehr Geld bekommen. Und wir haben gesagt, dass die Leiharbeiter bei Überschreiten einer bestimmten Grenze übernommen werden sollen, zumindest in befristete Beschäftigung. Und sie müssen mindestens für ein Jahr befristet werden, damit sie ihre vollen Sozialversicherungsansprüche geltend machen können, wenn sie danach nicht weiterbeschäftigt werden sollten. Und das haben wir dann als Kompromiss beschlossen.“

Aber zu Beginn der Initiative waren die Arbeitsbeziehungen so weit noch nicht entwickelt. Vielmehr trugen nach Ansicht des Betriebsrates die Initiative und die daran anknüpfenden Verhandlungen entscheidend dazu bei, die Offenheit weiter zu erhöhen und den Austausch von Argumenten auch auf strategische Fragen der Reorganisation und Restrukturierung auszuweiten.

Das Argument des Betriebsrates in diesem Fall lautete, dass Beschäftigungsabbau die Probleme des Betriebes nicht lösen würde. Man brauche intelligente Lösungen, die nicht auf kurzfristige Kostensenkung zielen, sondern den Betrieb langfristig nach vorne bringen. Denn klar war auch, dass sowohl die umfassende Qualifikation der Produktionsbeschäftigten als auch die Neuaufstellung des Einkaufs jeweils nicht kurzfristig umzusetzen waren, sondern Geduld und langen Atem erfordern würden. Und klar war zudem, dass das Unternehmen nicht nur Kraft des besseren Argumentes auf kurzfristige Maßnahmen der Kostensenkung verzichten würde. Ohne eine materielle Konzession der Beschäftigten wäre eine Lösung in Sinne des Betriebsrates nicht zu erzielen gewesen. Dem Betriebsrat war bewusst, dass er sich nur mit einer Konzession die Zeit erkaufen konnte, die eine nachhaltige Restrukturierung erfordert.

Zusammen mit der IG Metall entwickelte der Betriebsrat dann die Idee, die Mittel zu nutzen, die für die Einführung des neuen Entgelttarifvertrages (ERA) der Metall- und Elektroindustrie aufgebaut worden waren und die im Betrieb als ERA-Fonds

aus Abführungen von den tariflichen Entgeltsteigerungen der Beschäftigten gebildet worden waren. Die Nutzung der ERA-Mittel hatte den Charme, dass sie erstens sofort verfügbar waren und dass ihre Nutzung zweitens nicht mit materiellen Einbußen für die Beschäftigten verbunden war. Denn die Anteile der tariflichen Lohnanstiege, die für den Aufbau der ERA-Fonds genutzt wurden, waren für die Beschäftigten nicht unmittelbar entgeltrelevant; sie sollten entsprechend der ERA-Tarifverträge allein der betrieblichen Umstellung auf das neue Entgeltsystem und der Finanzierung von Unterschreiteraufstockungen und Überschreiterzulagen dienen. So wurde den Beschäftigten etwas genommen, was sie gar nicht als eigenen Besitzstand betrachteten.

Die Unternehmensseite ging auf den Vorschlag der Arbeitnehmervertreter ein. Im Gegenzug zu der Konzession konnten IG Metall und Betriebsrat zwei Gegenleistungen der Unternehmensseite einholen: nämlich Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für eine Laufzeit von zwei Jahren und die Auflage, dass das Unternehmen den ERA-Topf wieder auffüllen musste, sobald es wieder entsprechende Gewinne zu verzeichnen gab. Die Konzession war also nur temporär und mit einer Rückzahlungsverpflichtung verbunden. Unternehmen und Arbeitnehmervertreter vereinbarten zudem, dass wegen der Nutzung und des Zeitbedarfs der Wiederauffüllung des ERA-Topfes die Einführung auf das Jahr 2012 zu verschieben ist.

„Dabei sind wir dann auf den ERA-Topf gekommen. Wir haben gefragt: Wo haben wir Geld, das uns die Umstellungen ermöglicht? Und das für unsere Leute möglichst wenige Verlust bedeutet? Da ist uns dann der ERA-Topf eingefallen. Die Lösung war dann, dass wir dem Unternehmen den ERA-Topf befristet zur Verfügung gestellt haben mit der Auflage, dass es den Topf wieder füllt, wenn die Umsätze wieder steigen und Gewinne erzielt werden. Die Lösung hatte den Reiz, dass die Mitarbeiter ja dadurch kein Geld verloren haben. Zugleich haben wir die ERA-Einführung nach hinten verschoben: Wir führen ERA erst dieses Jahr ein. Und der Topf ist durch das Unternehmen inzwischen ja auch wieder gefüllt worden. Und im Gegenzug haben wir auch eine Beschäftigungssicherung über zwei Jahre vereinbart. Denn das war für uns klar, dass es keine Entlassungen geben durfte.“

Die Standortsicherung war im Betrieb als Ergänzungstarifvertrag ausgehandelt worden, weil die Veränderungen der Regelungen zur ERA-Einführung eine Abweichung vom Tarifvertrag bedeutete, für die gemäß des Pforzheimer Tarifvertrages von 2004 die IG Metall als Verhandlungs- und Unterschriftspartei zuständig ist. Heute steht der Betrieb unmittelbar vor der verspäteten Umsetzung des ERA-Tarifvertrages.

Bei der Initiative und den Verhandlungen hat der § 92 a BetrVG nach Aussage des Betriebsratsvorsitzenden eine wichtige Rolle gespielt. Nicht in dem Sinne, dass der Betriebsrat mit dem Betriebsverfassungsgesetz in der Hand zur Geschäftsführung gelaufen ist oder dass er sich bei seiner Initiative explizit auf den Paragraphen berufen hätte. Wohl aber in dem Sinne, dass er als wichtiger Hintergrund diente, und dies in zweierlei Hinsicht. Denn zum einen gab er dem Betriebsrat Sicherheit für die Erarbeitung und

Verhandlung eines eigenen Alternativkonzepts; er wusste, dass er sich damit auf dem Boden des BetrVG bewegte und sich notfalls darauf berufen konnte. Und zum anderen gab es dem Betriebsrat Gewissheit über die Erwartungen, also in diesem Fall über die Legitimationsvorstellungen der anderen Seite. Denn der Betriebsrat wusste, dass die Unternehmensseite den Paragraphen auch kannte und damit um ihre Verpflichtung wusste, in ein Beratungsverfahren mit dem Betriebsrat einzusteigen. Eine wichtige Vorbedingung dafür, sich darauf auch verlassen zu können, war die Kultur der Offenheit und des Respekts der jeweiligen Meinung der anderen Seite.

„Den 92 a kannten wir. Und wir wussten, dass wir uns mit unseren Vorschlägen zur Qualifizierung und zur Beschäftigungssicherung auf dem Boden des Paragraphen bewegt haben und immer wieder bewegen. Aber wir haben ihn nicht explizit gezogen nach dem Motto: Geschäftsführung, sieh her, hier ist der 92 a, und ihr müsst uns jetzt anhören. Wenn die Kommunikation zwischen den Betriebsparteien läuft, muss man das auch nicht. Denn zum einen kennt die Unternehmensseite den 92 a ja auch und die wissen, dass wir uns nötigenfalls darauf berufen könnten. Und zum anderen respektiert die Geschäftsleitung unsere Meinung.“

Die Initiative des Betriebsrates und die Verhandlungen zum § 92 a BetrVG hatten aus heutiger Sicht zwei wichtige Fernwirkungen. Die erste Fernwirkung war, dass die Beschäftigungssicherung bis in die Krise der Jahre 2008 und 2009 Bestand hatte. In dieser Situation konnte die Unternehmensseite nicht auf Personalabbau setzen, weil sie an die Verpflichtung zum Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen gebunden war. Das unterschied *Maschine* übrigens von den anderen Konzernunternehmen am gleichen Standort, die in dieser Phase jeweils Stammbeschäftigung abgebaut haben. Zugleich wirkte die Kurzarbeit, die daraufhin bei *Maschine* extensiv genutzt und direkt auf 24 Monate beantragt worden war, als wichtiger Katalysator für die Umsetzung des Qualifizierungsprogramms. Denn zum einen hatten die Werker nun wegen der Kurzarbeit Zeit für Qualifizierungsmaßnahmen, und zum anderen wurde die Qualifizierung bei Kurzarbeit staatlich gesondert gefördert, so dass der Betrieb dafür weit mehr Mittel als ursprünglich gedacht in Anspruch nehmen konnte. Beides zusammen, das Halten der Beschäftigung und die umfassenden Qualifizierungsmaßnahmen, erwiesen sich nach der Krise als eindeutiger Vorteil für *Maschine*.

„In der Krise haben wir dann mit in großem Maße Kurzarbeit eingeführt, die haben wir auch gleich für 24 Monate beantragt. Und in diesen Jahren haben wir alle Qualifizierungsmittel ausgeschöpft, die wir bekommen haben und umfassende Qualifizierungsmaßnahmen für unsere Mitarbeiter durchgeführt. Und die Geschäftsführung hat mitgezogen weil sie gesehen haben, dass wir es so schaffen können. Andere Konzernteile bei uns haben es anderes gemacht, die haben in der Krise ihre Leute nicht gehalten sondern entlassen. Und die hatten dann nach der Krise das Problem, auf den Anstieg der Nachfrage zu reagieren. Am Arbeitsmarkt haben sie dann auch so schnell keine qualifizierten Leute gefunden. Wir hatten

damit aber keine Probleme, sondern konnten direkt durchstarten, weil wir unsere Leute gehalten haben und sie dann ja sogar besser qualifiziert waren als vorher.“

Die zweite Fernwirkung betrifft die Arbeitsbeziehungen und die Stellung des Betriebsrates; beides hat sich nämlich nach Aussage des Betriebsrates durch die Erfahrungen mit der Initiative noch einmal deutlich verbessert. Beide Entwicklungen hängen eng zusammen: Weil der Betriebsrat an Respekt und Achtung bei der Unternehmensseite deutlich hinzugewinnen konnte, hat sich auch ihr Interesse an Kommunikation und Austausch verstärkt. Grundlage dafür ist in den Augen des Betriebsrates, dass die Unternehmensseite in den Auseinandersetzungen um den Ergänzungsstarifvertrag festgestellt hat, dass der Betriebsrat die fachliche Qualifikation hat, eigene strategische Konzepte zu entwickeln und diese auch mit der Unternehmensseite kompetent zu verhandeln. Es ist eine neue fachliche Autorität, die sich der Betriebsrat in diesen Verhandlungen gegenüber der Unternehmensseite erwerben konnte.

Auf dieser Grundlage hat sich die Kommunikation zwischen den Betriebsparteien verstetigt und intensiviert. Inzwischen finden regelmäßige Gesprächsrunden zwischen den Betriebsparteien statt, in denen über die Probleme im Betrieb und über strategische Fragen des Betriebes gesprochen wird. Der Betriebsrat wertet dies als wichtige Voraussetzung für die Verbesserung der Problemlösung im Betrieb.

„Man kann sagen, dass sich das Verhältnis zur Geschäftsführung durch die Verhandlungen noch einmal verbessert hat. Das liegt vor allem daran, dass die festgestellt haben, dass wir fachlich qualifiziert sind, eigene Vorschläge einzubringen. Damit haben wir uns Respekt erarbeitet. Die wissen nun, dass wenn wir etwas sagen, dass das auch fachlich fundiert und ausgereift ist. Eine weitere Entwicklung in diesem Zusammenhang ist, dass wir uns nun häufiger treffen. Wir haben nun mindestens einmal monatlich ein Treffen mit der Geschäftsleitung, in dem wir strategische Fragen und Probleme des Betriebes diskutieren. Und wenn konkrete Probleme vorliegen, treffen wir uns auch einmal pro Woche. Auf diese Weise ist die Kommunikation immer intensiver geworden. Und wir können daher die Probleme lösen, sobald sie aufkommen.“

Der Betriebsratsvorsitzende betont, dass die Komponente der persönlichen Beziehungen eine wichtige Voraussetzung einer solchen Entwicklung ist. Die Neubesetzung der Geschäftsführung kurz vor Ausbruch der Krise und der Verhandlungen zur Standortsicherung hat dazu einiges beigetragen. Insbesondere hat der neue Geschäftsleiter Offenheit mitgebracht, die es ihm dann erlaubte, Respekt für die fachlichen Kompetenzen des Betriebsrates als Experten des Betriebes zu entwickeln.

„Eine wichtige Voraussetzung dafür war auch, dass wir seinerzeit einen neuen Geschäftsführer bekommen haben. Der hat einen neuen Führungsstil mitgebracht. Das Persönliche ist ja auch immer entscheidend. Wenn es auf der persönlichen Ebene läuft, dann klappen die Dinge auch besser. Und dazu gehört die Offenheit,

der anderen Seite auch zuzuhören. Denn Geschäftsführer sind auf vielen Feldern aktiv, haben viele Aufgaben. Und den Betrieb kennen sie eher theoretisch. Wir als Betriebsräte kennen ihn aber auch praktisch.“

#### 6.3.4 Betriebsrat: Aktivitäten und Ressourcen

Der Betriebsrat hat bei der Entwicklung alternativer Konzepte für den Betrieb davon profitiert, dass er in seinem Gremium die Breite des Betriebes repräsentiert. Das Betriebsratsgremium hat Mitglieder aus allen Abteilungen des Betriebes. Darunter sind Entwicklungsingenieure, Konstrukteure, Steuerer, Planer, Meister sowie ein Einkäufer und ein Controller. Diese breite fachliche Zusammensetzung sichert dem Betriebsrat fachliche Kompetenzen aus allen Betriebsbereichen. Und sie erleichtert zugleich den Zugang zu Kompetenzen, die die Betriebsräte möglicherweise nicht haben oder aktualisieren müssen. Denn über die Betriebsräte wie auch die Vertrauensleute hat der Betriebsrat gute Kontakte in den Bereichen. Darauf ist noch zurückzukommen.

„Wir haben dabei als Betriebsrat auch den Vorteil, dass unsere Leute aus allen Abteilungen kommen. Wir haben bei uns im Betriebsrat Konstrukteure (davon haben wir sogar drei), Steuerer, Planer, Ingenieure, Meister, einen Einkäufer und sogar einen Controller – das ganze Spektrum des Betriebes ist bei uns im Betriebsrat repräsentiert. Und damit haben wir auch die Kompetenzen aus allen Bereichen.“

Jedenfalls ist es dem Betriebsrat bei *Maschine* gelungen, den Strukturwandel des Betriebes in seinem Gremium abzubilden und dem wachsenden Gewicht der Angestellten dadurch gerecht zu werden, dass er Mitglieder aus den Angestelltenbereichen rekrutiert, während die schrumpfenden Produktionsbereiche weniger Betriebsratsmitglieder stellen.

„Wir haben inzwischen ein ausgeglichenes Verhältnis von Arbeitern zu Angestellten. Das liegt daran, dass wir Verwaltung, Entwicklung und Konstruktion hier haben und dass wir hier in der Fertigung nur noch montieren. Wir machen keine Komponenten mehr selber, alles wird zugeliefert. Dadurch wurde unsere Beschäftigung in den letzten 10 - 15 Jahren auch kräftig abgesenkt.“

Wichtige Türöffner in die Angestelltenbereiche sind für den Betriebsrat der Vertrauensleutkörper und der hohe gewerkschaftliche Organisationsgrad der Beschäftigten auch unter den Angestellten. Insgesamt liegt der Organisationsgrad im Betrieb bei etwa 90 %; auch die überwiegende Mehrzahl der Angestellten ist gewerkschaftlich organisiert. Auf dieser Grundlage existiert im Betrieb ein aktiver Vertrauensleutkörper, in dem Mitglieder aus allen Bereichen des Betriebes organisiert sind. Und der Vertrauenskörper ist eine wichtige Rekrutierungsquelle für die Betriebsräte, gerade in den Angestelltenbereichen. Dort sucht und findet der Betriebsrat seine Mitglieder aus den Reihen der Angestellten.

„Was uns natürlich dabei auch sehr hilft: Der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Betrieb liegt bei etwa 90 %. Auch ganz viele der Angestellten sind gewerkschaftlich organisiert. Und wir haben einen Vertrauenskörper mit Mitgliedern aus allen Bereichen. Im Vertrauenskörper sagen wir immer, dass wir Mitglieder für den Betriebsrat aus allen Bereichen haben wollen; dass wir möglichst breit aufgestellt sein möchten. Das hat uns auch sehr nach vorne gebracht.“

Der Betriebsratsvorsitzende betont, dass die kontinuierliche Weiterbildung ein wichtiges Element der Betriebsratsarbeit ist. Durch Besuch von Schulungen und Seminaren erweitert er seine Wissensgebiete und nimmt aktuelle Themen und Anregungen auf. Dazu gehörten beispielsweise auch Seminare im Rahmen der Kampagne „Besser statt billiger“ der IG Metall.

Die Aktualisierung von Wissen war auch die Grundlage dafür, dass der Betriebsrat in der Krise der Jahre 2008 und 2009 die Hilfe externer Gutachter organisiert hat, die von der IG Metall im Rahmen ihrer Initiative „Task Force Krisenintervention“ angeboten wurde. Der Betriebsratsvorsitzende kannte die Initiative und hat direkt bei der IG Metall in Frankfurt angerufen. Insgesamt kamen in diesem Zusammenhang zwei Berater ins Haus, die zwei Zielsetzungen hatten: Erstens die Überprüfung der wirtschaftlichen Daten und zweitens Fragen der Standardisierungsmöglichkeiten in der Produktion. Auch hier ging es dem Betriebsrat wieder darum, Alternativen zu kurzfristigen Kostensenkungsstrategien zu entwerfen. Dazu hatte er auch bereits ein eigenes Konzept erarbeitet, wollte dieses aber mit den Vorschlägen des Beraters spiegeln und sich davon weiter inspirieren lassen.

„Wir wollten jeweils die Expertise eines Außenstehenden, einmal mit der Zielsetzung die wirtschaftlichen Daten zu prüfen, und einmal zu Fragen der Produkte und der Produktion, z. B. was man an Gleichteilen einsetzen kann und was nicht. Wir hatten dazu auch eine Meinung, aber wir wollten jeweils Sachverständige hinzuziehen. Das war jeweils sehr nützlich und hilfreich für uns, gerade in der Krise. Denn man kann sich ja leicht vorstellen, dass die Firma einfache Lösungen der Kostensenkung durch Personalabbau bevorzugt hätte. Wir aber waren für intelligente Lösungen, die uns auch nach der Krise helfen. Dafür haben wir Konzepte entwickelt, und dabei haben uns die Sachverständigen sehr geholfen. Das haben wir übrigens selber ausfindig gemacht. Wir qualifizieren uns hier als Betriebsräte ja immer weiter. Daher wussten wir, dass es die Task Force gibt.“

### 6.3.5 Einbeziehung von Beschäftigten und Gewerkschaft

Das Verhältnis zur Gewerkschaft ist insgesamt eng und konstruktiv. Mit dem hohen Organisationsgrad im Betrieb genießt der Betriebsrat auch die erhöhte Aufmerksamkeit seiner Verwaltungsstelle; in seinen Worten ist er ein „A-Kunde“ der Gewerkschaft. Die Zusammenarbeit wurde im Zuge der Auseinandersetzungen um die Tarifabweichung

intensiviert. Betriebsrat und Gewerkschaft haben hierbei eine gemeinsame Strategie ausgearbeitet und sich dabei auch auf das Angebot der Nutzung der Gelder aus dem ERA-Topf verständigt. Aus Sicht des Betriebsrates ist die Verhandlungsführerschaft der Gewerkschaft und konkret des Bevollmächtigten der Verwaltungsstelle bei Standortsicherungen dieser Art überaus wichtig, weil er Experte der Tarifmaterie ist und die möglichen Auswirkungen auf die Flächentarifverträge besser beurteilen kann als die Betriebsräte, die in den Verhandlungen als Experten des Betriebes Lösungsvorschläge machen.

Die Gewerkschaft hat die Verhandlungen im Sinne einer betriebsnahen Tarifpolitik organisiert, also mit besonderer Beteiligung ihrer Mitglieder am Verhandlungsprozess. Dazu gehörte nicht nur die privilegierte Information der Mitglieder in Mitgliederversammlungen, sondern auch die Abstimmung über die Aufnahme von Verhandlungen und das Verhandlungsergebnis. Nicht nur haben dabei die Mitglieder den Vorschlägen von IG Metall und Betriebsrat mit großer Mehrheit zugestimmt. Auch hat sich diese Form der Mitgliederbeteiligung als wichtige Zugkraft für Nicht-Mitglieder erwiesen, in die Gewerkschaft einzutreten.

„Wir machen auch hier im Betrieb deutlich, dass die Gewerkschaftsmitgliedschaft Vorteile bringt. Wir informieren die Vertrauensleute und unsere Mitglieder viel früher und umfassender als die anderen Beschäftigten. Das passiert bei den Vertrauensleutesitzungen oder bei Mitgliederversammlungen. Damit die Mitglieder eben die Vorteile kennenlernen, die die Mitgliedschaft für sie hat. Und damit auch die Nicht-Mitglieder sehen, welche Vorteile eine Mitgliedschaft für sie hätte. Bei den Verhandlungen zur Standortsicherung haben wir das genauso gemacht. Da haben wir es so gemacht, dass wir dazu nur die Mitglieder eingeladen haben. Andere Beschäftigte, die auch kommen wollten, haben wir weggeschickt und ihnen gesagt, dass dies nur den Mitgliedern vorbehalten ist und dass sie als Mitglieder beim nächsten Mal gerne dabei sein können. Und in den Mitgliederversammlungen haben wir mit der IG Metall den Mitgliedern dann Vorschläge zu den Verhandlungen und zum Verhandlungsergebnis gemacht, über die sie dann abgestimmt haben.“

Ein wichtiges Element der Betriebsratsarbeit ist aber auch die fachliche Beteiligung der Beschäftigten als Experten ihrer Arbeit. Der Betriebsrat kommuniziert regelmäßig mit den Beschäftigten Veränderungen und Probleme ihrer Arbeit. Betriebsratsmitglieder und Vertrauensleute gehen zu den Beschäftigten an die Arbeitsplätze und befragen sie nach Schwierigkeiten und eigenen Vorschlägen für Verbesserungen. Diese Vorschläge werden dann vom Betriebsrat zusammengefasst und zu Forderungen und Vorschlägen umformuliert, die in die regelmäßigen Besprechungsrunden mit der Geschäftsleitung eingebracht werden. Dazu lässt der Betriebsrat jeweils eine Protokollnotiz anfertigen. Auf dieser Grundlage werden dann in den folgenden Sitzungen Umsetzung und Umsetzungsprobleme der Vorschläge nachgehalten.



„Die Beschäftigten beziehen wir immer ein. Wir gehen immer zu ihnen und fragen: Was kann man an Deinem Arbeitsplatz verbessern? Wie kann man die Kommunikation verbessern? Wo liegen Probleme vor bei Abläufen oder Arbeitsbedingungen? In welche Richtung sollten Prozesse verändert werden? Dazu machen wir regelmäßig Fragerunden im Betrieb in den Bereichen. Und das machen wir auch im Vertrauensleutekörper und fragen die Leute: Was kann aus Eurer Sicht verbessert werden? Die Vorschläge sammeln wir dann und bündeln sie. Dann nehmen wir sie mit zu unseren Betriebsrunden mit der Geschäftsführung. Wir stellen dort die Punkte vor und lassen dazu jeweils eine Protokollnotiz anfertigen. Und später fragen wir dann nach, was gelaufen ist und wie der Stand der Umsetzung ist.“

### 6.3.6 Zusammenfassung

Ausgangsproblem der Interessenvertretung war ein nachfrageinduzierter Restrukturierungsbedarf des Betriebes. Mit Hilfe eigener Initiativen zielte der Betriebsrat darauf ab, Beschäftigungssicherung mit langfristigen und „intelligenten“ wirtschaftlichen Lösungen zu verbinden, um auf diese Weise einen Personalabbau zu vermeiden. Wichtige Voraussetzung für die Initiativen war die Offenheit als Merkmal der betrieblichen Arbeitsbeziehungen. Auf dieser Grundlage konnte zusammen mit der IG Metall ein Ergänzungstarifvertrag ausgehandelt werden, der Konzessionen von beiden Seiten – die befristete Nutzung des ERA-Topfes auf der einen und Beschäftigungssicherung und Rückzahlung der ERA-Mittel auf der anderen Seite – enthielt.

Dabei konnte sich der Betriebsrat auf vielfältige Ressourcen stützen: seine kontinuierlich erweiterten Qualifikationen, die Repräsentanz aller Unternehmensbereiche im Betriebsrat, den gewerkschaftlichen Vertrauenskörper, die Zusammenarbeit mit der IG Metall in den Verhandlungen und die breite Legitimationsbasis durch Mitgliederbeteiligung sowie die regelmäßige Einbeziehung der Beschäftigten als Experten ihrer Arbeit in die Betriebsratsarbeit; schließlich kam in der neuerlichen Krise der Jahre 2008 und 2009 auch die Nutzung externer Expertise gewerkschaftnaher Berater hinzu.

Der § 92 a BetrVG spielte bei den Initiativen in den Augen des Betriebsrates eine wichtige Rolle, sowohl als Legitimationsgrundlage des eigenen Handelns als auch als Druckmittel für die Unternehmensseite, den Betriebsrat anzuhören und Beratungen über die Initiativen des Betriebsrates aufzunehmen.

„Insgesamt war der 92 a wichtig als Hintergrund für unsere Arbeit. Man weiß, er ist da. Auch wenn wir damit nicht offensiv argumentiert haben, macht es einen Unterschied ob er existiert oder nicht. Denn die andere Seite kennt ihn ja auch und weiß, dass wir uns darauf berufen könnten. Insofern ist das schon ein Druckmittel, das die Bereitschaft steigert, sich unsere Vorschläge anzuhören.“

Daher musste der Betriebsrat den Paragraphen auch nicht explizit anführen. Eine wichtige Voraussetzung dafür waren allerdings die konstruktiven Arbeitsbeziehungen.

Deshalb bezweifelt der Betriebsrat auch, dass eine Aufladung des § 92 a BetrVG mit mehr Mitbestimmungsgehalt beispielsweise durch Einführung eines Einigungsstellenverfahrens die Wirksamkeit des Initiativrechts entscheidend verbessern würde. Denn ohne konstruktive Arbeitsbeziehungen dieser Art sei eine kompromissorientierte Verständigung kaum vorstellbar. Außerdem könnten über die Einzelthemen, die im Rahmen der Initiativen behandelt werden, die damit verbundenen Mitbestimmungsansprüche genutzt werden und so die fehlende Verbindlichkeit des Verfahrens kompensieren.

„Einigungsstelle, das wäre vielleicht nicht schlecht, um den Paragraphen zu stärken. Allerdings ist das ja mit der Einigungsstelle immer so: Es wird etwas festgelegt, und das ist es dann, und das ist dann auch wiederum unbefriedigend für beide Seiten. Man hat ja zudem in diesen Themen auch immer ganz viele Gegenstände wie Qualifikation oder Arbeitszeit, wo wir als Betriebsräte gute Mitbestimmungsmöglichkeiten haben, die man ja auch nutzen kann. Und schließlich ist es ja so: Wenn beide Parteien nicht miteinander können, ist es ohnehin schwierig und der ganze Prozess wird nicht glücklich verlaufen, ob ohne oder mit Einigungsstelle.“

## 6.4 Fallstudie Küchengeräte

### 6.4.1 Der Betrieb

Der deutsche Traditionshersteller von Küchengeräten produziert in zwei voneinander getrennten Unternehmenseinheiten Küchenhaengeräte (AG) und Großküchengeräte (GmbH). Am gemeinsamen Produktionsstandort im Ruhrgebiet arbeiten zu jeweils etwa gleichen Teilen insgesamt 350 Mitarbeiter, wobei im Hausgerätebereich überwiegend Angestellte beschäftigt sind. Die Aufteilung in zwei Betriebsteile geht auf die Insolvenz des Unternehmens im Jahr 1999 zurück, in deren Folge ein ausländischer Konzern den Hausgeräte- und Großküchenbereich übernimmt und in Form von zwei Betriebseinheiten in den Konzern integriert. Im Rahmen des Insolvenzverfahrens wird die Produktion im Hausgerätebereich am Ruhrgebietsstandort schrittweise aufgegeben. Entsprechend reduziert sich die Belegschaft von über 700 auf etwa 400 Beschäftigte und wird in den Folgejahren nach und nach auf den aktuellen Stand von 350 Mitarbeitern verringert. Seit 2006 besteht für die beiden Unternehmenseinheiten ein gemeinsames Betriebsratsgremium mit neun Mitgliedern, von denen acht dem Angestelltenbereich zugerechnet werden können und nur noch ein Angehöriger des Gremiums aus dem gewerblichen Bereich kommt. Alle Mitglieder des Betriebsrates sind in der IG Metall organisiert. Beide Betriebe sind tarifgebunden und weisen einen hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad (IG Metall) auf, der nach Auskunft des Betriebsrates bei etwa 80 % liegt.

#### 6.4.2 Hintergrund: Das Problem

Mit der Insolvenz und der Übernahme der beiden Betriebsteile durch *Konzern* wird nicht nur der Standort im Ruhrgebiet massiv verkleinert, es verschlechtern sich auch deutlich die tariflichen Standards für die Beschäftigten. Im Jahr 2000 wird eine Tarifabweichung ausgehandelt, die eine Erhöhung der Wochenarbeitszeit ohne Lohnausgleich vorsieht, wobei festgelegt wird, dass die Einbußen der Beschäftigten mit der Erreichung bestimmter Renditeergebnisse wieder an die Belegschaft zurückgezahlt werden müssen. Weitere Maßnahmen zum Beschäftigungsabbau werden von der Geschäftsleitung allerdings erst wieder ab 2008 eingefordert. Mit Verweis auf Verluste in den betreffenden Betriebsteilen wird die Streichung von 100 Stellen angestrebt. Auch der Betriebsrat erkennt aufgrund der negativen Unternehmensentwicklung Handlungsbedarf, sieht allerdings mit der deutlichen Reduzierung der Mitarbeiterzahl den Fortbestand des gesamten Standortes gefährdet.

„Der Betrieb, der ging nicht gut. Wir haben also Verluste geschrieben und da musste was gemacht werden. Das, was der Geschäftsleitung immer am ehesten einfällt ist Personalreduzierung. Da sollten hier in den beiden Betrieben über 100 Leute entlassen werden und da hat der Betriebsrat das erste Mal gesagt: Das kann es nicht sein. Wenn diese 100 wegfallen, dann wären beide Betriebe kaputt gegangen und wir wären nicht mehr fähig gewesen hier überhaupt noch etwas auf die Reihe zu kriegen. Wir haben dann natürlich alle Reißleinen gezogen und da spielte das erste Mal der Paragraph 92 a auch schon eine Rolle.“

Um dem Stellenabbau und der vom Betriebsrat befürchteten schrittweisen Abwicklung des Werkes etwas entgegenzusetzen, kann durch die Vermittlung der IG Metall ein erfahrener und angesehener externer Berater hinzugezogen werden, der in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ein Alternativkonzept zum Stellenabbau und ein nachhaltiges Standortkonzept entwickelt.

#### 6.4.3 Verhandlungen, Vereinbarungen und die Rolle des § 92 a BetrVG

Der vom Betriebsrat vorgeschlagene Berater, der Professor der Wirtschaftswissenschaften ist, wird nach ersten gemeinsamen Unterredungen auch von Seiten der Geschäftsleitung als Berater akzeptiert. Dass der vom Betriebsrat und der IG Metall ins Spiel gebrachte Berater auch das Vertrauen der Geschäftsleitung gewinnen kann, ist insbesondere vor dem Hintergrund bemerkenswert, dass der Betriebsrat das Verhältnis zur Geschäftsführung als „angespannt“ beschreibt. So habe der Betriebsrat stets das Gefühl gehabt, nicht richtig ernst genommen zu werden und daher nur „auf halber Augenhöhe“ mit der Geschäftsleitung zu kommunizieren. Mit dem engagierten Auftreten des Beraters, der gegenüber der Geschäftsleitung offenbar glaubwürdig versichern kann, dass es unter seiner Regie zum einen kein Gefälligkeitsgutachten für den Betriebsrat geben wird, zum anderen aber sehr wohl die Interessen der Beschäftigten

und deren spezifisches Wissen systematisch einbezogen werden müssen, wächst auch das Selbstvertrauen des Betriebsratsgremiums, sich an der Erarbeitung eines Umstrukturierungskonzeptes mit dem Ziel der Beschäftigungssicherung zu beteiligen. Trotz dieser Zielsetzung kommt es zu keinem Zeitpunkt der Verhandlungen zur Aufnahme eines formellen Verfahrens nach § 92 a BetrVG. Nach Einschätzung des verhandelnden Betriebsrats bedarf es letztlich keiner formellen Anwendung des § 92 a BetrVG, da der Berater über eine Art natürlicher Autorität in Form von Fachkompetenz gegenüber der Geschäftsleitung verfügt, so dass es bei bloßen Verweisen auf die gesetzlichen Möglichkeiten bleiben kann.

„Er [der Berater] hat auch immer wieder unterschwellig Bezug auf den § 92 a genommen. Also jetzt nicht als Drohung, sondern der Professor selber hatte so eine Ausstrahlung auch zur Geschäftsleitung hin.“

Die Akzeptanz des Beraters dürfte auch ein Grund dafür gewesen sein, dass die Geschäftsleitung bereit war, dem Berater und Betriebsrat umfassenden Einblick in die Geschäftsführungsunterlagen zu gewähren.

„Ja, er hat die ganze Firma im Prinzip durchleuchtet, hat Ansätze gefunden, wo Restrukturierungsmaßnahmen unbedingt von Nöten sind, wo Verknüpfungen gegeben werden müssen, die bis dato nicht existent waren. Also er hat wirklich, wenn man es so sagen darf, keinen Stein auf dem anderen gelassen. Der hat wirklich alles auf den Kopf gestellt und alles hinterfragt. Sowas hab ich vorher noch nie gehört, dass ein Unternehmen so die Hose runterlässt und wirklich alle Zahlen offen legt. Er hat der Geschäftsleitung klargemacht: Ihr seid kaputt und jetzt gibt es nur noch einen Weg, um da rauszukommen und dass ist Offenheit, Ehrlichkeit auf Augenhöhe mit allen, auch mit der Betriebsratsseite. Und das hat geklappt.“

Auf der Grundlage dieser durch das Unternehmen gewährten Transparenz, entwickelt der Berater in Kooperation mit Geschäftsleitung, Betriebsrat und Beschäftigten ein Alternativkonzept, das umfassende Restrukturierungsmaßnahmen vorsieht. Unter Beteiligung der Belegschaft in Form von Arbeitsgruppen und Lenkungsausschüssen werden arbeitsorganisatorische Fragen bearbeitet und Arbeitsflüsse umstrukturiert. Die Sicherung der Beschäftigung soll insbesondere durch Qualifizierungs- und Umschulungsmaßnahmen, die sich aus veränderten Arbeitsplatzanforderungen ergaben, ermöglicht werden. Obwohl die lokale Geschäftsleitung das Konzept mitentwickelt und seiner Umsetzung zugestimmt hat, kommt die Umsetzung Ende 2008 ins Stocken, weil die Konzernleitung interveniert und weitere Konzessionen der Beschäftigten einfordert. Daraufhin mobilisiert der Betriebsrat mit Aktionen auf dem Betriebsgelände und vor den Werkstoren die Öffentlichkeit, um auf die angespannte Situation im Unternehmen hinzuweisen und Druck auf die Unternehmensführung auszuüben, damit diese das Restrukturierungskonzept umsetzt.

„Ende 2008 war es dann soweit, dass die Gespräche ins Stocken geraten sind. Die wollten sich also nicht mal mehr mit uns an einen Tisch setzen. Dann haben wir hier mobilisiert, haben wirklich Öffentlichkeit hergestellt. Wir haben also alles, was an Politik ist, hier hin bekommen. Wir haben alle Sozialverbände, alle Kirchen hierher bekommen und sogar einen gemeinsamen Gottesdienst durchgeführt.“

Unter dem Druck der Öffentlichkeit erklärt sich die Konzernleitung zur Wiederaufnahme der Verhandlungen bereit, die letztlich zu der Aushandlung eines Zukunftstarifvertrages führen, der betriebsbedingte Kündigungen bis 2014 ausschließt. Dem aus Sicht des Betriebsrates erfolgreichen Erhalt des Standortes und der Verhinderung eines weitgehenden Arbeitsplatzabbaus steht allerdings ein umfangreicher Arbeitnehmerbeitrag gegenüber, der einen zweijährigen Komplett-Verzicht auf Urlaubs- und Weihnachtsgeld (danach 60 % Auszahlung), verzögerte Tariferhöhungen sowie die Bereitschaft der Mitarbeiter zu Umschulungsmaßnahmen („kostenlose Innovationsstunden“) außerhalb der Arbeitszeit beinhaltet. Die ausgehandelten Zugeständnisse führen bei Teilen der Belegschaft zu deutlichem Unmut, da die Beschäftigten bereits in den Vorjahren bedeutende Zugeständnisse, in Form der oben bereits erwähnten Tarifabweichung gemacht haben.

„Das hat also richtig wehgetan, der Arbeitnehmerbeitrag, so dass wir in den ersten zwei Jahren komplett auf Urlaubs- und Weihnachtsgeld verzichten mussten. Wir kommen jetzt im dritten Jahr in die Situation, dass wir anteilig 60 % von beiden Sonderzahlungen erfahren, zusätzliche kostenlose Innovationsstunden müssen geleistet werden und die Bereitschaft, sich umschulen zu lassen, wenn der Arbeitsplatz wegfällt. Und da Akzeptanz zu finden, vor allem bei Menschen, die schon mehr oder weniger die Rente vor Augen haben und denen das dann nochmal beizubringen. Das ist also schon ein richtig dickes Brett, das da zu bohren ist. Also es war nicht einfach. Aber ich glaube sagen zu können, dass wir für alle Beteiligten einen guten Job gemacht haben. Wir hatten im Vorfeld schon mal so einen Zusatztarifvertrag, wo wir wirklich die wöchentliche Arbeitszeit erhöht hatten, diese Stunden gesammelt, die wurden auch von unseren Mitarbeitern in den Topf zur Rettung von *Küchengeräte* mit reingeworfen, wo wir verzichtet haben. Das war auch schon ein hoher Anteil. Dann noch, wie gesagt, Urlaubs-, Weihnachtsgeld. Ich sag mal, wir haben einen Arbeitnehmerbeitrag über die gesamte Laufzeit des Zukunftstarifvertrags von circa 15 Millionen. Das ist kein Pappenstiel.“

Vor diesem Hintergrund ist der Betriebsrat mit einem starken Informationsbedürfnis von Seiten der Belegschaft konfrontiert, dem dieser durch die Abhaltung zusätzlicher Betriebsversammlungen begegnet, auf denen über den aktuellen Stand der Verhandlungen mit der Geschäftsleitung informiert wird.

Nach Einschätzungen des befragten Betriebsrates ermöglichte insbesondere die Hinzuziehung des durch die IG Metall vermittelten externen Beraters, der auch bei der lokalen Geschäftsleitung Anerkennung fand, die Bearbeitung des Konfliktes ohne ex-

plizit auf die gesetzlichen Möglichkeiten im Rahmen des BetrVG zurückzugreifen. Die Beschäftigungssicherung wurde entsprechend ohne ein formelles Verfahren nach § 92 a BetrVG, jedoch deutlich entlang der dort beschriebenen Gegenstände in Form der Förderung von Altersteilzeit, neuen Formen der Arbeitsorganisation, Änderung von Arbeitsabläufen und der Qualifizierung der Mitarbeiter umgesetzt.

„Das ist ja im Prinzip alles das, was hier passiert ist, haarklein beschrieben im 92 a. Sämtliche Schulungsmaßnahmen. Wir haben dann also nachher durchgekriegt, dass wir hier keine betriebsbedingten Kündigungen bis 2014 durchführen und genau beschriebene Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter, wo eventuell ein Arbeitsplatz wegfällt.“

Darüber hinaus spielte der § 92 a BetrVG nach Aussagen des Betriebsrates insbesondere zu Beginn der Verhandlungen eine Rolle, weil in diesem Rahmen die Stellung des Betriebsrates gegenüber der Geschäftsleitung gestärkt werden konnte, indem der Paragraph die Intervention des Betriebsrates auf einem weiten thematischen Feld legitimiert.

„Also uns hat der § 92 a auch geholfen. Wenn man als Betriebsrat in eine Verhandlung reingeht nach dem Motto: die Geschäftsleitung kommt und sagt, wir haben einen Plan um *Küchengeräte* zu retten. Dafür entlassen wir über 100 Leute. Dann ist man erst mal geplättet und dann sucht man natürlich erst mal nach Wegen: Welche Möglichkeiten haben wir denn da, dem Arbeitgeber Paroli zu bieten? Dann kommt man unweigerlich aufs Betriebsverfassungsgesetz. Der § 92 a ist da doch hilfreich gewesen. Wenn man den durchliest, der passt, da hat man was in der Hand.“

#### 6.4.4 Betriebsrat: Aktivitäten und Ressourcen

Die Beschäftigten der beiden Betriebseinheiten werden seit 2006 von einem gemeinsamen 9-köpfigen Betriebsratsgremium vertreten. Seither haben die Angestellten eine dominante Stellung im Betriebsrat, in dem sie acht der neun Mitglieder stellen. Über die enge Bindung an die IG Metall, mit der seit Jahren eine vertrauensvolle Zusammenarbeit besteht, ist der Betriebsrat in der Lage schnell auf die Anforderungen der Geschäftsführung nach Beschäftigungsabbau zu reagieren und fachkundige Unterstützung durch die betreuenden IG Metall-Sekretäre zu organisieren. Handlungsfähigkeit und die Unterstützung durch die Belegschaft kann das Gremium im Zusammenhang mit der Aussetzung der Verhandlungen durch die Konzernleitung zum Ende des Jahres 2008 unter Beweis stellen. Mit den Aktionen im Werk und im Stadtteil gelingt es dem Betriebsrat, Unterstützung in der Öffentlichkeit zu erzeugen und damit seine betriebspolitische Verhandlungsposition zu verbessern. Während der Verhandlungen um das Alternativkonzept spürt der Betriebsrat allerdings auch eine weit verbreitete Skepsis innerhalb der Belegschaft, die immer weniger zu Zugeständnissen bereit ist. In dieser Situation reagiert der Betriebsrat mit zusätzlichen Betriebsversammlungen, um das Informationsbedürfnis der Belegschaft zu befriedigen und für die betroffenen Verein-

barungen zu werben. Die enge Bindung an die Belegschaft ermöglicht dem Betriebsrat zudem eine direkte Ansprache von Mitarbeitern, die für die Erarbeitung eines Alternativkonzeptes in Frage kommen. Über die Einbindung der Belegschaft gelingt es dem Betriebsrat, sowohl das Wissen der Beschäftigten für das zu entwickelnde Konzept nutzen zu können als auch der skeptischen Haltung in Teilen der Belegschaft durch Beteiligungsangebote, den Wind aus den Segeln zu nehmen.

#### 6.4.5 Einbeziehung der Beschäftigten und Gewerkschaft

Sowohl die Ausarbeitung eines Alternativkonzeptes unter Federführung des beratenden Professors als auch die Verhandlungen mit der Geschäftsleitung werden unter systematischer Einbeziehung der Beschäftigten durchgeführt. Dem Umstrukturierungskonzept des Beraters liegen die Überlegungen aus Arbeitsgruppen zugrunde, in denen die Beschäftigten arbeitsorganisatorische Fragen bearbeiten und entsprechende Hinweise für Verbesserungsmöglichkeiten geben. Da es im Rahmen einer Tarifabweichung bereits Einschnitte zu Lasten der Belegschaft gegeben hat, war diese in Bezug auf weitergehende Zugeständnisse misstrauisch und verlangt zudem nach umfassenden Informationen zum Stand der Verhandlungen.

„Wir haben natürlich sehr viele Betriebsversammlungen in der Zeit auch durchgeführt. Auch das haben wir festgelegt, wenn wir die Belegschaft nicht mit ins Boot nehmen, also nur unsere standardgemäßen Betriebsversammlungen gemacht hätten – das wäre zu wenig gewesen. Die wollten praktisch nach jeder Sitzung, die wir im kleineren Kreis mit der Geschäftsleitung zusammengesessen haben, natürlich Bericht haben.“

Um die Beteiligung der Beschäftigten – und insbesondere ihrer Mitglieder – ist auch die IG Metall als verhandlungsführende Tarifpartei bemüht. So werden zu wichtigen Verhandlungsrunden Mitgliederversammlungen einberufen, auf denen über die Inhalte informiert wird und Optionen diskutiert werden können. Darüber hinaus ist die Gewerkschaft von Anfang an in kooperativer Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat in die Verhandlungen um den Arbeitsplatzabbau einbezogen und hat mit der Vermittlung des Beraters den zentralen Akteur der Umstrukturierungsmaßnahmen eingebracht. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die IG Metall über einen hohen Organisationsgrad unter den Beschäftigten und dem zu 100 % in der IG Metall organisierten Betriebsrat eine starke Stellung im Betrieb hat und darüber den Aushandlungsprozess von Beginn an maßgeblich prägen kann.

#### 6.4.6 Zusammenfassung:

Die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem § 92 a BetrVG beginnt für den Betriebsrat mit der Forderung nach Beschäftigungsabbau von Seiten der Geschäftsleitung, die diesen als notwendige Maßnahme beschreibt, um das Unternehmen profitabel zu machen.

Der Betriebsrat stellt sich dieser Anforderung mit der Entwicklung eines alternativen Umstrukturierungskonzeptes entgegen.

Mit Unterstützung der Gewerkschaft und der systematischen Einbindung der Belegschaft in die Konzeptentwicklung und den Verhandlungsprozess mit der Geschäftsleitung gelingt es dem Betriebsrat, ein Alternativkonzept auszuhandeln, das Beschäftigung sichert und den Standort nachhaltig stärkt. In diesem Rahmen müssen die Beschäftigten allerdings auch erhebliche Einbußen (erhöhte Wochenarbeitszeit, unbezahlte Qualifizierungsstunden, Verzicht auf Sonderzahlungen) hinnehmen, was zu merklichem Unmut in der Belegschaft führt.

Der § 92 a BetrVG spielt im Zusammenhang mit dem hier beschriebenen betrieblichen Konflikt eine untergeordnete Rolle, da er während der Verhandlungen zu keinem Zeitpunkt im Rahmen eines formellen Verfahrens Anwendung findet. Seine Bedeutung für die Verhandlungen sollte allerdings auch nicht unterschätzt werden, da die Betriebsräte durch den Paragraphen eine gesetzliche Legitimation zur Bearbeitung eines weiten Feldes von Regelungsgegenständen erhalten (und diese auch wahrnehmen), die das Aktionsfeld des Betriebsrates erheblich erweitern. In Verbindung mit dem Engagement eines erfahrenen Beraters, der geschickt auf die Möglichkeiten eines formellen Verfahrens nach § 92 a BetrVG hinzuweisen weiß und damit die Kooperationsbereitschaft der Geschäftsleitung herstellt, auch ohne den entsprechenden Verfahrensweg zu gehen, erhält der Betriebsrat eine wirksame Unterstützung seiner Arbeit.

## 6.5 Fallstudie Hochtechnologie

### 6.5.1 Der Betrieb

Das 1961 als Tochter eines amerikanischen Konzerns in Süddeutschland gegründete Hochtechnologie-Unternehmen stellt Navigations- und Bordrechnersysteme für die zivile und militärische Schiff- und Luftfahrt her. Lag der Schwerpunkt der Produktion bis in die 1990er Jahre im militärischen Bereich, hat sich der Anteil der Produktion für zivile Zwecke seither stetig erhöht und liegt heute bei etwa 50 %. Im Jahr 2001 wird der Mutterkonzern von einem amerikanischen Rüstungskonzern übernommen, so dass es zu entsprechenden Veränderungen der Eigentümerstrukturen kommt. In deren Folge wird das lokale Management, das bis dahin von einem Amerikaner geführt wurde, durch eine deutsche Geschäftsleitung ersetzt. Seit der Übernahme kann eine positive wirtschaftliche Entwicklung beobachtet werden, die zu Beginn der Finanzkrisenjahre 2008 und 2009 zu Umsatzrekorden und entsprechend positiven Umsatzrenditen führt, die weit über 10 % liegen.

Am deutschen Standort sind 630 Mitarbeiter in der Fertigung und der Forschungs- und Entwicklungsabteilung beschäftigt, wobei der gewerbliche Bereich lediglich 25 %



der Beschäftigten umfasst. Das Unternehmen verfügt über eine langjährig bestehende Mitbestimmungsstruktur (Betriebsrat seit über 40 Jahren), die derzeit von einem 11-köpfigen Betriebsratsgremium getragen wird, dessen Mitglieder alle in der IG Metall organisiert sind. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad unter den Beschäftigten liegt dagegen nur bei etwa 40 %. Seit 1997 gilt im Unternehmen ein Haustarifvertrag.

### 6.5.2 Hintergrund: Das Problem

Vor dem Hintergrund der positiven Unternehmensentwicklung seit 2001 kommt es in den Folgejahren zu einem Kapazitäts- und Beschäftigungsausbau. Dieser Ausbau geht ab 2007 allerdings mit der Auslagerung eines Teils der Produktion einher, die von der Geschäftsleitung mit Platzproblemen im Hauptwerk begründet wird. Durch die Verlagerung der entsprechenden Maschinen zu einer Tochterfirma, für die in unmittelbarer Nähe des Hauptwerkes eine Produktionshalle gebaut wird, gehen aufgrund der guten Auftragslage im Hauptwerk zwar keine Arbeitsplätze verloren, der Betriebsrat fürchtet aber durch die Auslagerung der als Kernkompetenz eingestuften Produktionsschritte, eine nachhaltige Schwächung des Werkes. Zudem sieht der Betriebsrat die von der Geschäftsleitung angeführten Platzprobleme als Scheinproblem, da diese auch im Rahmen anderer Maßnahmen zu lösen gewesen seien. Aus Sicht des Betriebsrates geht es mit der Auslagerung daher nicht um die Lösung eines sachlichen Problems, sondern um die Unterlaufung von tarifvertraglich gesetzten Standards, da das Tochterunternehmen, in das die Verlagerung gehen soll, über keinen Tarifvertrag verfügt. Vor diesem Hintergrund macht der Betriebsrat einen ersten Vorschlag im Rahmen eines § 92 a BetrVG-Verfahrens, der eine alternative Lösung der Platzprobleme beinhaltet.

„§ 92 a heißt ja, ich mache einen Vorschlag, der muss ernsthaft diskutiert und beraten werden und der muss, wenn er abgelehnt wird, auch schriftlich abgelehnt werden. Wir haben beraten, wir haben das im Wirtschaftsausschuss diskutiert und das ist dann mit einem Nein einfach vom Tisch gewischt worden, mit ein paar Scheinargumenten. Man wollte einfach nicht. Das war politisch einfach gewollt, dass die draußen größer gemacht werden. Der Druck war nicht so hoch, weil bei uns dadurch ja kein Arbeitsplatz gefährdet war. Dann sind wir weiter gewachsen und dann wurden zwei Fertigungslinien von uns da raus gestellt. Das hat wiederum keine Arbeitsplätze gekostet, aber wir haben es mit Sorge betrachtet. Wir haben dagegen protestiert und haben die Geschäftsleitung dazu gebracht, öffentlich bei einer Betriebsversammlung zu versprechen, dass wir das Zeug wieder zurückholen, falls es uns mal schlechter gehen sollte. Dann ist uns natürlich das Hemd näher als der Rock und dann holen wir das wieder zurück, bevor wir Leute entlassen. Das ist gebrochen worden. Das ist das erste Mal gewesen, dass wir den § 92 a gezogen haben, das muss im Kontext 2007/2008 gewesen sein.“

Ab 2009 trübt sich die Wachstumsdynamik des Unternehmens etwas ein, so dass die gesetzten Renditeziele im Jahr 2011 nicht erreicht werden und die Geschäftsleitung Einsparungen im Personalbereich anstrebt.

„2009 war es dann vorbei mit dem Wachstum, 2010 ging es zurück, 2011 ging es noch weiter zurück. Und genau vor einem Jahr, letzten Sommer, hieß es dann, wir haben ein Personalkostenproblem und das entspricht einer Größenordnung von 53 Leuten. Aber wir wollen niemanden entlassen, es geht wirklich nur um die Kosten. Auch das war gelogen. Das hat sich jetzt in der Einigungsstelle herausgestellt. Es ging denen schlicht und einfach um Personalabbau.“

Die Pläne der Geschäftsleitung sehen zunächst Umstrukturierungsmaßnahmen vor, die u. a. über die Schaffung konkurrierender Unternehmenseinheiten eine stärkere Marktorientierung im Unternehmen etablieren sollen. Darüber hinaus sieht die Geschäftsleitung Einsparpotenziale in der Reduzierung von Schnittstellen und in der Auslagerung bestimmter Fertigungsschritte.

### 6.5.3 Verhandlungen, Vereinbarungen und die Rolle des § 92 a BetrVG

In Anbetracht dieser von der Geschäftsleitung vorgelegten Kostensenkungsziele bemüht sich der Betriebsrat in Zusammenarbeit mit der IG Metall um die Erarbeitung einer Positionierung. Insbesondere im Rahmen der IGM-Projektgruppe „Früherkennung und Innovation“ und in mehreren Zukunftsworkshops entwickeln die Betriebsräte in Zusammenarbeit mit arbeitswissenschaftlichen Experten und unter Einbeziehung der Belegschaft Alternativkonzepte, die im Rahmen eines § 92 a BetrVG-Verfahrens der Geschäftsleitung vorgelegt werden sollen. Die Geschäftsleitung steht der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und IG Metall kritisch gegenüber und zweifelt an, dass im Rahmen der IGM-Projektgruppe Betriebsratsarbeit im Sinne des § 92 a BetrVG geleistet wird und verweigert daher jede Form der Unterstützung. Die Durchführung einer Beschäftigtenbefragung zur Messung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens, die konzeptionell von der IG Metall erarbeitet worden ist, versucht die Geschäftsleitung sogar auf gerichtlichem Weg zu untersagen, scheitert mit diesem Ansinnen aber letztlich. Die Reaktionen der Geschäftsleitung auf die Zusammenarbeit des Betriebsrates mit der IG Metall zeigen, dass die Geschäftsleitung den Betriebsrat nicht als Partner, sondern als potenziellen Störfaktor wahrnimmt, dem frühzeitig seine Grenzen aufgezeigt werden müssen. Vor diesem Hintergrund haben die Betriebsräte das Gefühl, dass ihre Vorschläge zur Beschäftigungssicherung im Rahmen des § 92 a BetrVG bei dieser Geschäftsleitung grundsätzlich kaum Aussicht auf Erfolg haben.

„Wir hatten ein halbes Jahr Verhandlungen und Gespräche. In dem Zusammenhang haben wir natürlich wieder Vorschläge zur Beschäftigungssicherung gemacht. Wir haben Zukunftsworkshops gemacht und zwar mit großer Beteiligung von Gewerkschaften und arbeitswissenschaftlichen Instituten – alles in der Freizeit und von der

IG Metall finanziert. Wir haben Konzepte erarbeitet, wir haben erklärt, warum die Umstrukturierung, die stattfindet, nicht gut ist. Die Belegschaft war bereit, um die Krise zu überstehen, zeitweise auf ein, zwei Wochenstunden zu verzichten, auch unbezahlt. All diese Alternativen sind alle verworfen worden, vom Tisch gewischt worden. Man hat immer irgendwelche Gründe gefunden, warum das nicht geht.“

Im Gegensatz zur Einschätzung der Unternehmensleitung, die strukturelle Ursachen für die sich verschlechternden Unternehmenszahlen ausgemacht hat, geht der Betriebsrat von einem vorübergehenden Nachfragerloch aus, das durch eine zeitweise Reduzierung der Wochenarbeitszeit und Kurzarbeitsregelungen aufgefangen werden könne, ohne Personal zu reduzieren oder auszulagern. Die entsprechenden Vorschläge zur temporären Arbeitszeitreduzierung werden der Unternehmensleitung im Rahmen eines Verfahrens nach § 92 a BetrVG vorgelegt und durch Vorschläge für Investitionen in zukünftige Produkte ergänzt, die insbesondere den Erhalt der Kernkompetenz des Unternehmens unterstützen sollen. Darüber hinaus fordert der Betriebsrat die stärkere Beteiligung der Beschäftigten, um verloren gegangenes Vertrauen gegenüber der Geschäftsleitung innerhalb der Belegschaft wieder zurück zu gewinnen. Dringend mahnt der Betriebsrat in diesem Zusammenhang die Verbesserung des Betriebsklimas an, das vor allem durch größere Transparenz der Entscheidungen der Geschäftsleitung und einer verbesserten Kommunikation zur Interessenvertretung gestärkt werden könne. Da die Vorschläge des Betriebsrates von der Geschäftsleitung abgelehnt werden und diese stattdessen die Lösung des Kostenproblems durch Personalabbau forciert, tritt das Verfahren nach § 92 a BetrVG in den Hintergrund. Von nun an verhandelt der Betriebsrat nach § 112 BetrVG einen Sozialplan und Interessenausgleich aus, der im Gegensatz zum § 92 a BetrVG die Hinzuziehung der Einigungsstelle ermöglicht. Nach sechsmonatigen Verhandlungen und zehn Sitzungen in der Einigungsstelle kommt es schließlich zu einer Einigung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung, nach der 34 Stellen auf Grundlage von freiwilligen Vereinbarungen - die nach Einschätzung des Betriebsrates „sehr attraktiv“ sind - abgebaut werden. Betriebsbedingte Kündigungen können damit vermieden werden, so dass der Betriebsrat damit zumindest einen Teilerfolg erringen kann.

#### 6.5.4 Betriebsrat: Aktivitäten und Ressourcen

Der Betriebsrat von *Hochtechnologie* sieht sich seit Jahren in einer schwachen Position und von Seiten der Geschäftsführung nicht ernst genommen. Trotz des langjährigen Bestehens des Betriebsratsgremiums wird die Mitbestimmungskultur von den Betriebsräten als konfliktreich beschrieben. An dieser Situation hat sich auch mit der Einsetzung einer deutschen Geschäftsleitung, von der sich die Betriebsräte einen Kulturwandel erhofften, nichts geändert.

„Gerade in Sachen Mitbestimmung waren manche Sachen nicht so toll. Ich erinnere mich, dass die Geschäftsleitung in den Betriebsversammlungen eigentlich eher

das Schlusswort hatte als der Betriebsrat. Irgendwie war die Öffentlichkeitsarbeit von denen damals besser als die vom Betriebsrat. So eine Art feindliche Übernahme der Betriebsversammlung. Dann kam die deutsche Geschäftsleitung, die haben von Kulturwandel gesprochen, wir haben es gerne gehört. Denn so ein Amerikaner denkt vielleicht schon etwas anders als die Deutschen. Da haben wir uns viel versprochen im positiven Sinne, haben dann aber gemerkt, dass das Sprechblasen waren und die unter Kultur was anderes verstanden haben.“

Das angespannte Verhältnis zwischen den Betriebsparteien, das von starker Konfrontation geprägt ist und regelmäßig vor dem Arbeitsgericht ausgetragen wird, wirkt sich zudem auf die Stellung des Betriebsrates bei den Beschäftigten aus.

„Geschäftsleitung und Betriebsrat auf höchstem Niveau gegeneinander. Es hat viele Arbeitsgerichtsprozesse gegeben. Das ist einer Belegschaft irgendwann auch nicht mehr vermittelbar. Dann wird nicht mehr unterschieden, ist es die Geschäftsleitung oder der Betriebsrat. Da werden dann beide in einen Sack reingesteckt und draufgehauen.“

Die im Zusammenhang mit den § 92 a BetrVG-Verfahren verstärkte Zusammenarbeit zwischen IG Metall und Betriebsrat verschärft die Situation zunächst, weil die Geschäftsleitung bestrebt ist, diese Verbindung zu behindern. Im Rahmen des § 92 a BetrVG-Verfahren gelingt es dem Betriebsrat aber zunehmend seine Stellung in der Belegschaft zu verbessern und klar zu machen, dass der Betriebsrat Vorschläge unterbreitet, die Geschäftsleitung aber offensichtlich nicht an einer konstruktiven Zusammenarbeit interessiert ist.

„Was die älteren Sachen zu § 92 a angeht, war die Resonanz immer positiv. Klar, es war ein Frust da, dass man im Ergebnis nichts erreicht hat. Aber man hat es nicht uns angelastet, man hat uns gelobt, dass wir es wenigstens probiert haben. Das hat unserem Ansehen geholfen, weil es sehr professionell war, durch diese professionelle Unterstützung auch von außen. Es war stringent, es war strategisch.“

Während der Verhandlungen lässt sich in der Rückschau auch eine Entspannung des Konfliktes zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat und Tendenzen eines Kulturwandels der betrieblichen Arbeitsbeziehungen beobachten, wobei die § 92 a BetrVG-Verfahren nach Einschätzung des Betriebsratsvorsitzenden nur nachrangige Bedeutung für diese Entwicklung haben. Entscheidender ist aus Sicht des Betriebsrates der kontinuierliche Druck, den die Interessenvertretung insbesondere durch eine strategische und zielorientierte Öffentlichkeitsarbeit (Betriebsversammlungen, Aushänge, Gespräche etc.) erzeugen und darüber letztlich eine verbesserte Verhandlungsposition realisieren konnte. Die Verfahren nach § 92 a BetrVG sind ein Teil dieses strategischen Vorgehens des Betriebsrates, um die Geschäftsleitung unter Druck zu setzen. Bedeutender scheint den Betriebsräten allerdings ihre erfolgreiche Initiative zur Bildung eines Aufsichtsrates zu sein, der dem Interessenvertretungsgremium eine bessere Informationslage

und direkte Kontakte zum US-Management ermöglicht habe. Der Kontakt zum Konzernmanagement wird als sehr positiv beschrieben, so dass der Betriebsrat hofft, dass sich darüber auch die Beziehungen auf lokaler Ebene verbessern. Zudem weist der Betriebsrat auf die anhaltend schlechte Presse und die vielen Niederlagen der Geschäftsleitung vor dem Arbeitsgericht hin, die seiner Ansicht nach letztlich ausschlaggebend für einen sich langsam abzeichnenden Kulturwandel im Unternehmen sind.

„Diese Umstände haben dazu geführt, und nicht das wiederholte Machen von Vorschlägen nach § 92 a. Das heißt, wir haben die Umstände für ihn [den Arbeitgeber] geändert, wir haben uns geändert. Ihn können wir nicht ändern. Er kann sich nur selbst ändern. Und das scheint er jetzt zu tun. Dieses konsequente, strategische Herangehen an die ganze Geschichte, das hat dazu geführt, dass diese Verhaltensänderung jetzt da ist. Und er wird in Zukunft die Belegschaft auch freiwillig mehr mit einbinden - da bin ich ganz sicher.“

Auch wenn der Betriebsrat die Rolle des § 92 a BetrVG für diese Entwicklung gering einschätzt, berichtet auch er davon, wie der Paragraph zur Ermutigung des Betriebsrates beigetragen hat und Teil der strategischen Herangehensweise des Betriebsrates gewesen ist.

„Aus meiner Sicht braucht es den Paragraphen überhaupt nicht, das einzig Gute war, dass wir dann sagen konnten, wir haben das Recht, uns schlau zu machen und das ist uns ja verwehrt worden, ist ja vor Gericht gegangen. Da hat der Paragraph geholfen, dass wir das Selbstvertrauen und das Bewusstsein hatten, da auch mitzumachen, ein Gerichtsverfahren zu führen.“

#### 6.5.5 Einbeziehung der Beschäftigten und Gewerkschaft

Von Seiten der IG Metall als betreuender Gewerkschaft besteht seit Jahren eine enge Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Diese wird vor dem Hintergrund der Kostensenkungspläne der Geschäftsleitung noch intensiviert, indem der Betriebsrat die Belegschaft motiviert, Innovations-Workshops der IG Metall zu besuchen. Obwohl das Unternehmen die Arbeitsgruppen der Gewerkschaft nicht unterstützt und diese von den Beschäftigten daher in ihrer Freizeit besucht werden müssen, werden diese Angebote gut von der Belegschaft angenommen. Die enge Kooperation zwischen Gewerkschaft und Interessenvertretung kann auch durch die Intervention des Unternehmens, das die Durchführung der Beschäftigtenbefragung gerichtlich untersagen lassen will, nicht geschwächt werden. Vielmehr scheint das Vorgehen der Geschäftsleitung die Belegschaft und den Betriebsrat noch stärker an die IG Metall zu binden, da die Reaktionen des Unternehmens für überzogen gehalten werden. Im Rahmen der Beschäftigtenbefragung werden die Einschätzungen der Beschäftigten erhoben und deutliche Defizite bei Fragen der Anerkennung und Beteiligungsmöglichkeiten festgestellt. Die Reaktionen des Unternehmens und die Auswertung der Befragung können vom Betriebsrat

schließlich betriebspolitisch genutzt werden, um auf Defizite in der Kommunikation zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft und der daraus resultierenden Schwächung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens hinzuweisen.

### 6.5.6 Zusammenfassung

Der Betriebsrat von Hochtechnologie nutzt das Instrument des § 92 a BetrVG, um Einfluss auf strategische Unternehmensentscheidungen zu nehmen, stößt aber mit seinen Vorschlägen bei der Geschäftsleitung regelmäßig auf Ablehnung, so dass der Paragraph von Seiten des Betriebsrates als weitgehend wirkungslos betrachtet wird. Allerdings kommt es im Rahmen der Entwicklung von Alternativkonzepten zur Aktivierung der Belegschaft, die dem Betriebsrat ermöglicht die Entscheidungen der Geschäftsleitung zu einem betriebspolitischen Thema zu machen, das in der Belegschaft diskutiert wird. Unter starker Beteiligung der Belegschaft können so Alternativen zu den von der Geschäftsleitung favorisierten Maßnahmen des Outsourcing und Beschäftigungsabbaus entwickelt werden. Auf diesem Wege gelingt es dem Betriebsrat in enger Kooperation mit der Gewerkschaft die Bande zwischen Interessenvertretungsgremium und Belegschaft nachhaltig zu verbessern und damit auch die Verhandlungsposition des Betriebsrates gegenüber der Geschäftsleitung entsprechend zu stärken. Es muss allerdings festgehalten werden, dass der § 92 a BetrVG in den konkreten Aushandlungen über Personalabbau keine Rolle mehr spielt, weil diese Verhandlungen bereits über den § 112 BetrVG geführt und auf diesem Weg zu einer entsprechenden Lösung vor der Einigungsstelle gebracht wird.

## 6.6 Fallstudie IT-Services

### 6.6.1 Der Betrieb / Das Unternehmen

Die Geschichte von *IT-Services* ist überaus wechselhaft. Gegründet wurde das Unternehmen bereits Anfang der 1960er Jahre in den USA als einer der ersten Anbieter von Rechnerleistungen für Unternehmen. Mitte der 1980er Jahre wurde *IT-Services* dann von einem großen amerikanischen Automobilhersteller aufgekauft und übernahm die Aufgabe der Datenverarbeitung dieses Konzerns, blieb als eigenständiges Tochterunternehmen aber zugleich Anbieter für das Outsourcing von IT-Dienstleistungen. Mitte der 1990er Jahre wurde *IT-Services* vom Automobilunternehmen wieder abgestoßen und etablierte sich nun auch als rechtlich eigenständiges Unternehmen erfolgreich am wachsenden Markt der IT-Dienstleistungen. Dabei profitierte das Unternehmen von langfristigen Dienstleistungsverträgen, die mit der alten Konzernmutter als Großkunden weiterhin abgeschlossen werden konnten. Vor einigen Jahren wurde *IT-Services* dann von einem großen IT-Unternehmen aufgekauft. Dort ist *IT-Services* in das neue Geschäftsfeld IT-Dienstleistungen aufgegangen.

Weltweit hatte *IT-Services* vor der Akquisition durch das IT-Unternehmen knapp 130.000 Mitarbeiter, die auf Standorten in 60 Ländern verteilt waren. In Deutschland beschäftigte *IT-Services* vor der Übernahme rund 4.200 Mitarbeiter, deren Zahl dann um mehrere Hundert reduziert wurde. Die Mitarbeiter sind auf mehrere Standorte verteilt.

## 6.6.2 Hintergrund: Das Problem

Die Geschichte der Beschäftigungsinitiativen des Betriebsrates bei *IT-Services* begann vor rund 10 Jahren. Seinerzeit hatte das Unternehmen dem Betriebsrat Szenarien für einen Abbau von insgesamt 700 Arbeitsplätzen vorgelegt. Im Hintergrund der Personalabbauziele und des wachsenden Drucks auf die Beschäftigten der deutschen – aber nicht nur der deutschen – Standorte standen zumindest drei Entwicklungen.

Die erste Entwicklung begann Ende der 1990er Jahre mit der Krise des ehemaligen Mutterkonzerns, mit dem *IT-Services* zuvor überaus profitable Verträge abschließen konnte. Die Krise führte dazu, dass der ehemalige Mutterkonzern nun härtere Vertragsbedingungen erzwang und die Margen für *IT-Services* sanken. Die zweite Entwicklung war der Kollaps des Booms der New Economy und die sich daran anschließende Branchenkrise, die auch *IT-Services* empfindlich traf. Das Geschäft ging zurück, die Konkurrenz wurde härter, und die Kunden konnten zunehmend steigende Leistungen bei sinkenden Preisen durchsetzen. Dies erzeugte einen wachsenden Rationalisierungsdruck und zwang das Unternehmen zu beschleunigten Produktivitätssteigerungen. Zudem orientierte sich die Unternehmensleitung stärker als zuvor an finanzwirtschaftlichen Renditezielen. Und drittens schließlich hat die amerikanische Unternehmenszentrale – und später auch das neue Mutterunternehmen aus der IT-Wirtschaft – die Internationalisierung des Unternehmens vorangetrieben. Dies geschah nicht nur durch Aufbau neuer Standorte, sondern auch durch Offshoring, also die zunehmende Verlagerung von Arbeitsumfängen weg von den entwickelten Ländern hin zu den Niedriglohnstandorten des Unternehmens.

Rationalisierungs- und Auslagerungsdruck wurden in Personalabbauziele an den Standorten der entwickelten Industrieländer umgesetzt. Die Forderung nach Reduzierung des Personals war eine Vorgabe der Unternehmenszentrale in den USA. Vom deutschen Management wurde diese Forderung mit dem Abrutschen in die Verlustzone begründet. Der Betriebsrat traute diesem Argument jedoch nicht.

„Dann kam das Management und sagte: Wir schreiben rote Zahlen und müssen etwas tun. Nach den handelsrechtlichen Abschlüssen stimmte das auch; aber in globalen Konzernen kann man ja schwer verfolgen, wo die Gewinne verbucht werden. Ich glaube, dass wir in den Management Books immer schwarze Zahlen hatten, aber beweisen lässt sich das natürlich nicht. Global war das Unternehmen jedenfalls immer profitabel.“

### 6.6.3 Verhandlungen, Vereinbarungen und die Rolle des § 92 a BetrVG

Im Anschluss an die Forderungen der Unternehmensseite wurden dann auf Initiative des Betriebsrates Verhandlungen zu einem Interessenausgleich mit Sozialplan eingeleitet. In dieser Situation begann der Betriebsrat das erste Mal, sich mit dem Thema Personalabbau und mit möglichen Alternativkonzepten dazu zu beschäftigen. Zuvor war die Entwicklung auch der deutschen Unternehmensteile von Wachstum und profitablen Geschäften geprägt; nun kamen plötzlich neue Herausforderungen auf die Betriebsräte zu.

In dieser Situation entwickelte der Betriebsrat ein Konzept, das er später als Kapazitätsansatz bezeichnen sollte. Gemeint sind damit Arbeitszeitverkürzungen ohne Lohnausgleich, mit deren Hilfe überschüssige Kapazitäten und Kosten gesenkt und zugleich ein möglichst großer Teil der Beschäftigten im Unternehmen gehalten werden sollte. Konkret forderte der Betriebsrat die kollektivvertragliche Senkung der Arbeitszeit von 40 auf 36 Stunden pro Woche. Weil das Unternehmen auch als Tochter des amerikanischen Automobilunternehmens immer eigenständig geführt wurde, hatte es die Tarifverträge der Metall- und Elektroindustrie nie übernommen und blieb in Deutschland tarifungebunden. Trotzdem gibt es kollektivvertragliche Regelungen zu Arbeitszeiten und Löhnen. Die Forderung nach einer 36-Stunden-Woche für die Beschäftigten begründet der Betriebsrat mit der strategischen Überlegung, dass längere Arbeitszeiten nicht den gewünschten Umverteilungseffekt gehabt hätten und kürzere Arbeitszeiten durch die 35-Stunden-Woche politisch zu belastet gewesen seien.

„Dass wir für 36 Stunden plädierten, hatte sicher folgenden Grund: 38 Stunden wären eine zu geringe Arbeitszeitverkürzung gewesen; und die 35 Stunden waren durch die IG Metall symbolisch zu stark aufgeladen; das hätte die Geschäftsleitung niemals mitgemacht.“

Die Unternehmensseite aber war, nicht zuletzt auch wegen dieser Tradition, zunächst nicht zu Gesprächen über die Senkung der Arbeitszeiten bereit. Erst eine einwöchige Moderation und die Drohung mit der Einigungsstelle konnte die Geschäftsleitung dazu bewegen, sich zu Verhandlungen über das Thema einzulassen. Der Betriebsrat war offensichtlich bereit, es in diesen Verhandlungen auf einen offenen Konflikt ankommen zu lassen. Zudem fürchtete die Geschäftsleitung selbst negative Auswirkungen von Massenentlassungen und das Image und damit auf das Geschäft des Unternehmens.

„Auch so wollte die Geschäftsleitung zunächst nicht verhandeln. Dass sie es doch tat, war dem Druck, der aus den Verhandlungen heraus kam, geschuldet. Wir waren ja in einer einwöchigen Moderation gemeinsam seinerzeit, das war schon fast wie ein Einigungsstellenverfahren. Außerdem wollte die Geschäftsleitung ja auch keine massenhaften Kündigungen, das hätte dem Ruf der Firma bei den Kunden geschadet. Wir hatten auch schon einen Rahmen-Sozialplan vereinbart.“



Als letzter wichtiger Faktor für die Kompromissbildung kam hinzu, dass sich in der langen Phase des Wachstums im Unternehmen kooperative Arbeitsbeziehungen zwischen den Betriebsparteien herausgebildet hatten. Auch für diese Beziehungsmuster stellten der Personalabbau und die Sozialplanverhandlungen mithin die erste große Herausforderung dar.

„Und es kam hinzu: Die Geschäftsleitung legte noch Wert auf ein kooperatives Ergebnis. Kooperation war ein wichtiges Element unseres Umgangs miteinander, das hatte Tradition. In dieser Tradition haben sie uns als Verhandlungspartner ernst genommen.“

Für den Betriebsrat bedeuteten die Verhandlungen, der Konflikt sowie das Ergebnis, das schließlich erzielt worden war, in den Worten des Betriebsrates einen „Meilenstein“ seiner Entwicklung. Denn zum einen wurde erstmals der Gesamtbetriebsrat als Verhandlungsgremium in einer Drucksituation aktiv, in der es nicht mehr um die Verteilung von Zuwächsen, sondern um Personalabbau ging; und zum zweiten wurde der Betriebsrat dabei erstmals auch initiativ gegenüber dem Unternehmen, aber auch gegenüber den Beschäftigten mit einer Kampagne zur Arbeitszeitverkürzung, auf die später noch einzugehen ist.

„Der Sozialplan war für uns schon ein Meilenstein, auch für den Gesamtbetriebsrat (GBR) als Gremium. Das war das erste Mal, dass der GBR im Unternehmen eine offensive Politik gemacht hat. Und wir haben dabei die Beschäftigten einbezogen, eine richtige Kampagne durchgeführt unter dem Titel ‚Arbeit fair teilen‘.“

Neben der Arbeitszeitverkürzung konnten schließlich noch weitere Maßnahmen eines sozialverträglichen Beschäftigungsabbaus vereinbart werden. Im Einzelnen enthielt der Sozialplan folgende Elemente:

- Die Verkürzung der kollektivvertraglichen Wochenarbeitszeiten von 40 auf 36 Stunden mit einem Teilentgeltausgleich für den Einkommensverlust in den ersten sechs Monaten nach Umsetzung;
- Vorruhestandsregelungen unter Ausnutzung einer zweijährigen Beschäftigungsgesellschaft, die von der Arbeitsagentur gefördert wurde (das Programm „55plus“);
- ein Freiwilligenprogramm mit Abfindungen (wobei nach Aussage des Betriebsrates die Geschäftsleitung in dem einen oder anderen Fall sicherlich auch mit Kündigung gedroht haben dürfte);
- sowie die Möglichkeit betriebsbedingter Kündigungen. Diese Möglichkeit wurde schließlich kaum genutzt; nach Schätzungen des Betriebsrates kam es insgesamt zu etwa einem knappen Dutzend Kündigungen.

Die Sozialplanvereinbarung sah ferner die Einrichtung eines mitbestimmten Lenkungsausschusses vor. In diesem konnte die Geschäftsleitung Vorschläge unterbreiten,

welche Bereiche oder auch einzelne Personen von der Arbeitszeitverkürzung ausgenommen werden sollten. Dafür war im Sozialplan eine Obergrenze von ungefähr 10 % der Beschäftigten festgelegt worden.

Mit der Arbeitszeitverkürzung wurden auch Arbeitszeitkonten mit Zeiterfassung eingeführt, die es zuvor ebenso wenig gab wie eine Zeiterfassung. Vor der Neuregelung waren Arbeitszeiten weder erfasst noch kontrolliert worden; die Beschäftigten organisierten sich ihre Arbeitszeiten selbst und frei; und das Unternehmen konnte darauf vertrauen, dass die Beschäftigten im Zweifel mehr arbeiteten als vertraglich vereinbart. Nun aber sollten sie ihre Zeiten erfassen; und das Unternehmen verpflichtete sich zur Verwaltung der verfassten Arbeitszeiten. Auf diese Weise erhielt der Betriebsrat erstmals Informationen über die Entwicklung der tatsächlichen Arbeitszeiten im Unternehmen und damit eine Grundlage für arbeitszeitpolitisches Interessenvertretungshandeln im Betrieb.

„Mit der Vereinbarung haben wir auch Arbeitszeitkonten eingeführt. Stunden Guthaben und Stundenminus waren damit möglich geworden. Die Beschäftigten waren nun zur Selbstaufschreibung der Arbeitszeiten verpflichtet. Vorher gab es dazu keine systematische Vorgabe; Arbeitszeiten wurden im Grunde nicht erfasst. Außerdem haben wir als Betriebsrat monatlich einen Überblick über die Arbeitszeitentwicklung bekommen und konnten so die Problembereiche feststellen, in denen die Arbeitszeiten anstiegen.“

Der Sozialplan des Jahres 2003 bedeutete für die Betriebsräte jedoch nur eine temporäre Atempause. Denn bereits 2004 und dann erneut 2006 wurden neue Sozialplanverhandlungen mit der Unternehmensseite nötig. Ursache dafür waren Vorgaben der amerikanischen Unternehmenszentrale, das Personalbudget zu senken. Die Sozialpläne, die dabei ausgehandelt wurden, folgten allesamt dem Muster des Sozialplanes von 2003 und bestätigten die dort aufgeführten Instrumente mit dem Zusatz von Teilbetriebsschließungen. Der Betriebsrat wies im Gespräch darauf hin, dass die Arbeitszeitverkürzung eigentlich keine richtige Antwort auf die Budgetkürzungen ist, weil sie sich auf die Kapazitäten bezieht und nicht auf das Personalbudget, zumindest wenn dadurch die Kosten einmal gesenkt worden sind. Erschwerend komme hinzu, dass die Kapazität bei qualifizierten Dienstleistungen ohnehin nur schwer messbar sei.

„Da war das Management durchaus einfach gestrickt – es ging nicht um Kapazitätsreduzierung oder Anpassung. An Kapazität und Optimierung wurde gar nicht gedacht, sondern nur daran, das Budget zu kürzen, damit die Zahlen besser wurden. Deshalb passt unser Kapazitätsansatz, den wir mit der Arbeitszeitverkürzung verfolgt haben, da auch eigentlich gar nicht rein. Das ging nur soweit, wie durch Kapazitätsabbau auch Kosten gesenkt wurden. Das ist ja überhaupt die Frage, wie weit man mit so einer Kapazitätsbetrachtung bei qualifizierten Dienstleistungen kommt. Denn sie können ja den Output nicht richtig messen. Arbeitsvolumen und

Ergebnis sind schwer in Beziehung zu bringen; Und wenn sie die Leute fragen, haben die sowieso immer viel zu tun.“

Wichtigste Veränderung im Sozialplan von 2006 war die Einführung eines Korridors für die Dauer der Wochenarbeitszeiten von 36 bis 40 Stunden mit der Vorgabe eines Durchschnitts der Wochenarbeitszeiten von 38 Stunden. Im Gegenzug zu dieser zwei-stündigen Arbeitszeitverlängerung hat der Betriebsrat die Beschäftigungssicherung ausweiten können, indem der Vorrang der Arbeitszeitverkürzung vor Personalabbau festgeschrieben wurde. Diese Vereinbarung wurde später auch von der neuen Unternehmensmutter übernommen.

„Danach arbeiten die Beschäftigten in einem Korridor zwischen 36 und 40 Stunden. Arbeitszeiten schwanken kapazitätsorientiert. Im Durchschnitt muss dann eine 38-Stunden-Woche erreicht werden. Und wir konnten festschreiben: Arbeitszeitverkürzung hat Vorrang vor Personalabbau. Im Ergebnis ist das ein erweiterter Kündigungsschutz. Denn es müssen erst alle denkbaren Maßnahmen der Arbeitszeitverkürzung ausgeschöpft werden, bevor dann entlassen werden darf. Gegenleistung dafür war die Erhöhung der Arbeitszeit auf 38 Stunden im Durchschnitt. Das Unternehmen hat sich verpflichtet, uns halbjährlich seine Ziele zur Arbeitszeitentwicklung vorzulegen, immer am 01.04. und am 01.10. Das mussten sie uns zwei Monate vorher vorlegen und wurde dann verhandelt.“

Wenig überraschend sind im Anschluss an diese Vereinbarung die tatsächlichen Arbeitszeiten bei IT-Services wieder angestiegen, nachdem sie mit der alten Vereinbarung stark gesenkt werden konnten. Dennoch blieben auch nicht wenige Beschäftigte in der 36-Stunden-Woche. Die Verlängerung der Wochenarbeitszeit beruhte auf Freiwilligkeit.

„Arbeitszeitverlängerungen waren nur mit Einverständnis der Leute möglich. Da waren natürlich einige, die das gerne gemacht haben, denn das bedeutet auch zugleich mehr Geld. Andere Beschäftigte blieben aber auch trotz Angebot bei ihrer 36-Stunden-Woche, weil sie sich darauf eingerichtet hatten und das als angenehm empfanden; und sie konnten auch von niemandem gezwungen werden. Insgesamt kam es dadurch aber zu einer Arbeitszeitverlängerung auf gut 38 bis knapp 39 Stunden im Schnitt, während die Arbeitszeiten nach dem Sozialplan von 2003 doch bei gut 36 Stunden lagen.“

Weil die Verhandlungen jeweils die Form eines Interessenausgleichs mit Sozialplan hatten, spielte das Initiativrecht der Betriebsräte nach § 92 a BetrVG keine tragende Rolle. Der Paragraph war nach Aussage des Betriebsrates in den Köpfen der Betriebsräte zwar präsent und wurde auch im Gesamtbetriebsrat intern als mögliche Handlungsrundlage diskutiert. Doch mit der Entscheidung, einen Interessenausgleich zu verhandeln, richteten sich die Mitbestimmungsrundlagen des Betriebsrates schließlich am § 112 BetrVG aus. Dieser hatte für den Betriebsrat den entscheidenden Vorteil über

das Einigungsstellenverfahren stärkere Mitbestimmungsrechte zu formulieren als das Recht auf Beratung, das der § 92 a BetrVG eröffnet. Nichtsdestotrotz handelte der Betriebsrat in der eigenen Reflexion dabei auch auf der Grundlage § 92 a BetrVG, weil er ja in die Verhandlungen eigene Initiativen und Konzepte zur Beschäftigungssicherung einbrachte.

„Wir haben diese Alternativen dann entwickelt und das Konzept mit dem Unternehmen verhandelt. Das geschah aber im Rahmen der Verhandlungen zu Interessenausgleich und Sozialplan – nicht auf der Grundlage des § 92 a. Darüber waren wir ja schon in der Mitbestimmung. Deshalb brauchten wir das andere Instrument nicht. Der § 92 a war in unseren Köpfen präsent, ja. Wir wussten, dass es das Instrument gibt, dass wir Alternativkonzepte einbringen können, dass wir gehört werden müssen und Beratungsrecht haben. Aber die Mitbestimmung beim Sozialplan geht weiter, da haben wir mehr rechtliche Möglichkeiten gesehen. Also, wir haben das intern angesprochen, aber wir haben uns nicht explizit darauf bezogen, weder untereinander noch gegenüber dem Arbeitgeber.“

#### 6.6.4 Betriebsrat: Aktivitäten und Ressourcen

Die Verhandlungen zu Interessenausgleich und Sozialplan waren mit einer starken Aufwertung des Gesamtbetriebsrats (GBR) verbunden. Denn die Betriebsräte haben dabei im Gesamtbetriebsrat erstmals ihre Interessen zu einer schwierigen Herausforderung koordiniert, sie haben erstmals den Gesamtbetriebsrat als Verhandlungsgremium mit der Geschäftsleitung genutzt und sie haben erstmals im Gesamtbetriebsrat aktiv eigene strategische Alternativkonzepte zu den Unternehmensplanungen entwickelt und verfochten. Der Betriebsrat beschreibt diesen Prozess im Gespräch als Entwicklung einer neuen Kultur der Zusammenarbeit im Gesamtbetriebsrat, die nicht nur Spaß gemacht habe, sondern auch zu einer wirkungsvollen Interessenvertretung in Zeiten des Beschäftigungs- und Standortdrucks geführt habe.

„Im GBR zogen alle Betriebsräte mit. Wir haben die Verhandlungen und die konzeptionellen Überlegungen über den GBR geführt, er war dabei das wichtigste Gremium. Das war eine sehr positive und schöne Erfahrung, auch wenn die Themen, die wir behandeln mussten, natürlich übel waren. Aber der GBR hat sich in dieser Zeit unglaublich entwickelt und ist im Laufe der Jahre sehr stark zusammengewachsen. Es hat sich eine richtige GBR-Kultur entwickelt. Als es um das Eingemachte ging, haben wir deshalb eine richtig gute Betriebsratsarbeit machen können.“

Das Konzept der Kapazitätssenkung und Beschäftigungssicherung wurde von den Betriebsräten im Gesamtbetriebsrat entwickelt. Dabei nutzten die Betriebsräte auch zwei Sachverständige, einer davon ein betriebswirtschaftlicher, der andere ein arbeitsrecht-

licher Berater. Mit beiden hatten die Betriebsräte im Gesamtbetriebsrat schon seit Mitte der 1990er Jahre zusammengearbeitet.

„Als wir in die Verhandlungen gingen, hatten wir schon ein Konzept entwickelt. Wir sind ja auch gut von Sachverständigen unterstützt worden. Wir haben seit langem sowohl einen betriebswirtschaftlichen als auch einen juristischen Berater. Die sind schon etwa Mitte der 1990er zu uns gekommen. Den einen haben wir bei einem Seminar zur Arbeit des Wirtschaftsausschusses kennengelernt. Seitdem haben sie uns im GBR begleitet und in vielen Fragen gut beraten.“

Die Sachverständigen unterstützten die Betriebsräte auch in den Verhandlungsrunden zu den Sozialplänen. Aus Sicht des Betriebsrates waren sie dabei aus mindestens zwei Gründen wichtig. Zum einen haben sie die Betriebsräte mit Tipps zu Verhandlungstaktiken und -techniken versorgt. Und zum anderen gelang es ihnen, die Positionen der Unternehmensseite in Frage zu stellen. Auf diese Weise konnten sie die Stellung der Betriebsräte in den Verhandlungen stärken und verschafften den Arbeitnehmervertretern einen größeren Respekt.

„Das kann man sagen, dass die Geschäftsleitung uns mit den Beratern im Rücken noch ernster genommen hat. Die haben dem Arbeitgeber immer Schwächen in seinen Argumentationen nachweisen können, und uns haben sie sehr geholfen, eigene Lösungen zu entwickeln. Aber auch bei den Verhandlungstaktiken haben wir von ihrer Erfahrung profitiert. Beispielweise der Trick, dass in den Verhandlungen alle anwesenden Betriebsräte sich zu einer Sache äußern, in eigenen Worten immer dasselbe sagen, solange, bis es die Arbeitgeber nicht mehr hören können.“

#### 6.6.5 Einbeziehung von Beschäftigten und Gewerkschaft

Wichtige Quellen der Unterstützung waren aber auch Gewerkschaften und Betriebsräte. Obwohl *IT-Services* nicht tarifgebunden ist und auch die Betriebsräte nur teilweise gewerkschaftlich organisiert sind, haben die Gewerkschaften keine unbedeutende Rolle gespielt. Der Plural erklärt sich daraus, dass die organisierten Betriebsräte teilweise bei Verdi und teilweise in der IG Metall organisiert waren. Und den beiden Gewerkschaften war der Betriebsrat bei *IT-Services* wichtig genug, dass sie dafür jeweils Unternehmensbetreuer abstellten, die bei den Gesamtbetriebsratssitzungen immer präsent waren. Dazu hatten Betriebsrat und Unternehmen mit den Gewerkschaften formale Kooperationsverträge geschlossen, in denen die Teilnahme der Gewerkschaftsvertreter geregelt wurde.

Dass die Gewerkschaftsvertreter die Betriebsräte bei der Frage der Konzeption und Umsetzung von Arbeitszeitverkürzungen kompetent beraten konnten, liegt auf der Hand. Von ihnen kamen wichtige Impulse für Idee und Konzeptionierung der Forderung nach Arbeitszeitverkürzung. Zudem wurde nicht zuletzt wegen der gewerkschaft-

lichen Orientierung eines Teils der Betriebsräte die Frage diskutiert, ob die Verhandlungen nicht mit der Forderung nach Tarifbindung verbunden werden sollten.

„Dass wir auf die Arbeitszeitverkürzung kamen, hatte natürlich auch etwas damit zu tun, dass einige von uns Betriebsräten gewerkschaftlich organisiert waren. Ein Teil war bei der IG Metall, ein Teil bei Verdi, und ein Teil nicht organisiert. Wir haben dann 2003 auch diskutiert, ob wir nicht eine Tarifbindung erzwingen sollten, haben das dann aber nicht gemacht. Bei uns waren die beiden Gewerkschaften Verdi und IG Metall jeweils präsent. Bei den GBR-Sitzungen hat immer ein Beauftragter teilgenommen. Wir hatten sogar einen richtigen Kooperationsvertrag mit beiden Gewerkschaften. Da stand auch drin, dass ein möglicher Tarifvertrag von beiden zu unterzeichnen wäre.“

Nach der Übernahme durch das amerikanische IT-Unternehmen steht die Frage der Tarifbindung bei *IT-Services* wieder auf der Tagesordnung, und diesmal weit drängender als in der Phase des ersten Interessenausgleichs. In 2009 haben Betriebsrat und Gewerkschaften einen Arbeitskampf für die Tarifbindung des Unternehmens organisiert. Sie haben eine Urabstimmung durchgeführt und in einem fünfwöchigen Streik versucht, den Abschluss eines Tarifvertrages mit den deutschen Teilen des IT-Unternehmens zu erzwingen.

Zwar war der Arbeitskampf letztlich nicht erfolgreich, weil sich das Unternehmen schließlich mit seiner Weigerung durchsetzte. Doch sind Urabstimmung und Streik deutliche Indikatoren für einen grundsätzlichen Wandel der Bedeutung der Gewerkschaften im Unternehmen. Dies gilt zunächst für die Betriebsräte. Im Betriebsratsgremium ist inzwischen die Mehrheit der Betriebsräte gewerkschaftlich organisiert, und auch der Vorsitzende des GBR ist Gewerkschaftsmitglied. Noch grundlegender ist allerdings der Wandel, der in der gewerkschaftlichen Orientierung der Beschäftigten stattgefunden hat. Im Zeitraum seit Abschluss des ersten Sozialplans ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Beschäftigten stark angestiegen von ursprünglich etwa 5 % auf mehr als 50 %. *IT-Services* wandelte sich zu einem gut organisierten Betrieb mit Betriebsräten, die sich zur Gewerkschaft bekannten und mit Beschäftigten, die mehrheitlich organisiert sind und die Gewerkschaften als kollektiven Akteur der Interessenvertretung unterstützen.

„Die Gewerkschaften sind bei uns stark geworden. Man merkt die Veränderungen am besten daran, dass wir in 2009 in der Lage waren, eine Urabstimmung durchzuführen und dann einen fünfwöchigen Streik durchzuhalten. Vor 2003 hatten wir einen Organisationsgrad von höchstens 5 %; 2009 betrug er aber 50 %. Also, nicht nur der Betriebsrat ist in den Augen der Leute immer wichtiger geworden, auch die Gewerkschaften. Das bekam einen richtigen Schub nach 2006. Vorher waren die Gewerkschaftsbeauftragten zwar auch mit auf den Betriebsversammlungen, waren von den Beschäftigten aber mehr geduldet als erwünscht. Das hat sich dann

deutlich geändert; wir Betriebsräte haben uns auch offen zu den Gewerkschaften bekannt.“

Worauf lässt sich der Wandel der gewerkschaftlichen Orientierungen bei den Beschäftigten zurückführen? Hierbei dürften vor allem drei neue Erfahrungen bedeutsam sein, die die Beschäftigten seit den ersten Verhandlungen gemacht haben.

Die erste Erfahrung ist die Unsicherheit der Beschäftigung und die Arbeitszeitverkürzung. Die Verhandlungen zu Sozialplan und Interessenausgleich bedeuteten einen entscheidenden Bruch in der Entwicklung von *IT-Services*. Ging es vorher im Unternehmen wirtschaftlich steil bergauf und profitierten die Beschäftigten von hohen Gehältern, so standen nun erstmals Entlassungen und Kostendruck auf der Tagesordnung. Der eigene Arbeitsplatz wurde plötzlich unsicher und die Bindung zum Unternehmen fragil. Der Richtungswechsel des Unternehmens war eine Aufkündigung des psychologischen Vertrages mit den Beschäftigten; Leistung wurde nicht mehr mit Sicherheit belohnt. Stattdessen wurden Arbeitszeiten und Gehälter gekürzt. Dies führte zunächst zu einem neuen Umgang der Beschäftigten mit ihren Arbeitszeiten. Denn analog zu den Erfahrungen in anderen Unternehmen der New Economy war auch *IT-Services* ein Beispiel für eine Kultur entgrenzter Arbeitszeiten hochqualifizierter und autonom arbeitender Beschäftigter.

„Im Ergebnis haben wir dann für den größeren Teil der Beschäftigten die 36-Stunden-Woche festgeschrieben. Vorher hatten wir vertraglich die 40 Stunden-Woche. Die Beschäftigten sind mit ihren Arbeitszeiten aber sehr lax umgegangen und haben gearbeitet, solange sie wollten. Das war Teil ihrer Freiheit und ihres Freiheitsgefühls als IT-Entwickler, Ingenieure oder Vertriebler. Das war die Welt der *IT-Services* mit den unbegrenzten Möglichkeiten.“

Nun aber wurde die Dauer der Arbeitszeiten von vielen Beschäftigten erstmals als Problem empfunden, nachdem sie zuvor in den Orientierungen der Beschäftigten keine Rolle gespielt hatte. Plötzlich wurde klar, dass Entgelt und Arbeitszeit in einem Zusammenhang stehen. Die zuvor kaum hinterfragte Bereitschaft, dem Unternehmen Arbeitszeit zu schenken, wurde hinterfragt, und die Beschäftigten begannen mit ihrer Arbeitszeit – in den Worten des Betriebsrates – sparsamer umzugehen.

„Und man muss sagen, das hat zu einem ganz neuen Umgang mit Arbeitszeiten im Unternehmen geführt. In den 1990er Jahren waren die Beschäftigten ja die gehätschelten IT-Spezialisten. Je stärker aber die Krise bei uns durchschlug, umso mehr entwickelten sie sich auch zu Arbeitnehmern mit entsprechenden Orientierungen. Wenn die Arbeitszeiten und die Löhne um 10 % gekürzt werden, ist man einfach nicht mehr zur Mehrarbeit bereit, über die man sich früher nur wenig Gedanken gemacht hat oder die man als Teil der eigenen Orientierungen gesehen hat. Es kam zu einer neuen Art kollektivem Bewusstsein: Zu einer neuartigen Sparsamkeit im

Arbeitszeitverhalten. Der Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und Entgelt, der vorher eher verdeckt war, wurde plötzlich aufgedeckt.“

Die zweite wichtige Erfahrung für den Wandel der Orientierungen war die Internationalisierung des Unternehmens und die damit verbundene Verlagerung von Tätigkeiten. Diese Entwicklung brachte zwei Veränderungen für die Beschäftigten mit sich. Zum einen wurde die Verlagerung als unmittelbare Bedrohung der eigenen Beschäftigung gewertet. Die Internationalisierung verschärfte die Beschäftigungsunsicherheit, die mit dem Interessenausgleich Einzug gehalten hatte. Zum anderen beruhte die Verlagerung auf einer Standardisierung von Tätigkeiten. Durch die Standardisierung wurden die Tätigkeiten verschiebbar; sie waren nicht mehr an besondere Personen und ihre Kreativität gebunden. Die vormals unkontrollierbar scheinenden Tätigkeiten der IT-Spezialisten wurden auf diese Weise für das Unternehmen transparent und vereinheitlicht. Damit war die Grundlage für ihre kostengesteuerte Neuverteilung zwischen den Standorten geschaffen. Und zugleich wurde auf diese Weise das Leitbild einzigartiger Kreativität und unbegrenzter Autonomie der Arbeit, das in der Branche wie auch bei *IT-Services* herrschte, in Frage gestellt.

„Erschwerend kam die Angst vor Arbeitsplatzabbau und die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz hinzu. Und die Praxis des Offshoring. Denn es wurden zunehmend Tätigkeiten und Arbeiten in Niedriglohnländer verlagert. *IT-Services* war ja ein US-Konzern, der global verteilte Standorte hatte und die internationale Arbeitsteilung stark vorangetrieben hat. Das geht ja auch bei IT-Dienstleistungen recht gut; die Tätigkeiten werden ja zunehmend standardisiert und transparent – und damit verlagerbar. Die Beschäftigten werden mehr und mehr intellektuelle Arbeiter.“

Man kann sagen, dass die Beschäftigten eine für sie neue Arbeitnehmerorientierung entwickelten, die geprägt ist von den Unsicherheiten abhängiger Beschäftigung und dem Wunsch nach kollektiver Interessenvertretung. Der Streik des Jahres 2009 für Tarifbindung kann damit auch als Ausdruck wachsenden Widerstands gegen Beschäftigungsunsicherheit und Kostendruck sowie Standardisierung und Verlagerung der Arbeit betrachtet werden. Dieser Widerstand wird zu einem Teil getragen von der Vorstellung, dass die Internationalisierung auch wirtschaftlich nicht der richtige Weg ist und dass sich dies früher oder später auch zeigen werde. Besonders belastend ist für die Beschäftigten die Aufgabe, die Beschäftigten an den ausländischen Standorten in den Tätigkeiten anzulernen, die man selber zuvor ausgeübt hat, und Probleme zu lösen, die mit der Internationalisierung verbunden sind. Im Unterschied zu den Beschäftigten, die ihrer alten Autonomie und Sicherheit nachhängen, ist der Betriebsrat aber überzeugt, dass die Verlagerung unumkehrbar ist.

„Das ist seit Jahren eines der großen Themen in der Firma. Zumal: Die Beschäftigten mussten diese Verlagerung begleiten. Sie müssen die Beschäftigten im Ausland teilweise einlernen und weiter dabei sein, um Probleme zu lösen. Auch die wachsenden Schnittstellen, die müssen ja gemanagt werden. Aber insgesamt hat



sich gezeigt, dass es doch funktioniert. Meistens mit großen Anfangsschwierigkeiten, höheren Kosten als geplant und auch nicht mit der früheren Qualität. Aber es geht und es entspricht der strategischen Ausrichtung der globalen Konzerne. Die Beschäftigten sehen vor allem die alltäglichen Schwierigkeiten für die Kunden; sie werten das kritisch, und verbinden diese Kritik mit der Hoffnung, dass die Verlagerung doch nicht funktioniert und wieder rückgängig gemacht würde; dazu aber kam und kommt es nicht, höchstens in Einzelfällen, aber nicht als Strategie.“

Der dritte wichtige Anstoß für die Neuorientierung der Beschäftigten kam von den Betriebsräten. Neben der Kritik der Unternehmensstrategien und der zunehmenden Werbung für Gewerkschaften haben die Betriebsräte die Entwicklung entscheidend mit ihrer Kampagne für Arbeitszeitverkürzung eingeleitet, die sie während der Verhandlungen entwickelt und eingeführt haben. Dazu gehörte die intensive Kommunikation mit den Beschäftigten. Die Betriebsräte haben ihre Vorstellungen auf Betriebsversammlungen präsentiert und dann in Betriebs- und Abteilungsversammlungen mit den Beschäftigten offen diskutiert. Das haben sie mit einer klassischen Kampagnenführung verbunden.

„Wir haben versucht, die Belegschaft einzubinden und mitzunehmen. Wir sind dabei immer offen mit den Beschäftigten umgegangen und haben viel mit ihnen diskutiert. Dabei konnten wir an die offene Diskussionskultur anschließen, die bei uns üblich war. Wir haben das auf Betriebsversammlungen vorgestellt. Dann sind wir noch am selben Tag, die Betriebsversammlungen waren vormittags, ausgeschwärmt und in die Bereiche gegangen und haben dort nachmittags eine Bereichsversammlung durchgeführt und die Beschäftigten gefragt: So, das ist das Konzept und das Problem, was meint ihr dazu? Denn es ist ja klar, mit 30 oder 40 Beschäftigten können sie diskutieren, mit 400 oder 500 auf einer Betriebsversammlung geht das nicht. Wir haben ferner alle unsere Kommunikationsmedien intensiv genutzt. Und wir haben die Kampagne durchgeführt ‚Arbeit fair teilen‘ mit Stickern, Buttons, Unterschriftensammlungen und allem, was sonst dazugehört.“

Der Erfolg der Einbindung der Beschäftigten war überraschend groß. Denn mehrheitlich stimmten die Beschäftigten offensichtlich den arbeitszeit- und beschäftigungspolitischen Zielen der Betriebsräte zu. Dies war angesichts der Kultur langer Arbeitszeiten bei *IT-Services* alles andere als zwangsläufig. Im Ergebnis aber haben die Beschäftigten die Arbeitszeitverkürzung akzeptiert.

„Die Beschäftigten konnten natürlich ihre Zustimmung zur Änderung der Arbeitsverträge verweigern, und einige haben das auch getan. Technisch war das ganz einfach, sie mussten nur die Zusatzvereinbarung zu ihrem Arbeitsvertrag nicht unterschreiben. Aber es waren nur wenige; ich würde sagen, dass wir eine Zustimmung zur Arbeitszeitverkürzung von 90 % unter den Beschäftigten hatten. Das konnte man auch daran merken, dass ja fast alle Leute, die davon betroffen

waren, ihren Vertragsänderungen zugestimmt haben. Das war dann eine Frage der Solidarität.“

#### 6.6.6 Zusammenfassung

Der Betriebsrat entwickelte seine Initiative zur Beschäftigungssicherung unter dem Druck von Personalabbauplänen und Kostensenkungsvorgaben. Anhand des Beispiels *IT Services* lässt sich der Strategiewandel nachzeichnen, den Unternehmen des IT-Sektors nach der Krise der New Economy eingeschlagen haben und in dessen Zentrum die Internationalisierung und die Finanzialisierung der Unternehmen steht. Die kostengetriebene Rationalisierung einer vormals durch Autonomie und Beitragsorientierung charakterisierten Organisation ist das Ergebnis dieses Wandels.

Daraufhin hat der Betriebsrat seine Initiative zur Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung entwickelt. Diese Initiative traf auf eine Kultur hoher Autonomie in der Arbeit und entgrenzter Arbeitszeiten. Der Betriebsrat konnte durch Einbindung der Beschäftigten und offene Diskussionen Unterstützung für seine Position gewinnen. Damit setzte er einen Prozess der Herausbildung einer Arbeitnehmerorientierung der Beschäftigten in Gang, der durch Beschäftigungsunsicherheit, Kostendruck sowie die Standardisierung und Verlagerung von Tätigkeiten an Niedriglohnstandorte über die Jahre weiter angetrieben wurde. Bisheriger Höhepunkt dieser Entwicklung war ein fünfwöchiger Streik um Tarifbindung vor wenigen Jahren. Er beruhte auf einem stetig gewachsenen gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Beschäftigten und einer weiteren Stärkung der Gewerkschaft in den Betriebsratsgremien.

Der § 92 a BetrVG spielte in diesem Prozess eine allenfalls untergeordnete Rolle. Seine Existenz war den Betriebsräten zwar bekannt; die Initiative des GBR hätte gegebenenfalls damit legitimiert werden können. Doch dies geschah nicht. Der Paragraph wurde weder intern von den Betriebsräten diskutiert noch extern gegenüber der Geschäftsführung als Legitimationsgrundlage genutzt oder verstanden. Grund dafür war die implizit geteilte Einschätzung der Betriebsräte, dass andere Mitbestimmungsrechte des BetrVG weiter führen und für die Durchsetzung der eigenen Interessen effektiver sind. Dazu gehörten im Fall von *IT-Services* der §112, aber auch die Mitbestimmungsrechte zur Arbeitszeit, die der Betriebsrat geltend machen konnte, als die Vereinbarungen zur Arbeitszeitverkürzung und zu den Arbeitszeitkonten eingeführt worden waren. Als entscheidenden Unterschied zum § 92 a BetrVG macht der Betriebsrat aus, dass diese Mitbestimmungsrechte im Konfliktfall mindestens einigungsstellenfähig sind, der § 92 a aber demgegenüber nur ein „halbscharfes Instrument“ sei.

„Also, der § 92 a ist aus meiner Sicht ein mögliches Instrument aus einem Baukasten von Instrumenten. Und unter diesen ist es nur ein halbscharfes Instrument. Also, bei den Auseinandersetzungen 2009 beispielweise war für uns die Verweigerung von Überstunden viel bedeutsamer. Damit hatten wir eine Ressource, ein

Drohpotenzial in der Hand. Denn seit der Regelung von 2003 wurden Arbeitszeiten ja dokumentiert und kontrolliert. Wir hatten dann mehrere Auseinandersetzungen bis hin zu Einigungsstelle und Arbeitsgericht, und wir haben alle gewonnen. Das funktioniert aber auch nur in zugespitzten Situationen; sonst würden die Mitarbeiter da wohl nicht so mitziehen. Solch einen Druck kann man mit dem § 92 a nicht erzeugen. Sich einen Vorschlag des Betriebsrats anzuschauen und ihn zu beraten, das kostet den Arbeitgeber ja nichts. Und er kann jederzeit ablehnen; und der Betriebsrat hat dann keine weitere Handhabe. Wenn der § 92 a einigungsstellenfähig wäre, wäre das sicherlich anders. Die Drohung mit der Einigungsstelle macht Eindruck und würde den Arbeitgeber zwingen, sich mit einem Vorschlag aktiv auseinanderzusetzen und zu verhandeln.“

Dennoch wird der Paragraph als ein Instrument unter den Mitbestimmungsrechten, die mit dem Ziel der Beschäftigungssicherung genutzt werden können, von den Betriebsräten diskutiert. So wurde der Paragraph vor kurzem in einem Seminar des GBR als eine mögliche Legitimationsgrundlage für Initiativen zur Beschäftigungssicherung vorgestellt und diskutiert. Das Seminar diente der internen Koordinierung des nach der Übernahme durch das amerikanische IT-Unternehmen neu zusammengestellten GBR.

„Der § 92 a tauchte für uns jetzt aber wieder auf. Wir haben versucht, die GBR-Arbeit neu zu koordinieren und zu orientieren. In diesem Rahmen haben wir auch ein dreitägiges Seminar zum Thema Beschäftigungssicherung für die Betriebsräte organisiert. Da haben wir dann einen Überblick über Instrumente und Möglichkeiten der BetrVG gegeben; und dabei spielte auch der § 92 a als ein Instrument neben anderen eine Rolle.“

## 6.7 Erkenntnisse aus den Fallstudien

Die Ergebnisse der Fallstudien lassen sich in elf Thesen zur Nutzung des § 92 a BetrVG in der Metall- und Elektroindustrie bündeln.

1. Die Betriebsräte haben ihre Initiativen zur Beschäftigungssicherung in *betrieblichen Defensivkonstellationen* entwickelt. Aus- und Verlagerung von Betriebsteilen oder Fertigungsbereichen (*Filter, Hochtechnologie*), Restrukturierung und Personalabbau (*Maschine, Küchengeräte, IT Services, Hochtechnologie*), Renditedruck (*IT-Services, Filter, Hochtechnologie*) und einzelwirtschaftliche Krisen (*Küchengeräte*) formten die Situationen, in denen die Betriebsräte in den untersuchten Fällen initiativ geworden sind. „Proaktive“ Initiativen im Sinne von Ziegler Et al. (2010) ohne akuten Druck auf Standorte und Beschäftigung finden sich dabei nicht.
2. Im Rahmen der Initiativen haben die Betriebsräte *alternative Konzepte* der Beschäftigungssicherung entwickelt. Im Zentrum dieser Konzepte stand die wirt-

schaffliche Tragfähigkeit des Beschäftigungserhalts. Es ging jeweils darum zu zeigen, dass Fertigungsbereiche wirtschaftlich weitergeführt werden können (*Filter*), Restrukturierung auch ohne Personalabbau tragfähig ist (*Küchengeräte*) oder Maßnahmen zur Umstellung auf neue Produkte getroffen werden müssen (*Maschine*). Die Betriebsräte haben damit die betriebswirtschaftlichen Begründungsordnungen des Managements für wirtschaftliches Handeln übernommen, in diesem Rahmen aber neue Situationsdefinitionen und Problemlösungen entwickelt.

3. Dabei haben die Betriebsräte eine breite Palette an *Themen* für ihre Initiativen genutzt. Zu den Themen gehören die Arbeitszeitverkürzung (*IT-Services*), Alterszeitzeit (*Filter*, *Küchengeräte*), Arbeitsorganisation (*Küchengeräte*, *Filter*, *Hochtechnologie*), Qualifizierung (*Maschine*, *Küchengeräte*), Einkaufstrategie und Produkte (*Maschine*). Teilweise waren die Initiativen mit Verhandlungen zu Tarifabweichungen verbunden (*Maschine*, *Küchengeräte*). Bei *Maschine* wurde der ERA-Ausgleichsfonds temporär dem Unternehmen zur Verfügung gestellt, bei *Küchengeräte* wurden Urlaubsgeld und Sonderzahlung gekürzt sowie Tariferhöhungen verzögert. Die Initiativen der Betriebsräte sind aber in beiden Fällen nicht deckungsgleich mit der Tarifabweichung, sondern haben unabhängig davon eine wichtige Rolle gespielt. Bei *Küchengeräte* wurden die Verhandlungen zum Zukunftstarifvertrag durch die Innovationsinitiative des Betriebsrates überhaupt erst eingeleitet; und bei *Maschine* hat der Betriebsrat an seinem Alternativkonzept und dessen Umsetzung auch nach dem formalen Abschluss der Tarifabweichung als langfristiges Projekt weitergearbeitet; so wurden dort die Qualifizierungsmaßnahmen in der Breite erst mit dem Kriseneinbruch des Jahres 2009 eingeführt, als die Tarifabweichung schon fast ausgelaufen war.
4. Der Zusammenhang der Beschäftigungsinitiativen der Betriebsräte zu den betrieblichen *Arbeitsbeziehungen* scheint auf den ersten Blick uneindeutig. Dies gilt zunächst einmal für die Arbeitsbeziehungen als Ausgangsbedingung der Initiativen. Bei *Maschine* und *Filter* lassen sich die Arbeitsbeziehungen zu diesem Zeitpunkt am besten als kooperative Konfliktbewältigung beschreiben: die Betriebsparteien erkennen sich wechselseitig an und sind kompromissbereit, gehen aber auch Konflikten bei unterschiedlichen Interessenlagen nicht aus dem Weg. Dementsprechend zeigte sich die Unternehmensseite für die Initiativen des Betriebsrates zumindest so aufgeschlossen, dass Beratungen darüber stattfinden konnten. Dies war auch bei *Küchengeräte* und bei *IT-Services* der Fall. Hier aber war die Position des Betriebsrates am Ausgangspunkt der Initiativen weit weniger gefestigt. Bei *Küchengeräte* hatte der Betriebsrat ein Anerkennungsproblem; er wurde von der Geschäftsleitung bis dahin nicht als vollwertiger Mitbestimmungsakteur akzeptiert. Bei *IT-Services* wiederum schwamm der Betriebsrat auf der Woge des langjährigen Markterfolgs und hatte kaum Auseinandersetzungen mit der Unternehmensleitung; er war als Akteur der Mitbestimmung deshalb im Unternehmen kaum profiliert. Im Falle von *Hochtechnologie* schließlich waren die Arbeitsbe-

ziehungen so konfliktorisch, dass die Unternehmensleitung die Initiative von Betriebsrat und Gewerkschaft sogar gerichtlich zu untersagen versuchte. Diese Heterogenität der Fälle zeigt: Beschäftigungsinitiativen sind offensichtlich nicht an bestimmte Ausgangskonstellationen der Arbeitsbeziehungen gebunden; sie sind in kooperativen Beziehungsmustern ebenso möglich wie in konfliktorischen. In ihrer Wirkung hingegen zeigt sich sehr wohl ein einheitliches Muster. Denn die Betriebsräte sind in allen Fällen aus den Initiativen gestärkt hervorgegangen; ihre Anerkennung als Verhandlungspartei beim Management ist gestiegen, und ihre Machtposition in den Arbeitsbeziehungen hat sich verbessert. Dafür lassen sich unschwer zwei Gründe feststellen: Erstens der Nachweis wirtschaftlicher, organisatorischer und strategischer Kompetenzen bei der Erarbeitung von Alternativkonzepten und bei den Beratungen und Verhandlungen darüber; und zweitens die Festigung der Beziehungen zwischen Betriebsräten und Beschäftigten als zentraler Legitimationsgrundlage des Interessenvertretungshandelns.

5. Für den Kompetenznachweis der Betriebsräte in den Beschäftigungsinitiativen war in allen fünf Fällen *externe gewerkschaftsnahe Beratung* von großer Bedeutung. Bei *Filter* hat die externe Beratung in zwei Runden die Konzepte des Unternehmens betriebswirtschaftlich durchleuchtet und die Entwicklung alternativer Konzepte in Workshops organisiert. Der Betriebsrat von *Maschine* nutzte zwei Mal die Hilfe der Beratung im Rahmen der Task Force Krisenintervention für die Weiterentwicklung seiner Alternativkonzepte. Auch bei *Küchengeräte* hat der Berater die Entwicklung eines Alternativkonzeptes maßgeblich koordiniert. Bei *IT-Services* haben die Berater die Betriebsräte bei den internen Besprechungen und in den Verhandlungen unterstützt. Die Betriebsräte von *Hochtechnologie* wurden durch Workshops mit arbeitswissenschaftlicher Expertise unterstützt, die von der IG Metall durchgeführt wurden.
6. Die Stärkung der Betriebsräte gründet sich in allen Fällen auch zu guten Teilen auf die engen *Kooperationsbeziehungen zur IG Metall*. Sehr weitgehend ist die Kooperation bei *Hochtechnologie*. Hier hat der Betriebsrat das Bewertungsinstrument InnoKenn mit Unterstützung der Gewerkschaft angewendet und dann mit der Unternehmensleitung zu verhandeln versucht. Dazu wurde eine Beschäftigtenbefragung durchgeführt. Zugleich waren Experten des IG Metall-Vorstands im Betrieb und erarbeiteten mit Betriebsrat und Belegschaft Alternativkonzepte zum Personalabbau. Bei *Filter* vermittelte die Gewerkschaft die externe Beratung und organisierte eine Beschäftigtendemonstration auf der Höhe des Konflikts. Auch bei *Küchengeräte* hat die Gewerkschaft dem Betriebsrat die externe Beratung vermittelt. Im Falle von *IT-Services* haben die beiden Gewerkschaftsbetreuer wesentliche Impulse für die Strategie der Arbeitszeitverkürzung gegeben. Und bei *Maschine* hat die Gewerkschaft wie auch bei *Küchengeräte* die Verhandlungen zu Tarifabweichungen geleitet und koordiniert. In beiden Fällen hat sie dabei im Sinne einer betriebsnahen Tarifpolitik die Gewerkschaftsmitglieder intensiv und privilegiert

auf Mitgliederversammlungen und durch Abstimmungen beteiligt und dadurch zumindest bei *Maschine* ihre Organisationsmacht im Betrieb gestärkt.

7. Entscheidend für die Erarbeitung der Alternativkonzepte der Betriebsräte war in allen Fällen die *fachliche Einbindung der Beschäftigten* als Experten ihrer Arbeit. Die Einbindung der Beschäftigten wurde von den Beratern und, wo keine Berater hinzugezogen wurden, von den Betriebsräten organisiert. In den meisten Fällen geschah dies in Form von Workshops, in denen Berater und Betriebsräte mit ausgewählten Beschäftigten aus den betroffenen Bereichen Probleme diskutiert und Lösungsvorschläge erarbeitet haben. Dies war bei *Filter*, *Maschine*, *Küchengeräte* und *Hochtechnologie* der Fall. Bei *Filter* wurden auch bereichsübergreifende Workshops durchgeführt. Und bei *IT-Services* fand die fachliche Einbindung in Abteilungsversammlungen statt, in denen die Betriebsräte mit den Beschäftigten Perspektiven und Wege der Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung diskutierten. Formale Beteiligungswege der Einbeziehung von Beschäftigten nach BetrVG finden sich nur bei *Filter*; dort hatten sie aber nichts mit der Beschäftigungsinitiative der Betriebsräte zu tun, sondern bezogen sich auf die Verhandlung neuer Vergütungssysteme für den außertariflichen Bereich.
8. Doch die Beschäftigten wurden nicht nur fachlich, sondern auch *politisch* eingebunden. Bei *Maschine* und *Küchengeräte* geschah dies in der schon beschriebenen Form der Mitgliederbeteiligung durch die IG Metall im Rahmen der Tarifabweichung. Aber die Betriebsräte haben auch außerhalb von Tarifabweichungen kurze Arbeitskämpfe organisiert, so geschehen bei *Filter* und *Küchengeräte*, wo die Betriebsräte mit Unterstützung der Gewerkschaft die Belegschaften mit hoher Resonanz jeweils in wichtigen Verhandlungsphasen zu kurzen Aktionen mobilisierten. Bei *IT-Services* war die bemerkenswerte Entwicklung zu beobachten, dass die vornehmlich hochqualifizierten Beschäftigten für den Abschluss eines Tarifvertrages in einen mehrwöchigen Arbeitskampf gingen. Die politische Beteiligung war in allen Fällen eine wichtige Machtquelle für die Betriebsräte, weil sie ihre Legitimation stärkte und zugleich ihre Verhandlungsposition gegenüber der Unternehmensseite verbesserte. Nicht von ungefähr konnten bei *Hochtechnologie* und *Maschine* auf diese Weise Verhandlungen überhaupt erst eingeleitet bzw. Verhandlungsergebnisse erzielt werden.
9. Die Beschäftigungsinitiativen haben die Betriebsräte *aktiviert*. Dies ist besonders deutlich bei *Hochtechnologie* und *IT-Services* erkennbar. Dort sind die Betriebsräte mit den Initiativen „erwachsen“ geworden. Die Aktivierung ging in allen Fällen mit einem Kompetenzgewinn der Betriebsräte einher; sie haben sich sowohl neue Themenfelder erschlossen als auch neue soziale und kommunikative Kompetenzen im Umgang mit den Beschäftigten entwickelt. Eine wichtige Quelle der Aktivierung und des Kompetenzgewinns der Betriebsräte war dabei die breite *Verankerung der Betriebsratsmitglieder in der Belegschaft*. Gute Beispiele dafür sind *Maschine*, *Filter* und *Küchengeräte*. Hier haben sich die vormaligen Produk-

tionsbetriebsräte intensiv und erfolgreich darum bemüht, Betriebsratsmitglieder aus den Angestelltenbereichen zu rekrutieren. Auf diese Weise gelang es ihnen, mit dem Strukturwandel ihrer Betriebe Schritt zu halten, in denen die Angestelltenbereiche jeweils expandierten und die Fertigungsbereiche schrumpften. Bei den Beschäftigungsinitiativen hat sich diese breite Verankerung überaus positiv bemerkbar gemacht, weil im Betriebsrat breite fachliche Kompetenzen vorhanden waren und weil die Betriebsräte damit in engen Kommunikationsbeziehungen zu den Beschäftigten aller Bereiche standen. Bei *Maschine* wurden sie dabei von einem gut funktionierenden Vertrauenskörper unterstützt.

10. Trotz der zu beobachtenden Aktivierungsmuster fällt es schwer, die Betriebsräte als „ambitionierte Mitgestalter“ zu bezeichnen (Ziegler et al 2010). Diese Begrifflichkeit suggeriert kooperative Gestaltungsprozesse und unterschätzt das Ausmaß an Konflikten, das in den Betrieben teilweise zu beobachten war. Außerdem wird unterschätzt, dass sich die Ambitionen der Betriebsräte nicht in erster Linie darauf beziehen, mit dem Unternehmen Organisation und Strategie zu gestalten, sondern darauf, aus einer Situation der Defensive heraus Aus- und Verlagerungen sowie Personalabbau zu verhindern. Dies ist die Quelle ihrer Ambitionen; Gestaltung um der Gestaltung willen als proaktives Handlungsmuster ist ihnen fremd. Deshalb trifft auch der Terminus des Co-Managers den Sachverhalt nicht richtig. Zudem enthält der Co-Manager noch die Konnotation des Betriebsrates als intermediärem Akteur, der Interessen im Betrieb vermittelt und stellvertretend für die Beschäftigten handelt. Die untersuchten Fälle zeichnen sich aber durch eine starke fachliche und politische Beteiligung der Beschäftigten aus. Sie ist die Grundlage dafür, dass die Betriebsräte überhaupt mit eigenen Konzepten aufwarten können. Die Mitbestimmungsmuster in den untersuchten Fällen lassen sich am besten als *strategische Mitbestimmung* bezeichnen, die darauf beruht, dass die Betriebsräte strategische Alternativkonzepte auf der Grundlage einer strategischen Erweiterung ihrer Ressourcen und Kompetenzen durch Einbindung von Beschäftigten, IG Metall und externen Beratern organisieren.
11. Bei den Beschäftigungsinitiativen hat der § 92 a BetrVG in der Wahrnehmung der Beteiligten eine unterschiedliche Rolle gespielt. Man kann in diesem Zusammenhang von drei Schattierungsstufen der Nutzung sprechen. Die erste Stufe ist die *explizite Nennung* des Paragraphen durch die Betriebsräte. Die Beispiele aus dem Untersuchungssample dafür sind *Filter* und *Hochtechnologie*. In beiden Fällen haben die Betriebsräte ihre Initiativen gegenüber der Unternehmensleitung ausdrücklich mit dem § 92 a BetrVG zu begründen und legitimieren versucht. Im Fall von *Filter* hat dies auch tatsächlich zu einem Beratungsverfahren geführt. Mehr noch, dieses Handlungsmuster galt von da an als stillschweigend akzeptierte Norm zwischen beiden Seiten. Der Paragraph blieb bei den folgenden Beschäftigungsinitiativen des Betriebsrates Handlungsgrundlage, wurde aber nicht mehr explizit erwähnt. Bei *Hochtechnologie* hingegen hat die Unternehmensleitung

die Legitimität des Betriebsratshandelns bestritten und unterstellt, dass sich der Betriebsrat nicht auf dem Boden der Paragraphen bewegt. Die Beharrlichkeit der Arbeitnehmervertreter hat aber schließlich doch noch Verhandlungen ermöglicht. Die zweite Stufe ist die der *impliziten Legitimation*. Bei *Maschine* und *Küchengeräte* kannte der Betriebsrat jeweils den Paragraphen und fühlte seine Initiativen dadurch legitimiert. Auf eine explizite Nennung gegenüber der Unternehmensseite wurde hingegen verzichtet; man vertraute darauf, dass die Unternehmensseite das BetrVG ebenfalls kennt. Die dritte Stufe ist die der *Nutzung funktionaler Äquivalente* durch andere Mitbestimmungsrechte wie bei *IT-Services*. Hier bezog sich der Betriebsrat auf seine Mitbestimmungsrechte bei Arbeitszeit und vor allem auf die Mitbestimmung im Rahmen von Interessenausgleich und Sozialplan mit dem Argument, dass in diesen Fällen die Mitbestimmungsrechte durch die damit verbundenen Einigungsstellenverfahren größer sind als beim § 92 a BetrVG. Allerdings ist dabei zu bedenken, dass der Betriebsrat bei *IT-Services* im Unterschied zu den anderen Betriebsräten des Samples keine strategischen Modernisierungsinitiativen entwickelt hat. Sein Konzept der Umverteilung durch Arbeitszeitverkürzung blieb mit Blick auf die damit verbundene Herausforderung des Managements defensiver als die Konzepte der anderen Betriebsräte. Diese haben nämlich versucht, organisations- oder auch produktstrategische Alternativen zu den Konzepten des Managements entwickeln. Es scheint fraglich, ob hierfür das Instrument des Interessenausgleichs ähnlich fruchtbar gewesen wäre wie für die Arbeitszeitverkürzung bei *IT-Services*. Bei *Filter* hat sich der Betriebsrat gerade deshalb auf den § 92 a BetrVG gestützt, um dadurch aus den sich aus der Dynamik ablösender Interessenausgleiche und Sozialpläne herauszukommen und langfristige Beschäftigungsperspektiven zu schaffen.



## 7 Branchenstudie Informations- und Kommunikationstechnologie

### 7.1 Verbreitung und Praxis des § 92 a BetrVG in der Branche

#### 7.1.1 Verbreitung

Eine hinreichende und belastbare Datenlage zum Einsatz bzw. der Verbreitung des § 92 a BetrVG ist für den Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) nicht handhabbar und liegt auch der in erster Linie für diese Branche zuständigen Dienstleistungsgesellschaft ver.di (ver.di) nicht vor. Begründet ist dies einerseits durch fehlende eigene Erhebungen zum Einsatz des § 92 a BetrVG durch ver.di, darüber hinaus sind auch von anderen Stellen - z. B. aus wissenschaftlicher Sicht - keine repräsentativen statistischen Erhebungen für diese Branche bekannt.

Als Grund hierfür kann einerseits vermutet werden, dass durch den Charakter des § 92 a BetrVG, der eine Unterstützung der Betriebsräte innerhalb der Einzelunternehmen vorsieht, verhandelte Themenstellungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung nicht zwangsläufig den zuständigen hauptamtlichen Gewerkschaftsvertretern als basierend auf dem § 92 a BetrVG zur Kenntnis gebracht werden.

Weiterhin kann vermutet werden, dass der schon im Jahre 2001 im Zuge der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes eingeführte § 92 a BetrVG nicht mehr den Status des „Neuen“ innehat, sondern dem jetzigen „Regelangebot“ des Betriebsverfassungsgesetzes zuzuordnen ist und somit keine herausragende Stellung im Rahmen einer besonderen Dokumentation über Einsätze und Themenstellungen bekleidet.

Trotz dieser fehlenden (statistischen) Datenlage schätzt der befragte Experte<sup>2</sup> den Verbreitungsgrad des § 92 a BetrVG in der Kommunikations- bzw. IT-Branche auf gut 50 % aller Betriebe und Unternehmen ein, wobei er insbesondere für Wirtschaftsausschusssitzungen, Diskussionen in Aufsichtsräten und bei der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen eine unterstützende Rolle spielte und spielt.

Der Begründungszusammenhang hinsichtlich dieser Einschätzung liegt in erster Linie an der inhaltlichen Ausrichtung der IKT-Branche: das hier zugrunde liegende Geschäftsmodell nimmt nach Expertenmeinung in erster Linie das Thema Innovation in den Fokus der Zielerreichung einer zukunftsfähigen Ausrichtung der Einzelunternehmen. Innovation in diesem Sinne bedeutet insbesondere wissensbasierte Prozess- und Produktinnovation, ohne die keine Konkurrenzfähigkeit in einem immer rasanter

<sup>2</sup> als Grundlage der Ausführungen über die IKT-Branche diente das Experteninterview vom 31.01.2012

innovationskreatierenden Markt generiert werden kann. Somit ist das Innovationsverständnis der Branche divergierend zu (einem falsch verstandenen) Innovationsansatz und Innovationsprojekten anderer Branchen.

„In anderen Bereichen, wie z. B. der Gesundheitsbranche, wird die Rationalisierung als Innovation verstanden. Auch im Finanzdienstleistungsbereich oder Sozialversicherungsbereich ist die Innovation der Rationalisierer. Im Kommunikationsbereich ist die Innovation der Beschäftigungsförderer. Hier sind viele Initiativen gestartet worden.“

In diesem Sinne korrespondiert die Nutzung des § 92 a BetrVG - neben dem beherrschenden Thema „Prozess- und Produktinnovation“ - mit der inhaltlichen Grundlage des Initiativrechts „Beschäftigungssicherung“, welche in dieser Branche eine herausragende Rolle für die Arbeit von Betriebsräten im Zusammenhang mit dem § 92 a BetrVG darstellt. Die Nutzung des § 92 a BetrVG bietet sich in diesem Zusammenhang als Möglichkeit an, Innovationen zu initiieren und für Beschäftigte und Unternehmen handhabbar zu machen. Damit stellt sich der § 92 a BetrVG nach Meinung des Experten für Betriebsräte als strategisches und positives Instrument dar, um die Interessen der Arbeitnehmer und die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen zu sichern und Beschäftigungssicherung pro-aktiv voranzutreiben.

Diese Intention begründete teilweise auch - insbesondere durch die notwendige und durch die Betriebsräte in der Branche zum großen Teil „gelebte“ Beteiligung der Mitarbeiter bei Themenfindungsprozessen und deren Ausgestaltung (z. B. im Rahmen von „Innovationscafés“) - nach Kenntnisstand des Experten partiell eine merkbare Verbesserung des Betriebsklimas und der Unternehmenskultur insbesondere durch die Miteinbeziehung der Mitarbeiter in unternehmensstrategische Zukunftsüberlegungen und notwendige Verbesserungsprozesse.

Der Paragraph wird somit als ein Vorbereitungsinstrument für die Initiierung von unternehmerischen Innovationsvorhaben gesehen, wobei sich gleichzeitig seine „Schwächen“ bzw. die Grenzen des Einsatzes äußern:

„Der § 92 a BetrVG wird als Vorbereiter von den Betriebsräten genutzt, um dann die großen Maßnahmen anzuwenden. Das kennzeichnet vorausschauende BR-Arbeit. Wenn Outsourcingmaßnahmen oder Rationalisierungsmaßnahmen vor der Tür stehen, dann ist die Nutzung des Paragraphen zu spät.“ ... „In Verbindung mit den harten Mitbestimmungsrechten ist der 92 a ein sehr nützliches Instrument.“

## 7.1.2 Ablauf, Formen und Themen

Nach Expertenmeinung werden hauptsächlich zwei Einsatzmöglichkeiten des Initiativrechts durch die Betriebsräte der IKT-Branche genutzt:

Erstens dient - wie oben dargestellt - durch die innovationsgetriebenen Rahmenbedingungen der IKT-Branche das Initiativrecht als Grundlage zur Themenfindung, Initiierung und Durchführung von betrieblichen Innovationsprojekten. Um diese Intention auch operativ umsetzbar zu machen, muss innerhalb des Unternehmens jedoch eine „offene Unternehmenskultur“ herrschen, ohne die die erfolgreiche und beteiligungsorientierte Durchführung von Maßnahmen zur unternehmerischen Zukunftsfähigkeit nur schwer bzw. nicht umzusetzen ist. Gemeint sind hier in erster Linie die innerbetrieblichen Rahmenbedingungen, die eine kooperative Vorgehensweise von Betriebsrat und Geschäftsführung determinieren und eine nachhaltige Unternehmensführung ermöglichen. Spricht man in diesem Sinne von einer offenen Unternehmenskultur, sind in erster Linie folgende Kriterien zu nennen:

- **Offenheit über Strategien und Ziele**, d. h. klare und machbare Zielvorgaben, Informationen über andere Unternehmensbereiche, Informationen über geplante Innovationen
- **Transparenz über Entscheidungen**, d. h. Entscheidungsbegründung auf allen Ebenen (von Abteilungs-/Bereichsbesprechungen bis Betriebsversammlungen), Informationen zumindest kurzfristig nach Entscheidungen geben, ggf. sogar regelmäßig im Verlauf von Entscheidungsprozessen
- **Durchlässige Informationswege**, d. h. Informationen müssen sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben fließen können, betriebliches Vorschlagswesen, Mitarbeiterbefragungen
- **Spürbare Wertschätzung**, d. h. Mitarbeiter müssen Wertschätzung für ihre Arbeit erhalten, positive Evaluation, positive Rückmeldung
- **Gerechte Entlohnung**, d. h. Existenz sichernde Entlohnung, Tariflöhne, gerechtes und transparentes Lohngefüge, „Zwei-Klassen-Belegschaften“ (z. B. mit schlechter bezahlten Leiharbeitnehmern) vermeiden
- **Prinzipien guter Arbeit**, d. h. Arbeit mit Beteiligung, rechtem Entgelt, mit Arbeits- und Gesundheitsschutz, sozialer Sicherheit und ohne Diskriminierungen
- **Kunden und Mitarbeiterorientierung**, d. h. Entscheidungen müssen Balance zwischen unmittelbarem wirtschaftlichen Nutzen (Kundenorientierung) und guter Unternehmenskultur (Mitarbeiterorientierung) wahren (Universität Rostock et al. 2010, 16).

Es ist davon auszugehen, dass in keinem Unternehmen alle Kriterien zur Gänze erfüllt werden, jedoch ist zu konstatieren, dass, je mehr Kriterien der offenen Unternehmenskultur zutreffen bzw. in Angriff genommen werden, desto eher können Innovationsvorhaben in konsensualer Vorgehensweise zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung umgesetzt werden. Schließt man sich dieser Meinung an, wird eine rein formale Handhabung des Initiativrechts - ohne vorherrschende offene Unternehmenskultur - zum Scheitern verurteilt sein.

Zweitens beinhaltet der § 92 a BetrVG für die Arbeit von Betriebsräten insbesondere im Vorfeld von Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen eine Erleichterung bei der Vorstrukturierung eines Handlungsmodells hinsichtlich der Formulierung von Alternativvorschlägen gegenüber dem Arbeitgeber. Somit entwickelt der § 92 a BetrVG eine unterstützende Wirkung für den Einsatz der „harten“, einigungsstellentauglichen Mitbestimmungsrechte.

Ver.di verbindet diese Art von Handlungsbasis und die damit verbundene Vorgehensweise mit einem Typus von Betriebsrat, der durch den Experten als „gestalterischer“ Betriebsrat definiert und als Beispiel guter und beteiligungsorientierter Betriebsratsarbeit von ver.di favorisiert wird.

Dieser Typus ist beteiligungsorientiert, d. h. er ist in der Lage und willens, auf Grundlage und unter Miteinbeziehung des Expertenwissens der Belegschaft bzw. besonders kompetenter einzelner Mitarbeiter (Arbeitsplatzexperten) gemeinsam Themen und Ideen zu generieren, diese konzeptionell aufzuarbeiten und gegenüber dem Management zu vertreten und voranzutreiben. Damit ist diese Art des Betriebsrats Berater und Partner der Belegschaft.

Besonders wichtig ist dieser Gesichtspunkt auch hinsichtlich der Schaffung eines betrieblichen Bewusstseins über die Arbeit des Betriebsrats in unternehmensstrategischen Überlegungen. Mit der Beteiligung der Belegschaft schon im Vorfeld von (zukunftsichernden) Maßnahmen - auch im Sinne von Produkt- und Prozessinnovationen - stellen sich die handelnden Betriebsräte als beteiligungsorientiert und „politische“ Institution dar, die Meinungsbilder und Vorschläge der Belegschaften in Forderungen/Vorschläge einmünden lassen, über die dann mit der Geschäftsführung verhandelt werden kann. Diese politische Rolle dient gleichermaßen einer Solidaritätsinitiative zwischen Betriebsrat und Belegschaft als auch - durch Wissenserweiterung der Betriebsräte durch die Experten der Belegschaft - als Professionalisierung des Betriebsratsgremiums in Verhandlungssituationen mit dem Management, welche dann auf „gleicher Augenhöhe“ stattfinden können.

Voraussetzung aller Vorgehensweisen der betrieblichen Interessenvertreter ist dabei die enge Anbindung und Beteiligung der Belegschaften an den zu initiiierenden Prozessen. Eine durch den Betriebsrat gelebte Beteiligungsorientierung ist daher eines der wichtigsten Voraussetzungen für gute Betriebsratsarbeit. An dieser Stelle müs-

sen die Betriebsräte erkennen, dass beschäftigungssichernde Strategien, wie sie auch durch den § 92 a BetrVG vorangetrieben werden können, nur mit gut eingebundenen und informierten Beschäftigten durchsetzbar sind. Als Methoden zur zielgerichteten Beteiligung wurden durch den Experten A Befragungen, Workshops, Seminare und Innovationsdiskussionen in Teammeetings genannt.

Die Beteiligung betrifft aber nicht nur die Miteinbeziehung der Führungsebenen in strategische Prozesse, sondern alle Arbeitnehmer. Dies impliziert aber auch die Notwendigkeit, Zeitkorridore innerhalb der normalen Arbeitszeit für Information und Qualifizierung der Beschäftigten einzurichten. Möglich und sinnvoll ist eine Differenzierung der Beteiligung der Beschäftigten, ohne die Intention der umfassenden Beteiligungsorientierung zu vernachlässigen.

„Die Möglichkeit der Beteiligung ist unterschiedlich, je nach Lage und Größe des Betriebs und der Situation. Manchmal brauche ich nur Experten und Wissensträger für bestimmte Initiativen und Innovationen. Bei großen Prozessen sind Befragungen und die Einbeziehung der gesamten Belegschaft von Vorteil.“

Die Nachfrage nach Beteiligung und ihrer praktischen Umsetzung ist nach Meinung des Experten - auch und insbesondere auf Grundlage des § 92 a BetrVG - eher in Großunternehmen, die im Gegensatz zu kleinen Unternehmen klarere Strukturen sowohl im Managementbereich als auch in den Gremien der betrieblichen Mitbestimmung aufweisen, zu beobachten. Demgegenüber besteht in kleinen Unternehmen für den Betriebsrat die Möglichkeit, auf einer eher informellen Ebene in den Austausch mit den Beschäftigten und der Geschäftsführung einzutreten, wobei dies in den meisten Fällen nach Einschätzung des Experten ohne die Grundlage § 92 a BetrVG erfolgt.

### 7.1.3 Restriktionen der Nutzung

Betrachtet man die oben gemachte Aussage des Experten, der von einer ca. 50%igen Nutzung des § 92 a BetrVG innerhalb der IKT-Brache ausgeht, kann von einer relativ hohen Durchdringung des Initiativrechts bei den jeweils anfallenden Verhandlungen zwischen Management und Betriebsrat gesprochen werden. Schaut man jedoch eingehender auf die Verteilung der Anwendung des Initiativrechts unter den Gesichtspunkten von Größe der Unternehmen und der damit verbundenen Größe des Betriebsratsgremiums, ist festzustellen, dass derjenige Typus des Betriebsrats, der das Initiativrecht als Regelangebot wahrnimmt und operativ nutzt, in erster Linie bei Gesamtbetriebs- oder Konzernbetriebsräten anzutreffen ist - und eher nicht in kleinen Unternehmen:

„GBRs oder KBRs befinden sich ja bereits auf einer strategischen Ebene, diese haben die größten Initiativen. Aber für den „kleinen“ Betriebsrat, der in einem Unternehmen mit 100 Leuten tätig ist und mit dem klassischen Alltagsgeschäft (Kündigungen, Abmahnungen usw.) zu tun hat, spielt der § 92 a eine untergeordnete Rolle.“

Je mehr also der „normale Tagesablauf“ eines Betriebsrats die Handlungsnotwendigkeiten bestimmt, wird es immer schwieriger, Innovationen anzuschieben, strategische Überlegungen über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens anzustellen oder Ist-Analysen des betrieblichen Alltags zu erstellen. Trotzdem müssen sich Betriebsräte auf veränderte Anforderungen in Betrieben und Unternehmen einstellen. Die Aufgabenstellungen sind mannigfaltig, denn zur Sicherung und Förderung von Beschäftigung müssen Alternativen zur jeweiligen Innovationspolitik gefunden, Ziele und Entwicklungsperspektiven für das Unternehmen definiert, Verbesserungspotenziale in Prozess- und Produktinnovation aufgezeigt und notwendige Qualifizierungen der Belegschaft benannt und in Angriff genommen werden.

Die Notwendigkeit, hier Hilfestellung anbieten zu müssen und somit auch Betriebsräten kleinerer Unternehmen die strategische Bedeutung des § 92 a BetrVG nahe zu bringen, wird durch ein spezifisches Seminarangebot Rechnung getragen.

„Aber trotzdem bekommen auch solche BRs im Rahmen unserer Seminare den Eindruck, dass man diesen § 92 a strategisch nutzen kann. Deren Horizont für Fragen wie „gehen wir insgesamt den richtigen Weg, ist es beschäftigungssichernd, ist es nachhaltiges Wirtschaften, wird im Sinne der Beschäftigten gehandelt?“ wird geöffnet.“

Trotz dieser Anstrengungen durch die Gewerkschaft sieht der Experte zusätzlichen Handlungsbedarf dahingehend, die Anwendung § 92 a BetrVG als strategisches Instrument auch in kleineren Unternehmen weiter zu forcieren. Insbesondere brauchen die Betriebsräte Unterstützung darin, gegenüber dem Management eine offensive Strategie zu vertreten, die auf der Charakteristik des § 92 a BetrVG basiert. Darüber muss klar gemacht werden, dass der Einsatz des § 92 a BetrVG nicht als „Selbstläufer“ zu verstehen ist, sondern ein stetiges Nachhalten von Aktion und Reaktion beinhaltet. Begründet ist dies durch die veränderten Rahmenbedingungen, die andere Anforderungen auch an kleine Betriebsratsgremien stellen.

„Die Umsetzung und Einbeziehung des 92 a wird beeinflusst durch die Persönlichkeiten des Betriebsrats. Zu Anfang, als der 92 a neu war, gab es einen großen Aufruhr. Er war neu, es gab Schulungen usw. und dann merkte man, dass man richtig viel tun muss.“

Die Nutzung des § 92 a BetrVG muss - neben der Wahrnehmung durch Betriebsräte als Regelangebot und Grundlage für beschäftigungssichernde Verhandlungen sowie der Ausprägung des „Selbstbewusstseins“ des jeweiligen Betriebsrats – auch unter einem weiteren Gesichtspunkt untersucht werden. Hier ist die Frage zu stellen, inwieweit das Initiativrecht, das durch das Betriebsverfassungsgesetz gesetzlich legitimiert ist und für Betriebsräte eine „rückgratstärkende“ Hilfestellung zur pro-aktiven Vorgehensweise gegenüber dem Management darstellt (darstellen soll), vorhandenes Vertrauen

und bestehende Kooperationsbereitschaft zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung nachhaltig stören kann.

„Zuerst herrschte die Meinung vor, ein Gesetz wird nicht benötigt, da sowieso Kooperation und Vertrauen zwischen Geschäftsführung und BR herrschen müssen und dies nicht durch ein Gesetz ersetzt werden kann. Nun ist es aber so, dass, wenn Vertrauen bereits herrscht, stört das Gesetz niemanden. In den Betrieben, wo es aber keine Kooperationen auf dieser Ebene gab oder diese gestört ist, hat der BR nun mehr Handlungsspielraum. Der BR fühlt sich aber auch so allgemein bestärkt um Innovationen voran zu treiben und seiner Verantwortung gerecht zu werden. Dazu ist er auch jetzt nach Gesetz verpflichtet.“

Wird in bestimmten Situationen der § 92 a BetrVG durch den Betriebsrat zum Einsatz gebracht, sind nach Meinung des Experten drei Kategorien als Reaktionsmuster auf die Initiative des Betriebsrats zu beobachten, deren Ausprägungen stark branchenabhängig sind:

1. Kategorie:  
Der Arbeitgeber begrüßt die Initiative der Arbeitnehmerseite. Er empfindet das Engagement des Betriebsrats positiv und ist sich der Vorteile einer Kooperation mit der Arbeitnehmerseite bewusst. Im Betriebsrat sieht er wichtige unternehmerische Schnittstellen für Innovationsprozesse. Diese Kategorie ist oft im IT und Technikbereich zu finden, da hier die Fachlichkeit und die Kundennähe eine große Bedeutung hat - hier sind die Beschäftigten und der Betriebsrat als „Arbeitsplatzexperten“ ein wichtiger Indikator für Kundenwünsche und -nähe.
2. Kategorie:  
Hier reagiert der Arbeitgeber eher positiv und nimmt die Vorschläge des Betriebsrats dankend zur Kenntnis. Letztendlich gibt er seinen eigenen Vorstellungen jedoch mehr Gewicht und setzt sie um.
3. Kategorie:  
In dieser Kategorie steht der Arbeitgeber dem Betriebsrat ablehnend gegenüber. Die Vorschläge des Betriebsrats werden zur Kenntnis genommen (teilweise wird sogar Interesse vorgetäuscht), haben aber keine Umsetzungschance. Hier sind als mögliche Innovationsgeber eher externe Berater im Unternehmen tätig. Auf das Wissen der Beschäftigten und des Betriebsrats als „Arbeitsplatzexperten“ wird nicht zurückgegriffen.

Welche Reaktionen auch zutreffen, bedingt die Einspeisung von Vorschlägen zu unternehmerischen Innovationen erst einmal Vorarbeiten von Betriebsrat und Belegschaft im Rahmen der Sammlung von Themen und Ideen für Innovationsvorhaben. Typischerweise werden Ideen- und Themensammlung zu möglichen Innovationsvorhaben durch Arbeitsgruppen und Mitarbeiterbefragungen unterstützt bzw. erst möglich gemacht. Wird diese Vorgehensweise als beteiligungsorientiertes „Regelangebot“ des Betriebs-

rats eingesetzt, kann eine beschäftigungssichernde Beteiligungsstruktur - ausgehend und nachhaltig begleitet durch den Betriebsrat und günstigstenfalls vom Management unterstützt - im Unternehmen entstehen und verankert werden. Aber:

„Je nach Reaktion des Arbeitgebers [auf die Vorschläge, d. Verf.] kann das aber auch zu Frust bei den Beschäftigten führen, wenn zunächst Arbeit investiert wurde und das Erarbeitete dann doch abgelehnt wird.“

Darüber hinaus wird von dem Experten auf eine weitere Gefahr bei der Nutzung des § 92 a BetrVG durch den Betriebsrat hingewiesen: auch und insbesondere die 1. Kategorie der Arbeitgeberreaktion, die als idealtypische Variante einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung gelten kann, beinhaltet die Möglichkeit, dass Innovationsvorhaben, die durch den Betriebsrat im guten Glauben als beschäftigungssichernde Strategien/Vorgehensweisen eingespeist wurden, von Arbeitgeberseite in betriebliche Rationalisierungsmaßnahmen umdefiniert werden.

An dieser Stelle muss als Reaktion - werden diese Maßnahmen trotz Einflussnahme des Betriebsrats umgesetzt - die Suche nach alternativen Arbeitsplatzmöglichkeiten für die betroffenen Mitarbeiter durch den Betriebsrat gefördert und begleitet werden.

In dieser Situation befindet sich der Betriebsrat jedoch auf einem schmalen Grad zwischen der Ausübung seiner Schutzfunktion gegenüber der Belegschaft und der verbesserten unternehmerischen Marktpräsenz durch Maßnahmen, deren Umsetzung Arbeitsplätze kosten kann. Dies bedeutet die notwendige Abwägung zwischen den Arbeitsplätzen der betroffenen Beschäftigten gegenüber der wirtschaftlichen Stabilität des Unternehmens und der damit verbundenen Mehrheit der Arbeitsplätze.

Durch die Beschäftigung mit Innovationsvorhaben auf Grundlage des § 92 a BetrVG wird der Betriebsrat weiterhin in die Lage versetzt, Kompetenz in der qualitativen Weiterentwicklung des Unternehmens zu erlangen - somit auf „gleicher Augenhöhe“ mit der Geschäftsführung Sachfragen und unternehmerischen Zukunftsentwicklungen diskutieren zu können und zur positiven Entwicklung des Unternehmens beizutragen.

„Der 92 a ist nur wirksam auf kooperativer Ebene, denn Verhandlungen können nur auf Ernsthaftigkeit und gleicher Augenhöhe effektiv stattfinden. Der Betriebsrat kann sich nicht nur auf den 92 a berufen, wichtig ist die gute Zusammenarbeit [mit der Geschäftsführung, d. Verf.] Dies steht allerdings im Gegensatz zu den Absichten der Gewerkschaften, mit dem 92 a Einigungen auch erzwingen zu können.“

#### 7.1.4 Aktivitäten der Gewerkschaft

Wichtig für eine „Streuung“ der Möglichkeiten des Initiativrechts nach der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 sind die Verbreitungsinitiativen der Gewerkschaften. Insbesondere durch die vor Ort tätigen Sekretäre der Einzelgewerk-



schaften war es wichtig, Hinweise an die Betriebsräte in den Unternehmen über das Vorhandensein und die Möglichkeiten des Initiativrechts zu vermitteln. Darüber hinaus wurden die strategischen Möglichkeiten, die der § 92 a BetrVG beinhaltet, durch ver.di durch einen weiteren Transfer offensiv bekannt gemacht. Als Träger der Publizierung dienten u. a. Messen, Seminarangebote und Projekte, die von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurden. Diese Vorgehensweisen ermöglichte es ver.di, Wissen über Inhalte des § 92 a BetrVG und dessen Anwendungsmöglichkeiten in die Betriebe zu implementieren.

„Innovationsmanagement wird so von den Gewerkschaften in den Betrieben initiiert.“

Die derzeitige Strategie von ver.di - dies gilt zumindest für den Bundesvorstand - sieht keine weiteren speziellen Seminarangebote vor. Die Inhalte und Möglichkeiten des § 92 a BetrVG gehören nunmehr zum Grundlagenwissen und - zwar als wichtiger Bestandteil des gewerkschaftlichen Bildungsangebots - und sind damit als „normales“ Regelangebot in die gewerkschaftlichen Schulungen eingeflossen. Trotzdem sind die politischen Sekretäre weiterhin gefordert, das Initiativrecht in Betrieben und Unternehmen zu bewerben und als Instrument der Beschäftigungssicherung darzustellen.

Die positive Wirkung des § 92 a BetrVG hinsichtlich der Initiierung von Innovationen und einer damit verbundenen Sicherung von Arbeitsplätzen wurde durch den Experten für die IKT-Branche bestätigt, wenn auch mit Einschränkungen hinsichtlich der Gesamtheit der Beschäftigung:

„In der Summe gibt es aufgrund von Globalisierung, Krisen etc. aber nicht mehr Arbeitsplätze. Ohne Innovationen und neue Technologien als treibende Faktoren würde es aber keine Weiterentwicklung mehr geben. Das passiert ohne oder mit uns. Aber lieber mit uns, um den arbeitnehmerorientierten Ansatz in der Wirtschaft fest zu verankern. Dies ist auch gelungen.“

#### 7.1.5 Zusammenfassung

Fasst man das oben Gesagte zusammen, wird deutlich, dass der § 92 a BetrVG als ein hilfreiches Instrument wahrgenommen wird, um Beteiligung zu organisieren, Innovationen zu initiieren und damit Beschäftigung zu sichern - dies ist nach Aussagen des Experten durch die Einführung des § 92 a BetrVG in das novellierte Betriebsverfassungsgesetz gelungen. Darüber hinaus wird der beteiligungsorientierte Charakter des Paragraphen betont, der es auch Mitarbeitern ermöglicht, Themenstellungen und Ideen für Innovationen im Unternehmen beizusteuern. Unter diesen Gesichtspunkten ist der Betriebsrat gefordert, eine beteiligungsorientierte Betriebsratsarbeit im Unternehmen durchzuführen.

Jedoch wird auch betont, dass es sich bei dem Paragraphen um kein hartes Mitbestimmungsrecht handelt, das durch den Einsatz einer Einigungsstelle zwangsweise durchgesetzt werden kann. Hier sieht der Experte A die 2001 verpasste Chance, die Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte bei der Einführung von Innovationen in Unternehmen zu stärken und somit Einigungsstellencharakter herbeizuführen:

„Er [der § 92 a BetrVG, d. Verf.] ist hilfreich, aber nicht kriegsentscheidend, um die Arbeit in der Mitbestimmung zu gewährleisten. Jedoch ist er in Zeiten von Entwicklung und globalem Wandel ein gutes Hilfsinstrument und zur rechten Zeit eingeführt worden. Nicht nur Arbeitsplätze zu sichern, sondern auch Innovationsprozesse für Arbeitnehmer zu gewährleisten. Dies ist gerade für einen hochtechnologischen Industriestandort wie Deutschland mit dem Schwerpunkt auf IT, Autotechnologie etc. von großer Bedeutung.“

Aber:

„Zufrieden ist man damit, dass es überhaupt erstmals ein Gesetz gibt. Zufrieden auch damit, dass es angewendet wird. Unzufriedenheit, dass es nur ein Vorschlagsrecht ist ohne wirkliche Durchsetzungsgarantie.“

## 7.2 Fallstudie: Niederlassung einer IKT-Servicegesellschaft

### 7.2.1 Die IKT-Servicegesellschaft und die Niederlassung

Die Servicegesellschaft mit Hauptsitz im südlichen Teil Nordrhein-Westfalens gehört zu 100 % zu einem Konzern der Telekommunikations- und Informationstechnologie-Branche. Die Ausgründung zu einer eigenständigen GmbH unter dem Konzerndach datiert aus dem Jahre 2007.<sup>3</sup> Haupttätigkeitsmerkmale der Servicegesellschaft sind die Gestaltung und Erbringung von Kundendienst- und Serviceleistungen für Kunden des Konzerns und Dritten sowie der Vertrieb von Produkten und Services im Rahmen des Servicegeschäfts. Insbesondere bietet die Servicegesellschaft Privat- und Geschäftskunden von der Beratung vor Ort bis zum umfassenden Kundennetzmanagement ein marktorientiertes Leistungsportfolio von Telekommunikations- und IT- bzw. IP-Produkten an. Diese Leistungen umfassen alle Aktivitäten zur Einrichtung, Betrieb und Entstörung von Informationstechnik- und Kommunikationseinrichtungen.

Zu der Servicegesellschaft gehören - neben dem Hauptsitz - acht Niederlassungen in den deutschen Bundesländern. Diese Niederlassungen betreiben kommunale und regionale Servicecenter in den jeweiligen Bundesländern. Insgesamt beschäftigt die Servicegesellschaft ca. 23.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (Stand 2010), so

<sup>3</sup> als Grundlage der folgenden Ausführungen in diesem Fallbeispiel diente das Interview mit dem Betriebsratsvorsitzenden der Niederlassung am 29.02.2012

dass die vorgehaltenen Dienstleistungen bundesweit angeboten werden können. Das Einzugsgebiet der hier vorgestellten Niederlassung des Serviceunternehmens umfasst flächenmäßig Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und das Saarland. Derzeit sind in der Niederlassung ca. 2.300 Beschäftigte angestellt. Die untersuchte Niederlassung gehört zur Branche „Telekommunikation, Informationstechnologie, Datenverarbeitung“ und ist im Zuständigkeitsbereich der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di verortet. Der interviewte Betriebsratsvorsitzende ist seit 1986 freigestellt und steht einem 19-köpfigen Gremium mit 5 freigestellten Betriebsratsmitgliedern vor. Zusätzlich ist er Mitglied im Konzernbetriebsrat sowie Mitglied im Gesamtbetriebsrat der Servicegesellschaft.

### 7.2.2 Hintergrund: Das Problem

Die Mitbestimmung im Konzern, der Servicegesellschaft sowie in der hier untersuchten Niederlassung wird durch den Betriebsratsvorsitzenden als eher konfliktorientiert beschrieben. Hauptgrund hierfür sind die seit Anfang der 2000er Jahre immer wieder stattfindenden Restrukturierungsprozesse, die einerseits durch den Markt und dessen sich verändernden Rahmenbedingungen determiniert, andererseits durch das Konzernmanagement als Neuaufstellung der Aufbau- und Ablauforganisation hervorgerufen wurden.

Insbesondere mit der ersten Ausgründung 2003 sowie einer erneuten Restrukturierung 2007 mit dem Ergebnis einer eigenständigen GmbH als 100 %ige Tochter des Konzerns, kam es zu Konflikten zwischen Management und Betriebsrat, die sich in erster Linie an dem von der Konzernspitze geplanten Arbeitsplatzabbau im Rahmen der Ausgründungen festmachen lässt.

Besonders ist hier auf die Konzern-Ausgründung 2007 abzuheben, die die Servicegesellschaft betrafen und die lt. Betriebsratsvorsitzenden mit der Aufkündigung der bestehenden Tarifverträge einherging. Verbunden war diese Entwicklung mit Einkommenseinbußen für die Beschäftigten ab 01.01.2009. Eine abschließende Regelung, die die Interessen der Beschäftigten berücksichtigte, wurde erst im März 2011 gefunden. Im Rahmen von Schlichtungsverhandlungen unter Vorsitz des ehemaligen Hamburger Bürgermeisters Henning Voscherau erhielten dann auch die Beschäftigten des Dienstleistungsunternehmens neben der allgemeinen Tarifierhöhung von 3,15 % zusätzlich noch eine Lohnerhöhung von zwei Prozent.

### 7.2.3 Verhandlungen, Vereinbarungen und die Rolle des § 92 a BetrVG

Schon in der Restrukturierungsphase 2003, die das Ziel der Privatisierung einzelner Konzernteile beinhaltete, war den betrieblichen Mitbestimmungsträgern bewusst, dass die Restrukturierungsanstrengungen des Konzerns unter dem Gesichtspunkt „Privatisierung“ in erster Linie mit dem Abbau von Arbeitsplätzen gekoppelt sein würden. In

diesem Zusammenhang wurde von den Betriebsräten ganz bewusst auf den § 92 a BetrVG rekurriert, um eigene Strategien zu entwickeln und Forderungen zu stellen - somit dem geplanten Arbeitsplatzabbau entgegenzutreten und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen.

Umgesetzt wurde dies durch die Etablierung von Arbeitskreisen, in denen unter Beteiligung der Mitarbeiter konkrete Vorschläge zur zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens gesammelt, diskutiert und in Form von Forderungs- bzw. Vorschlagskatalogen dem Management übergeben wurden.

In diesem Rahmen wurde der § 92 a BetrVG zwar nicht explizit als Unterstützung der Beschäftigungssicherung gegenüber dem Management genannt, jedoch diente er als Anstoß der Arbeitnehmervertretung, in die Diskussion um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens einzutreten:

„Er [der § 92 a BetrVG , d. Verf.] wurde von uns als Hilfestellung genutzt. Wir haben uns nicht so an die Buchstaben gehalten, sondern der 92 a wurde zum Anlass genommen, konkrete Forderungen aufzustellen, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen.“

Die zu diesem Zeitpunkt gemachten Erfahrungen des Betriebsratsvorsitzenden bezüglich der Sinnhaftigkeit und Durchschlagskraft des § 92 a BetrVG als Werkzeug zur Beschäftigungssicherung und Hilfestellung für eine positive Entwicklung des Unternehmens müssen jedoch nach seiner Aussage als durchaus ambivalent angesehen werden: war einerseits zwar die Möglichkeit gegeben, auf Grundlage des geltenden Betriebsverfassungsgesetzes durch den § 92 a BetrVG Vorschläge und Forderungen zu artikulieren - in diesem Zusammenhang also pro-aktiv tätig zu werden - war im Gegensatz dazu die Reaktion des Managements geprägt von einer hinhaltenden Strategie, die ein schnelles Eingehen auf die von der betrieblichen Interessenvertretung gemachten Vorschläge und Forderungen negierte, somit den Zeitaspekt gegenüber dem Betriebsratsgremium im Sinne einer „negativen Reaktionszeit“ in den Vordergrund stellte und damit eine möglicherweise herrschende Aufbruchsstimmung ausbremste.

Die Vorgehensweise des Managements ist umso weniger nachvollziehbar, als dass die von den Betriebsräten vorgelegten Ideen und Inhalte als betriebliche Innovationsansätze definiert und verstanden wurden, die die sich abzeichnenden, immer umfangreicheren sowie zeitlich beschleunigten technischen Entwicklungen vorhersahen und mögliche Reaktionen bzw. pro-aktive Vorgehensweisen zur technischen und ökonomischen Konsolidierung und zukünftigen positiven Entwicklung des Unternehmens als umsetzbare Lösungsansätze vorsahen.

Die Intention des Betriebsratsgremiums, diese Vorgehensweise weiter zu verfolgen, blieb auch während der nächsten Jahre bestehen. In Erkenntnis, dass sich eine immer größere Dynamik in Produktentwicklung und Produktverkauf - damit nachfolgend in die vorgehaltenen Serviceleistungen - abzeichnete, wurde das Thema „Qualifizierung“

und darüber hinaus das Thema „Identifizierung mit dem Geschäftsfeld“ durch den Betriebsrat priorisiert und auf Grundlage des Oberthemas des § 92 a BetrVG „Beschäftigungssicherung“ in Form von inhaltlichen Forderungen an das Management herangetragen, wobei auch hier wieder eine eher abweisende Haltung des Managements gegenüber den Forderungen, die die unternehmerische Zukunftsfähigkeit unterstützen, zu konstatieren war.

„Der Altersdurchschnitt [...] im technischen Service [liegt] bei 46, was das Thema Qualifizierung noch etwas schwieriger macht. Die meisten kommen aus dem alten Unternehmen [Vorläufer des Konzerns, d. Verf.] und als sie sich damals beworben haben, gab es die Aussicht, dass sie diesen Job bis an ihr Lebensende ausführen. Aber das hat sich brutal zerschlagen. IT und Telekommunikation ist eine Branche, die einem extrem schnellen Wandel unterliegt; der Druck ist extrem hoch.“

Trotz und gerade wegen der „lähmenden“ Reaktion des Managements wurde lt. Aussage des Betriebsratsvorsitzenden durch die Beteiligung der Mitarbeiter und der Identifizierung der Themen, die der Belegschaft „auf den Nägeln brannten“, jedoch eine Aufbruchsstimmung in der Belegschaft initiiert, die sich auch in einer großen Identifizierung mit der zu leistenden Arbeit niederschlug.

Die beschriebene innovationstreibende Vorgehensweise des Betriebsrats verlor im Zuge weiterer Personalabbaumaßnahmen jedoch ihre Grundlage, da Existenz bedrohende Themen plötzlich an Gewicht gewannen.

„2006 hat das Unternehmen Personalabbau in den Vordergrund gestellt. Und dann war das Thema [„Qualifizierung“, d. Verf.] weg. Es war schlagartig weg. Das hat keinen Menschen mehr interessiert. Es ging einfach darum: wie rette ich meinen Kopf. Und das war nicht nur bei den Beschäftigten so, sondern auch die Betriebsräte hatten nun etwas anderes zu tun.“

Erst 2007, nach Abschluss der Ausgründung, fokussierte sich die Geschäftsführung wieder auf die unternehmerischen Aufgaben des Kerngeschäfts sowie auf die Stabilisierung der Belegschaften, so dass nun auch wieder Betriebsratsarbeit außerhalb der extremen Situation „Personalabbau“ ermöglicht wurde.

#### 7.2.4 Betriebsrat: Aktivitäten und Ressourcen

Der geschilderte Verlauf der Betriebsratsarbeit seit Beginn der 2000er Jahre macht deutlich, dass die Nutzung des § 92 a BetrVG nicht nur auf „Notsituationen“, z. B. die Drohung des Abbaus von Arbeitsplätzen, abhob, sondern darüber hinaus auch eine Fokussierung auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, die durch eine Strategieentwicklung durch den Betriebsrat unterstützt wurde, stattfand.

Über die Aspekte von Qualifizierung im Sinne von „Lebenslangem Lernen“ und der notwendigen Identifizierung der Beschäftigten mit dem Unternehmen hinaus, wurden durch die betrieblichen Mitbestimmungsträger in Zusammenarbeit mit Mitarbeitern als „Arbeitsplatzexperten“ schon zu einem frühen Zeitpunkt auch auf die (auch sich abzeichnenden) technischen Entwicklungen eingegangen und Lösungswege im Rahmen von Forderungen an das Management postuliert.

In diesem Rahmen wurden Innovationsüberlegungen entwickelt, die z. B.

- die Entwicklung neuer Produkte,
- die Entwicklung neuer Dienstleistungen in Verbindung mit der rasanten Entwicklung im IT-Bereich sowie
- die Herstellung einer Konvergenz zwischen dem IT-Bereich und dem Bereich der Telekommunikation

vorsahen und durch die damalige Geschäftsführung teilweise unterstützt und umgesetzt (hier insbesondere Forcierung des Neugeschäfts) wurden. Dies führte nach Aussage des Betriebsratsvorsitzenden zur weiteren Beschäftigungssicherung im Unternehmen, so dass nach Aussage des Betriebsratsvorsitzenden ca. 3.000 Arbeitsplätze mittelfristig gesichert werden konnten.

Trotz der teilweisen Adaption der durch den Betriebsrat eingebrachten Forderungen durch das Management bleibt nach Aussage des Betriebsratsvorsitzenden festzuhalten, dass die grundlegenden Initiativen des Betriebsrats, die auf der Intention der Beschäftigungssicherung nach § 92 a BetrVG fußten, nur in sehr geringem Maße durch das Management wahrgenommen und als ernsthafte Alternativen für die positive Weiterentwicklung des Unternehmens beurteilt wurden.

Der Grund hierfür ist nach Aussagen des Betriebsratsvorsitzenden in erster Linie in der Größe des Unternehmens zu sehen:

„Dadurch, dass das Unternehmen so groß ist und die Entscheidungsebene viel weiter oben in der Hierarchie angesetzt ist, bekommst du von den Führungskräften vor Ort zuerst immer eine Blockadehaltung [...]. Nach dem Motto: Wir machen unser Geschäft gut und die „von oben“ wissen schon, was sie tun. Wir führen nur aus und müssen die Kunden befriedigen.“

Ein weiteres Beispiel für die Haltung des Managements lässt sich aus dem Jahr 2007 illustrieren: als Reaktion auf die Ergebnisse einer Studie, die als ein Ergebnis den Abbau von 30 - 40 % der Arbeitsplätze im Servicebereich des Konzerns bis 2012 prognostizierte, wurden durch KBR, GBR und insbesondere durch den Betriebsrat der Niederlassung des Dienstleistungsunternehmens weitere Ideen und Maßnahmenvorschläge - wiederum unter Berücksichtigung des § 92 a BetrVG - konzipiert und den Führungskräften vor Ort als weiterer Forderungskatalog vorgelegt. Inhaltliche Basis

des Forderungskatalogs war ein erweitertes Branchenwissen der Betriebsräte, dass durch die Ergebnisse der Studie erarbeitet werden konnte.

„Man erreicht kurzfristig in so einem Unternehmen nicht viel. Mittel- bis langfristig kann man solche Dinge angehen. Die Studie der „verdi-Innotec“ hat das noch einmal beflügelt. Wir haben geschaut, wohin entwickelt sich die Branche und haben dann darauf aufbauend Ideen und Maßnahmen konzipiert. Die Betriebsräte erarbeiteten sich auf Grundlage der Studie Branchenwissen und bauten darauf einen Forderungskatalog auf.“

Diese inhaltlich fundierten Innovationsmöglichkeiten wurden von den Führungskräften vor Ort ebenfalls nicht aufgegriffen. Auch hier wurde nach Aussage des Betriebsratsvorsitzenden wieder das konzerneigene Selbstverständnis der Führungskräfte vor Ort - nämlich nur die Priorität der kurz- bis mittelfristigen Umsatzplanung und nicht ebenfalls die Initiierung von langfristigen Innovationsprozessen - deutlich.

„Der Arbeitgeber hat sich aber nur auf ein paar Dinge konzentriert, die innerhalb von zwei bis drei Jahren einen höheren Umsatz zur Folge haben. Sonst lässt das Management das - das hat mit der Größe des Konzerns zu tun. Wir als Servicegesellschaft haben gemerkt, dass man in kleineren Geschäftsfeldern mehr bewegen kann. Aber das wird vom Konzern nicht aufgegriffen. Die sagen uns, wir müssen uns auf unsere Schwerpunkte konzentrieren und ausführen. Die Schwerpunkte werden festgelegt und dann vom Marketing vorangetrieben. Wir als Service müssen dann die Arbeiten in diesem Schwerpunkt übernehmen.“

Die geschilderten Beispiele der letzten zwei Dekaden sind ein Abbild des Verhältnisses zwischen Management vor Ort und dem Betriebsratsgremium, das sich aus Sicht der gelebten Unternehmenskultur als von Konflikten geprägt darstellt. Es ist jedoch zu vermuten, dass gerade die Konfliktbereitschaft des Betriebsratsgremiums, das inhaltlich fundierte Forderungen unter den Gesichtspunkten von zukünftig zu forcierenden strategischen Entwicklungen formulierte, auch zu einer Veränderung der Wahrnehmung des Gremiums durch das Management führte. Dies wird durch den interviewten Betriebsratsvorsitzenden bestätigt:

„Die Kultur im Unternehmen ist von Konflikten geprägt gewesen. Der Betriebsrat hat versucht, sich massiv einzubringen. Wir haben ein Stück weit Anerkennung im Aufsichtsrat und in der Geschäftsleitung erhalten, dass wir uns mit dem Thema „Entwicklung der Gesellschaft“ auseinandergesetzt haben. Wir hatten ernsthaftere Auseinandersetzungen zu diesen Themen. Ich kann mir vorstellen, dass es in der Praxis oft schief geht, bei uns hat es geklappt. Es ist eine Kulturfrage, ob sich das Unternehmen darauf einlassen möchte. Für den Betriebsrat ist es ein täglicher Kampf. Man muss dran bleiben.“

### 7.2.5 Einbeziehung von Beschäftigten und Gewerkschaft

Diese Ambivalenz zwischen Anerkennung und Konflikt lässt sich teilweise auch im Verhältnis des Betriebsratsgremiums zur Belegschaft aufzeigen. Einerseits waren und sind Erfolge des Betriebsrats - auch in dem hier vorliegenden Fallbeispiel - nur durch die Miteinbeziehung der Beschäftigten in Ideenfindung und Strategieentwicklung sowie die Unterstützung der Belegschaft in den Verhandlungen (auch in Form von der Beteiligung an Streiks) hinsichtlich Durchsetzungsfähigkeit und die Bereitschaft zur Konfliktaustragung möglich gewesen. Insbesondere in dem vorliegenden Beispiel wurde in diesem Sinne auf die Miteinbeziehung der Vertrauensleute und darüber hinaus auch von Projektmanagern in die Ideenfindung Wert gelegt. Darüber hinaus war eines der wichtigsten Instrumente die Durchführung Betriebsversammlungen, in denen über die anstehenden Themen informiert und diskutiert wurde.

Demgegenüber steht die Einschätzung der durch den Betriebsrat generierten Ergebnisse bei einem kleinen Teil der Belegschaft in der Kritik.

„Es gibt Beschäftigte, die verdammen den BR dafür, dass er das Thema [gemeint ist hier Qualifizierung und (technische) Notwendigkeit der Neuausrichtung des Unternehmens, d. Verf.] getrieben hat, denn jetzt besteht die Notwendigkeit, dass sie etwas anderes tun müssen, als sie vorher getan haben. Es gibt ein paar wenige, die sagen: dass ist eine gute Sache. [...]. Für die Beschäftigungssicherung muss man aber etwas machen.“

Dabei werden die Initiativen des Betriebsratsgremiums nicht als ein Beitrag im Sinne des „Co-Managements“ verstanden, sondern vielmehr als Unterstützung zur Beschäftigungssicherung und damit letztendlich als Ausübung der Schutzfunktion gegenüber den Beschäftigten. Dieser auch gegenüber der Belegschaft kommunizierte Ansatz wird von der großen Mehrheit der Belegschaft geteilt - dies führt nach Aussagen des Betriebsratsvorsitzenden auch zu einer hohen Akzeptanz des Gremiums durch die Beschäftigten.

Erste Unterstützung hinsichtlich der neuen Inhalte des 2001 novellierten BetrVG wurde durch Workshopangebote schon kurz nach Einführung des „neuen“ BetrVG durch ver.di angeboten.<sup>4</sup> Dies geschah nicht nur in einer allgemeinen Form, sondern das Angebot fokussierte sich speziell auf die Inhalte und Nutzungsmöglichkeiten des § 92 a BetrVG. Adressaten waren alle Betriebsräte in den Unternehmen und Betrieben, die dem Einzugsbereich von ver.di angehörten.

Externe Unterstützung wurde in dem hier beschriebenen Fallbeispiel fast ausschließlich durch die zuständige Einzelgewerkschaft ver.di geleistet. Die Gründe hierfür sind historisch begründet und liegen in der starken Betreuungsintensität des Konzerns, die

<sup>4</sup> Diese Aussage des Betriebsratsvorsitzenden bezieht sich auf Baden-Württemberg, da er nicht über die damaligen Angebote von ver.di in den anderen Bundesländern informiert ist.



schon durch die ver.di Vorläufergewerkschaft praktiziert wurde. Aufgrund dieser historischen Entwicklung sind die meisten Betriebsräte des Unternehmens B bzw. seiner Niederlassung auch gleichzeitig ver.di Funktionsträger. Aus diesem Grund wurden auch die stattfindenden Diskussionsprozesse eng von ver.di begleitet, wobei jedoch durch den Betriebsratsvorsitzenden aufgrund der abgeschmolzenen Personal-Ressourcen von ver.di auf die derzeit geringer werdende Betreuungsintensität hingewiesen wird.

„Wir haben eine enge Verknüpfung zwischen den ver.di Funktionsträgern und den Betriebsräten, das kommt aus der Historie heraus. Es gibt kaum einen Betriebsrat, der nicht eine gewerkschaftliche Funktion hat. Beim Diskussionsprozess sind wir intensiv begleitet worden.“

Zurzeit wichtiger als die weitere Intensivierung der gewerkschaftlichen Unterstützung ist dem Betriebsratsvorsitzenden die Arbeit der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat des Unternehmens, die er als wichtigste Ebene zur Durchsetzung von Forderungen ansieht. Besetzt mit drei Vertretern der Einzelgewerkschaft ver.di und sechs Mitgliedern aus dem Unternehmen (zuzüglich einem Leitenden Angestellten) können hier die aus Arbeitnehmersicht vakanten Themenstellungen nach vorne getrieben werden.

„Für meine Definition ist es erst einmal unsere Seite auf der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat wichtig. Das ist für mich im Moment die wichtigste Ebene, auf der wir was erreichen können. Unser Fachbereichsleiter ist bei ver.di für das Thema Zukunftstechnologien zuständig. Da gibt es eine gute und enge Zusammenarbeit.“

Weitere Unterstützung außerhalb der gewerkschaftlichen Seite wurde sporadisch durch ein externes Beratungsunternehmen geleistet, das auch für den KBR und GBR tätig ist, Branchenwissen vorhält und in diesem Zusammenhang bei „Spezialthemen“ hinzugezogen wird.

## 7.2.6 Zusammenfassung

Die Nutzung des § 92 a BetrVG stellt sich in diesem Fallbeispiel als das dar, was sicherlich eine der Intentionen bei der Einführung des neuen Paragraphen war, nämlich durch inhaltlich begründete Vorschläge und Forderungen - bis hin zu strategischen Überlegungen für eine positive Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens - einen Gestaltungsprozess in Gang zu setzen, der eine Neuorientierung des Unternehmens initiieren und umsetzbar machen soll.

In dem beschriebenen Beispiel wurde diese Intention, verbunden mit den inhaltlich vorhandenen Möglichkeiten des § 92 a BetrVG, durch den Betriebsrat aufgenommen und operativ umgesetzt. Diese inhaltliche Auseinandersetzung mit Produkten, Zukunftsmärkten und neuen Anforderungen an Belegschaft und Management führte - nach Aussage des Betriebsratsvorsitzenden - zumindest teilweise und mittelbar zu den

Schwerpunkten der Unternehmensausrichtung, die durch das Management postuliert wurden. Diese auch durch den Betriebsrat angestoßenen Schwerpunktthemen

- Vernetztes Leben und Arbeiten (automatisches Messen im Haushalt)
- Cloudservices für Geschäftskunden
- Mobile Endgeräte
- IT-Services: Vernetzung von konzernangebotenen Produkten sowie PC-Service vor Ort

beinhalten mit Ausnahme des Punktes „Mobile Endgeräte“ zukünftige Beschäftigungspotenziale für das hier beschriebene Unternehmen und dienen somit der Beschäftigungssicherung.

Dabei ist jedoch zu beachten, dass diese Vorgehensweise nach den Erfahrungen des Betriebsratsvorsitzenden nur möglich ist, wenn sich das Unternehmen nicht durch konjunkturelle Schiefelage und/oder stattfindende Restrukturierungsmaßnahmen in unternehmerischen Ausnahmesituationen befindet, die ein „normales“ Tagesgeschäft konterkarieren und existentielle Entscheidungen, die in erster Linie die Belegschaften betreffen, zur Debatte stehen.

Darüber hinaus ergeben sich jedoch auch durch den inhaltlichen Charakter des § 92 a BetrVG Hindernisse bei der - von dem Betriebsrat so gesehenen - notwendigen Adaption der Vorschläge/Forderungen durch das Management und deren Umsetzung.

So wird richtigerweise durch den Betriebsratsvorsitzenden betont, dass sich der § 92 a BetrVG zwar als ein hilfreiches Instrument darstellt, um

„...etwas ins Rollen zu bringen. Er ist ein Anstoß, und sonst nichts.“

Aber auch:

„Die BR haben zwar Informationsrechte, aber man kommt nicht in die unternehmerische Entscheidungsgewalt hinein. [...] Strategisch gesehen haben BR [durch den § 92 a BetrVG, d. Verf.] keine Mitbestimmungsrechte. Einigungsstellencharakter [des § 92 a BetrVG, d. Verf.] wäre schon nicht schlecht.“

## 8 Branchenstudie Verlage, Druck und Papier

### 8.1 Verbreitung und Praxis des § 92 a BetrVG in der Branche

#### 8.1.1 Verbreitung

Ebenso wie in der IKT-Branche sind zumindest in der regionalen und überregionalen Sichtweise des befragten Experten<sup>5</sup> aus dem Fachbereich Verlage, Papier und Pappe keine belastbaren Zahlen für die tatsächliche Verbreitung des § 92 a BetrVG zu ermitteln. Die Einschätzung des Experten, die sich aus den täglichen Kontakten mit Unternehmen und Betrieben der Branche ergibt, verdeutlicht aber eine sehr geringe Verteilung des Initiativrechts in der Branche:

„Zahlenmäßig kann ich das nicht nachvollziehen, aber es sind einfach zu wenig Unternehmen. In den Fällen, in denen wir in Beratungen mit den Betriebsräten stehen, weisen wir natürlich immer darauf hin. Eine richtige Nutzung des Initiativrechts wird meistens nur im Zusammenhang mit Arbeitsplatzabbau, Einigungsstelle und im Zusammenhang mit einem Sozialplan praktiziert. Da wir in den Tarifverträgen Druckindustrie und Papierverarbeitung aber extra Regelungen zur Beschäftigungssicherung haben, wird der Paragraph zwar genutzt, ist aber in der Regel nicht der Hauptbezug von Verhandlungen, sondern eher ein Mitnahmeeffekt“.

Die Branchenverteilung hinsichtlich der Nutzung des Initiativrechts ist aufgrund der Gewichtung der wirtschaftlichen Probleme in den Teilbranchen „Papierverarbeitung“ und „Druckindustrie“ eher in dem Bereich der „Druckindustrie“ aufzufinden. Während die Teilbranche „Papierverarbeitung“ zwar auch mit (konjunkturzyklischen bzw. strukturellen) Problemen zu kämpfen hat, sind die Probleme in der Druckindustrie nach Expertenaussage extrem und durchaus zu vergleichen mit denen der Textilindustrie in früheren Jahren, die ebenso wie heute die Druckindustrie mit einem massiven Arbeitsplatzabbau zu kämpfen hatte.

Trotz dieser schwierigen wirtschaftlichen Gemengelage, in der die Beschäftigungssicherung an herausragender Stelle stehen sollte, wird das Initiativrecht in der Teilbranche eher selten zur Anwendung gebracht - und falls der § 92 a BetrVG angewendet wird, dann in erster Linie von den größeren Betrieben der Druckindustrie, die zusätzlich zu den bestehenden Tarifverträgen das Initiativrecht flankierend nutzen.

<sup>5</sup> als Grundlage der nachfolgenden Ausführungen dient das Experteninterview vom 14.05.2012

Hier muss nach Ansicht des Experten jedoch auf die Relativität der Größenordnungen in der Branche hingewiesen werden, was eine Begründung für die (geringe) Nutzungsintensität des § 92 a BetrVG liefern kann:

„Es sind eher die größeren Betriebe, die den Paragraphen anwenden. Wobei größere Betriebe diejenigen sind, die ungefähr 100 Beschäftigte haben. Im Verhältnis zu anderen Branchen sind das kleine Betriebe. Aber in der Druckindustrie haben wir eine große Anzahl von Kleinbetrieben mit unter 50 Beschäftigten. Hier wird der Paragraph kaum angewendet. Demgegenüber wird der 92 a in den größeren Betrieben mehr genutzt, auch weil wir dort größere Betriebsratsgremien und teilweise freigestellte Betriebsräte haben.“

Aus Gründen der wirtschaftlichen Branchenentwicklung ist die Nutzung des Initiativrechts in diesem Zusammenhang also eher krisengeleitet und befasst sich in erster Linie mit der Abwehr von Restrukturierungsmaßnahmen und damit verbundenem Arbeitsplatzabbau.

Beschäftigungssicherung wird damit in der Sichtweise vieler Betriebsräte, deren Betriebe unter Druck stehen, nicht als eine pro-aktive Vorgehensweise wahrgenommen, sondern als zusätzlicher Abwehrmechanismus in restriktiven Situationen verstanden.

### 8.1.2 Ablauf, Formen und Themen

Ausgehend von der „Interpretation“ des § 92 a BetrVG als reaktives Instrument gegenüber vorgegebenen Restrukturierungsansätzen, die durch den Arbeitgeber postuliert werden, sind die Abläufe bei einem Einsatz des Initiativrechts langjährig bekannt und können als „klassische“ Vorgehensweise mit einem festgelegten Rollenverhalten erkannt werden. Anders als in der Charakteristik des Initiativrechts vorgesehen, wird in diesem Szenario die Initiative für unternehmerische Veränderungen in erster Linie durch den Arbeitgeber übernommen und strategische Entscheidungen diskussionslos den Betriebsräten vorgegeben. Erst in der Reaktion werden dann - und das auch nur teilweise - mit Hilfe des § 92 a BetrVG Alternativkonzepte vorgelegt und möglicherweise diskutiert.

Wenn dieses klassische Rollenverhalten tatsächlich oftmals zutrifft, muss nach den Gründen dieser passiven Vorgehensweise der Arbeitnehmervertreter gefragt werden. Eine nachdenkenswerte Begründung, die mit der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit zusammenhängt, wird durch den Betriebsratsvorsitzenden geliefert.

„Zum einen ist es sicherlich so, dass viele von uns erst darauf hingewiesen [auf die Möglichkeiten des § 92 a BetrVG, d. Verf.] werden müssen. Wir haben dazu auch Seminare angeboten, die von den Betriebsräten allerdings nur schlecht angenommen wurden. Das hängt auch damit zusammen, dass viele Betriebsratsgremien nur reagieren und nicht agieren. Diese Handlungsweise versuchen wir durch unsere Bildungsarbeit umzudrehen, aber das ist bisher nicht durchgängig gelungen.“

Dieses Argument beschreibt recht gut die Mitbestimmungspraxis in Teilen der Branche, wobei die inhaltliche Ausgestaltung des Verhältnisses zwischen Betriebsrat und Management stark von der Größe des Unternehmens determiniert wird. Insbesondere erscheint bei Betrieben mit 50 oder weniger Mitarbeitern, die in der Druckindustrie einen Großteil der Branchenbetriebe ausmachen, eine mitgestaltende und strategisch ausgerichtete Betriebspolitik durch die Betriebsräte eher unterentwickelt.

„Das Problem ist, wenn ich den 92 a anwenden will, muss ich mir dafür Zeit nehmen, um etwas zu entwickeln. In den kleineren Betrieben haben die Betriebsräte in der Regel diese Zeit nicht oder nehmen sie sich nicht. Und dann kann man auch nichts entwickeln. In den größeren Betrieben, wo ich freigestellte Betriebsräte habe, kann ich mir als Betriebsrat die Zeit nehmen bzw. habe ich die Zeit.“

Ein zusätzlicher Gesichtspunkt in Bezug auf die Unternehmensgröße ist in der Arbeitsverdichtung gerade in den kleinen Unternehmen zu sehen, in denen die Betriebsräte nicht freigestellt und noch voll in den Produktionsprozess eingebunden sind. Diese Situation erschwert eine innovative und pro-aktive Betriebsratsarbeit aufgrund des fehlenden Zeitkontingents noch zusätzlich.

„Eine aktive Betriebsratsarbeit hängt sicherlich auch mit den betrieblichen Gegebenheiten zusammen. Wir haben in der Branche häufiger das Problem, dass die Betriebe produktionsmäßig so unter Druck stehen, dass die Betriebsräte dadurch Schwierigkeiten haben, überhaupt Betriebsratsarbeit zu machen. Wenn man noch nicht einmal zum täglichen Geschäft kommt, dann macht man darüber hinaus natürlich noch weniger.“

Darüber hinaus spielt auch der Typus des jeweiligen Betriebsrats, sein persönliches Engagement und sein „Wollen“, betriebliche Veränderungen herbeizuführen, eine große Rolle unter den Gesichtspunkten einer aktiven - und die Belegschaft aktivierenden - Betriebspolitik durch die Arbeitnehmervertreter. Werden durch die Arbeitnehmerseite Initiativen gestartet, geschieht dies in erster Linie durch Betriebsräte mit strategischer Orientierung und Durchsetzungsvermögen.

„Die Betriebsräte, die z. B. auch den 92 a für betriebliche Veränderungen einsetzen sind eher die, die agieren und versuchen, bestimmte Sachen umzusetzen und nicht alles über sich ergehen zu lassen. Andere Betriebsräte haben wir leider auch, die bekommen irgendwas von der Geschäftsführung vorgesetzt, arbeiten das ab und organisieren keine Gegenwehr. Das ist der wesentliche Unterschied.“

### 8.1.3 Restriktionen der Nutzung

Lässt man diese Aussagen Revue passieren, ist festzustellen, dass insbesondere bei den kleinen Unternehmen der Branche der wirtschaftliche Druck auf die Betriebe und die damit verbundene Leistungsverdichtung für die Belegschaften außerordentlich hoch

ist. Diese Situation bedingt auch die Themenstellungen, mit denen sich die Betriebsräte auseinandersetzen haben, wobei die Beschäftigungssicherung ein herausragendes Thema darstellt. Beschäftigungssicherung wird in diesem Zusammenhang von einem Großteil der Betriebsräte aber nicht als vorausschauende Strategieentwicklung für die zukünftige positive Entwicklung des Betriebes verstanden, die von der Arbeitnehmerseite entwickelt wird, sondern als „Abwehrkampf“ gegen Restrukturierungen und damit verbundenen Entlassungen von Mitarbeitern. Dieser bedrückende Kontext, verbunden mit in einem großen Teil der Branche gegebenen Leistungsverdichtung, gepaart mit zu wenig Zeit bei nicht freigestellten Betriebsräten, erschwert die Nutzung des § 92 a BetrVG - zumindest in der Teilbranche „Druckindustrie“ - beträchtlich und verhindert eine pro-aktive Betriebspolitik der Betriebsräte.

Wichtig für einen Einsatz des Initiativrechts ist darum einerseits eine gewisse Betriebsgröße, andererseits aber auch der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Beschäftigten.

Haben Unternehmen eine bestimmte Größe, ist es für die betriebliche Interessenvertretung durch Freistellungen, wissenschaftliche Mitarbeiter, einem hohen Zeitkontingent für Strategiebildung und hervorragender Qualifikation durch die zeitlich mögliche Wahrnehmung von (gewerkschaftlichen) Bildungsangeboten etc. möglich, Arbeitnehmerinteressen in einer anderen Form zu vertreten, als dies die betriebliche Interessenvertretungen in unter wirtschaftlichem Druck stehenden Kleinunternehmen praktizieren können. Besonders die Möglichkeit, eine pro-aktive, auf Innovationen und Zukunftsstrategien basierende Betriebspolitik grundlegend zu erarbeiten und operativ umsetzen zu können, unterscheidet große Betriebsratsgremien von den „Einzelkämpfern“ kleiner Betriebe.

In dieser Situation ist es dann besonders wichtig, dass Betriebsräte Solidarität durch die Belegschaften erfahren und damit auch ein Machtinstrument gegenüber dem Arbeitgeber in der Hand halten. Solidarität hängt jedoch originär mit der Beteiligungsorientierung der Betriebsräte, aber auch mit dem Interesse der einzelnen Mitarbeiter an der unternehmerischen Zukunft zusammen. Ist in kleinen Unternehmen die Beteiligungsorientierung auf Grund der Situation der Betriebsräte, die noch in die Produktionsprozesse eingebunden sind und mit den Kollegen „an der Maschine kommunizieren“ können, in vielen Fällen automatisch vorhanden und kann somit Beteiligungsorientierung mit Leben erfüllt werden, stellt sich das Interesse der Mitarbeiter an der unternehmerischen Zukunft unverständlicherweise in manchen Betrieben als eher nicht groß heraus. Selbst in Krisensituationen wird eine aktive Teilnahme der Mitarbeiter an Veranstaltungen der Gewerkschaft und/oder des Betriebsratsgremiums eher nicht wahrgenommen.

„Die Beteiligung der Mitarbeiter ist schwierig, wir versuchen das natürlich immer. Beispielhaft kann hier eine kleine Druckerei, die aus einem Unternehmen ausgegliedert wurde, genannt werden. Im Rahmen der Verhandlungen haben wir stän-

dig Betriebs- und Abteilungsversammlungen durchgeführt, die sich aber darauf beschränkte, dass die Mitarbeiter informiert waren. Eine Mitgestaltung durch die Arbeitnehmer wurde nicht praktiziert. Man kann die Leute kaum zusammenholen, außer bei Betriebs- und Abteilungsversammlungen, und dann ist da immer der Arbeitgeber dabei. Es ist also nicht möglich, mit den Belegschaften etwas separat zu machen, das hindert natürlich die gewerkschaftliche und Betriebsratsarbeit. Wir versuchen dann häufig, Mitgliederversammlungen außerhalb der Arbeitszeit zu machen, aber die sind sehr schlecht besucht. Selbst wenn es in der Firma brennt, kommen vielleicht 20 - 25% der Beschäftigten zu der Veranstaltung.“

Der Versuch, fehlende Solidarität, bzw. die enge Unterstützung der Betriebsräte durch die Belegschaft zu forcieren, scheint in Teilen der Branche augenscheinlich sehr schwierig durchsetzbar zu sein. Daraus resultiert dann oftmals eine Schwäche des Betriebsratsgremiums gegenüber Management und Geschäftsführung, und dies in zweierlei Hinsicht: Erstens wird die Möglichkeit beschnitten, durch die oftmals zu beobachtende Verweigerungshaltung der Beschäftigten gegenüber betrieblichen Themen und betrieblicher Interessenvertretung ein „gemeinsames Denken“ und eine Verschränkung von Belegschaft und betrieblicher Interessenvertretung gegenüber betrieblichen Problemstellungen herbeizuführen. Daraus resultiert Zweitens ein gefühltes und auch objektiv messbares Machtvakuum des Betriebsratsgremiums gegenüber Management und/oder Geschäftsführung, welches zu einer Situation führt, in der der Betriebsrat auf die vorgegebenen Restrukturierungen nur als „lame duck“ reagieren und keine eigenständigen Strategien als Alternativen entwickeln kann.

Zusätzliche Schwierigkeiten bei der aktiven Ausrichtung von Betriebsratsgremien im Sinne des § 92 a BetrVG entstehen durch die in kleineren Betrieben nur schwach entwickelte gewerkschaftliche Klammer.

„Zusätzlich zu dem Arbeitsdruck in kleineren Unternehmen und der Schwierigkeit, nur die Tagesarbeit als Betriebsrat erledigen zu können, ist da noch ein weiteres Problem. In vielen kleinen Betrieben haben wir keine gewerkschaftliche zusätzliche Verankerung außer den Betriebsräten. Wir haben da zwar Mitglieder, aber keine Vertrauensleute. Wir bauen jetzt gerade mühsam einen Vertrauensleutearbeitskreis auf und veranstalten ein Bildungsprojekt. Aber da machen eigentlich nur die paar Großbetriebe mit. In diesem Bereich sind dann auch die Betriebsräte, die sowieso schon engagierter sind.“

Darüber hinaus erwachsen Probleme bei der Nutzung des Initiativrechts in vielen Fällen durch die Abwehrhaltung der Arbeitgeberseite.

„Will man ein Innovationsprojekt initiieren und nutzt dazu den 92 a, kommt es natürlich auf die Gegenseite an. Im Regelfall wird das eher abschrecken. Das Problem bei Innovationen ist, dass die Unternehmensleitungen erst spät darüber informieren, wenn etwas geändert werden soll. Oftmals erst, wenn die Entscheidungen

schon gefällt wurden oder nur noch schwer revidierbar sind. Die Betriebsräte werden häufig als Bremser gesehen, die grundsätzlich gegen Neuerungen sind. Aus diesem Grund werden sie erst sehr spät in die Pläne mit eingebunden.“

Um eine beteiligungsorientierte und zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung konsensuale Vorgehensweise im Rahmen der Beschäftigungssicherung und positiven Entwicklung eines Unternehmens durchzusetzen, fordert der Experte sowohl von der Arbeitnehmerseite als auch von Management und Geschäftsführung eine neue Form der Zusammenarbeit.

„Das würde voraussetzen, dass man betrieblich bei den Akteuren eine neue Herangehensweise zulässt. Das Co-Management durch Betriebsräte muss gelebt werden. Viele Betriebsräte sind zu bescheiden und haben Angst, sollte eine Fehlentscheidung gefällt werden. Die Geschäftsführung hingegen denkt, sie hätten die Weisheit mit Löffeln gegessen und bräuchten keine Hilfe. Es ist also ein Umdenken auf beiden Seiten erforderlich.“

#### 8.1.4 Aktivitäten der Gewerkschaft

Die Unterstützung von Betriebsräten bei der Nutzung des § 92 a BetrVG durch die Gewerkschaften war gerade bei Einführung des Initiativrechts unabdingbar. Insbesondere durch Schulungsangebote, Messen und Informationsveranstaltungen in Regionen und Unternehmen durch hauptamtliche Gewerkschaftssekretäre wurden durch ver.di die Neuerungen und die Chancen, die das Initiativrecht mit sich bringt, offensiv beworben.

Inhaltlich stand bei ver.di schon seit den 1980er und 1990er Jahren das Thema Arbeitszeitverkürzung im Vordergrund gewerkschaftlicher Forderungen - dies unter dem Gesichtspunkt der Humanisierung der Arbeitswelt. Dieses Thema wurde auch bei der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 weiterhin auf der Agenda gewerkschaftlicher und betriebspolitischer Vorgehensweisen platziert.

Mit dem konjunkturellen Einbruch 2001, der insbesondere die chemische und die Metallindustrie und mit zweijähriger Verspätung auch die Druckindustrie betraf, wurde klar, das neben dem Thema Arbeitszeitverkürzung auch die Themen Innovation, Demographischer Wandel und Weiterbildung als neue und wichtige Themen Einzug in die Betriebspolitik von Gewerkschaften und Betriebsräten halten mussten.

Diese neuen Themen wurden auch unter dem Oberbegriff „Beschäftigungssicherung“ subsummiert und im Rahmen des § 92 a BetrVG in das novellierte Betriebsverfassungsgesetz für Betriebsräte umsetzbar gemacht.

Eine der inhaltlichen Ausgestaltungen des novellierten Betriebsverfassungsgesetzes in Bezug auf die Erweiterung der Mitbestimmungsrechte war ein Beitrag des SPD Bundestagsabgeordneten und IG Metall Mitglieds Klaus Brandner in Form eines



Eckpunktepapers im Juni 2000, das auf dem am 03.02.1998 vom Deutschen Gewerkschaftsbund veröffentlichten Novellierungsvorschlag zum BetrVG 1972 basierte. Unter dem Punkt „Ausbau der Mitwirkungsrechte und Mitbestimmungsrechte u. a. bei a) Maßnahmen der Qualifizierung, Beschäftigungssicherung und Eingliederung in den Arbeitsmarkt“ heißt es im Eckpunktepapier:

„Erweiterung der Mitbestimmungsmöglichkeiten der Beschäftigungssicherung:

Beschäftigungssicherung und Personalabbau sind die zentralen Probleme der Betriebsräte. Sie haben keine geeigneten Instrumente, um vorausgreifend und aktiv Beschäftigung zu sichern. Nach Untersuchungen von McKinsey reagieren die Unternehmen zu 80 % mit Personalabbau auf Unternehmenskrisen. Zu 80 % sind dafür nach Untersuchungen der Wirtschaftsberatungsfirma Trebag Managementfehler verantwortlich...“ (Brandner 2002)

Im Vergleich mit den gewerkschaftlichen Unterstützungsleistungen, die mit der Aufnahme des Initiativrechts in das novellierte Betriebsverfassungsgesetz und den ersten Umsetzungen einhergingen, unterscheidet sich die derzeitige gewerkschaftliche Unterstützungsleistung deutlich in Bezug auf das offensive Marketing für das Initiativrecht.

War zu Beginn in einer durchaus anzunehmenden euphorischen Stimmung die Bewerbung des neuen Initiativrechts mit den oben genannten Maßnahmen an der Tagesordnung, verlief sich im Laufe der Zeit das Neuartige des § 92 a BetrVG und der Paragraph wurde in den gewerkschaftlichen Qualifizierungsangeboten von ver.di zu einem „Regelangebot“ des Betriebsverfassungsgesetzes.

Und auch die inhaltliche Euphorie der ersten Stunde über die erweiterten Möglichkeiten der Mitbestimmung sind heute eher nicht mehr zu spüren. Im Gegenteil wird heute - dies aus Erfahrungswerten bei einem Einsatz des Initiativrechts, bei der keine Kooperation mit der Arbeitgeberseite zustande kam - auch durchaus kritisch über die Inhalte des § 92 a BetrVG diskutiert.

„Wir haben ja grundsätzlich das Problem, auch mit dem 92 a, dass an den entscheidenden Fragen die Mitbestimmung nicht ausreichend ist. Es gilt ja immer noch, dass der Unternehmer die unternehmerischen Entscheidungen treffen kann. Der Betriebsrat kann mit dem 92 a Gegenvorschläge machen, aber die Durchsetzungsfähigkeit ist fragwürdig. Der Arbeitgeber muss die Vorschläge nur beraten, aber mehr ist nicht durchsetzbar. Zielsetzung damals bei der Einführung des 92 a, die Mitbestimmungsrechte zu erweitern, der 92 a ist da aber nicht ausreichend. Die Mitwirkung wurde zwar verbessert, aber nicht die Mitbestimmung. Das ist das eigentliche Problem.“

Trotz dieser Meinung versucht ver.di auch auf regionaler Ebene, sich auf Grundlage des § 92 a BetrVG Problemansätzen zu stellen, deren Beantwortung insbesondere für die Druckindustrie überlebenswichtig ist. Beispielhaft wurde durch den Experten auf

das Thema Weiterbildung hingewiesen, das zu den wichtigsten Kernthemen für eine positive Entwicklung insbesondere der Druckindustrie zählt.

„Wir führen gerade in der Druckindustrie ein Projekt mit dem Arbeitgeberverband durch. Beide Seiten haben erkannt, dass der Bereich Weiterbildung eine Kernfrage der Druckindustrie ist, um überhaupt überleben zu können. In dem Projekt sollen einerseits Weiterbildungsmodule entwickelt werden, andererseits soll die Beteiligung der Betriebsräte und Belegschaften erhöht werden. Aber auch hier mussten wir feststellen, dass die Beteiligung der Betriebsräte an dem Projekt sehr gering ist. Das ist eben wieder ein weiches Thema, wo betrieblich viel selbst entwickelt werden muss.“

Auch der Versuch der Netzwerkbildung in Form eines Betriebsräte- bzw. Vertrauensleutenetzwerks zum Austausch und gemeinsamer Qualifizierung ist nur schwer umzusetzen.

„Die Netzwerkbindung versuchen wir ja ständig, aber nur mit mäßigem Erfolg. Bei Tarifthemen funktioniert das in der Regel, bei anderen Themen eher weniger. Den Vertrauensleute-Arbeitskreis terminieren wir beispielsweise samstags von 15:00 Uhr bis 18:00 Uhr, die Bereitschaft einer Teilnahme ist jedoch entsprechend gering. An sich liegt in der Terminfindung unser Hauptproblem. Aufgrund der teilnehmenden Betriebe ist aber nur dieser Zeitpunkt möglich.“

### 8.1.5 Zusammenfassung

Die Verbreitung und Nutzung des § 92 a BetrVG in der hier dargestellten Branche der Druckindustrie erscheint eher spärlich ausgeprägt. Die Gründe hierfür sind unterschiedlicher Natur, jedoch hängt die Nutzung des Initiativrechts stark mit der Betriebsgröße und der damit verbundenen Größe des Betriebsratsgremiums zusammen. Hier ist zu bemerken, dass bei Betriebsräten, die keine oder nur geringe Unterstützung bei ihrer täglichen Betriebsratsarbeit durch Hilfestellungsmaßnahmen interner oder externer Natur haben, eine eher weniger ausgeprägte Neigung zur Nutzung des Initiativrechts aufweisen. Dieser Effekt wird vermutlich häufiger zu beobachten sein, je kleiner der Betrieb ist und je mehr der einzelne Betriebsrat/Betriebsratsvorsitzende zusätzlich zu seinem Tagesgeschäft als Betriebsrat in den laufenden Produktionsprozess eingebunden ist.

Ein wenig anders sieht es in den Betrieben aus, die mehr als 100 Mitarbeiter beschäftigen. Die Verbreitung und Nutzung des Initiativrechts ist hier zwar erkennbar höher, aber - nach Expertenmeinung - bei weitem nicht ausreichend.

Hinzu kommt die oftmals schwach ausgeprägte „Stärke“ des einzelnen Betriebsrats in seiner persönlichen Ausrichtung der Konfliktbearbeitung gegenüber dem Arbeitgeber. Einerseits sind dies Persönlichkeitsmerkmale des Einzelnen, inwieweit eine „Konflikt-

kultur“ ausgehalten werden kann, andererseits kann zusätzlich vermutet werden, dass aufgrund der in vielen (kleinen) Betrieben fehlenden Solidarität der Belegschaft zu der betrieblichen Interessenvertretung bzw. das fehlende Interesse der Mitarbeiter an betrieblichen Gegebenheiten eine offensive Betriebspolitik des Betriebsrats konterkariert.

Zusätzlich wird der § 92 a BetrVG in der Branche in erster Linie nicht als strategisches Instrument zur Entwicklung zukunftsicherer Maßnahmen für die Unternehmen verstanden, sondern insbesondere als Reaktion auf immer wiederkehrende Restrukturierungsmaßnahmen, die - oftmals vordergründig - durch den in der Branche herrschenden wirtschaftlichen Druck von Arbeitgeberseite begründet werden, genutzt.

## 8.2 Fallstudie: Ein Produktionsunternehmen

### 8.2.2 Das Unternehmen

Das Unternehmen mit Hauptsitz in Ostwestfalen/NRW gehört zu einem 1908 gegründete Traditionsunternehmen mit Standorten in Europa, Nord- und Südamerika sowie Asien. Die Leitung des Gesamtunternehmens liegt in den Händen zweier geschäftsführender Gesellschafter, die Nachfahren der Gründerfamilie sind. Die Tochterunternehmen werden von angestellten Geschäftsführungen geführt.<sup>6</sup>

Die Entwicklung des Traditionsunternehmens von der Gründung bis zum heutigen Tag verlief stetig aufsteigend - insbesondere wurde das Produktangebot im Laufe der Jahre ausgehend von wenigen Kernprodukten stetig weiterentwickelt, so dass heute in der Unternehmensgruppe ein breites Angebot von verschiedenen (Marken-)Sortimenten besteht.

Diese Entwicklung wurde durch die Schaffung einer Gruppenstruktur bewirkt, die die sukzessive rechtliche Verselbständigung einzelner Produktbereiche beinhaltete und somit für die Einzelunternehmen ein eigenständiges Agieren am Markt ermöglichte.

Das dieser Untersuchung zugrunde liegende Unternehmen beschäftigt derzeit ca. 600 Mitarbeiter. Das Unternehmen gehört zur Branche „Pappe, Papier und kunststoffverarbeitende Industrie“, die von der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di (ver.di) betreut wird. Neben dem Zuständigkeitsbereich von ver.di sind andere Unternehmen der Unternehmensgruppe des Traditionsunternehmens dem Zuständigkeitsbereich der Industriegewerkschaft Metall (IG Metall) zugeordnet.

Betrachtet man die Geschichte der Mitbestimmung im untersuchten Unternehmen, ist zu konstatieren, wie schwierig sich die Durchsetzung des demokratischen Mitbestim-

<sup>6</sup> als Grundlage aller nachfolgenden Ausführungen für dieses Fallbeispiel dient das Interview mit der Gesamtbetriebsratsvorsitzenden des Unternehmens am 11.05.2012

mungssystems, wie es sich heute im Unternehmen darstellt, war. Insbesondere in den 50er und 60er Jahren des vorigen Jahrhunderts bis zur Betriebsratswahl im Jahr 1972, in der erstmals im Rahmen einer Persönlichkeitswahl vier Mitglieder der damaligen Gewerkschaft IG Druck und Papier in den Betriebsrat gewählt wurden, war ein Mitbestimmungsmodell, das die Arbeitnehmer in den Vordergrund stellte, nicht beobachtbar. Indiz hierfür war die Dominanz von Meistern, Abteilungsleitungen bis hin zur Cousine des damaligen Eigentümers im Betriebsrat, der von der innerbetrieblichen Gewerkschaftsseite als „Geschäftsrat“ bezeichnet wurde. Eine Änderung konnte mit der Betriebsratswahl 1972 herbeigeführt werden, als erstmals vier Gewerkschaftsmitglieder in den Betriebsrat gewählt wurden - und dies mit den vier besten Stimmergebnissen.

Durch die Freistellung eines gewerkschaftlich organisierten Betriebsrats gelang es in der Periode von 1972 bis 1975 dann, einen gewerkschaftlichen Vertrauensleutekörper aufzubauen, der gewerkschaftliches Denken und gewerkschaftliche Arbeit auch vor Ort (d. h. an den Einzelarbeitsplätzen, Abteilungen bzw. Bereichen) praktizieren konnte.

Durch die kontinuierliche Arbeit des Vertrauensleutekörpers sowie des gewerkschaftlich organisierten Betriebsrats gelang es mit der Wahl 1975, die Mehrheitsverhältnisse im Betriebsratsgremium mit einer Stimme Mehrheit hin zu den gewerkschaftlich organisierten Betriebsräten zu verschieben. Dieses Mehrheitsverhältnis wurde in den nächsten Wahlperioden kontinuierlich ausgebaut, so dass seit ca. 1987 der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Betriebsratsgremium bei 100 % liegt.

Festzuhalten ist an dieser Stelle, dass diese demokratischen Entwicklungen im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung gegen den vehementen Widerstand des Eigentümers durchgesetzt werden mussten. Zu vermuten ist hier, dass aufgrund auch der politischen Vorgeschichte, die der damalige Eigentümer vor 1945 aufwies, eine gewerkschaftlich orientierte Betriebspolitik und betriebliche Interessenvertretung als „linkes Feindbild und/oder „linke Kaderschmiede“ angesehen wurde und mit allen juristischen Mitteln und Einschüchterungsversuchen bekämpft wurde.

Erst mit dem altersbedingten Ausscheiden des Eigentümers im Jahre 1981 und der Nachfolge zweier Familienangehöriger in die Firmenleitung konnte dann ein sachliches Verhältnis von Betriebsrat zur Geschäftsleitung aufgebaut werden.

## 8.2.2 Hintergrund: Das Problem

Beispiel 1:

Die betrieblichen Rahmenbedingungen, die letztendlich zu dem Abschluss eines Interessenausgleichs/Sozialplans auf Basis des § 92 a BetrVG führten, basierten auf einer anfangs guten Auftragslage in einem Unternehmensbereich in 1999/2000. Zur Abarbeitung der Aufträge wurden Sommeraushilfen eingestellt, die die Auftragsspitzen abarbeiten sollten. Im Zuge der dann jedoch beginnenden negativen wirtschaftlichen

Entwicklungen wurden durch die Unternehmensleitung verschiedene Restrukturierungsprogramme eingeleitet, die auch mögliche Entlassungen - insbesondere die Sommeraushilfen betreffend - nach sich ziehen konnten.

„Nach der guten Auftragslage kam es zu einem Auftragseinbruch, woraufhin es zu Entlassungen kommen sollte. Dem Betriebsrat war klar, dass das so nicht geschehen sollte.

Beispiel 2:

Ein weiteres Beispiel für den strategischen Einsatz des § 92 a BetrVG datiert aus dem Jahre 2007. Ausgangspunkt zu der damals geschlossenen Betriebsvereinbarung zwischen der Geschäftsführung des Unternehmens und dem BR war der nach Meinung des BR zu hohe Einsatz von Leiharbeitnehmern im Produktionsprozess, die nicht nur für die Bewältigung von Auftragspitzen dienen, sondern als „Regelinstrument“ zur Verfügung stehen sollten.

### 8.2.3 Verhandlungen, Vereinbarungen und die Rolle des § 92 a BetrVG

Der § 92 a BetrVG diente im **ersten Beispiel** im Jahre 2002 als Grundlage für die Vorbereitung eines Sozialplans und Interessenausgleichs im Sinne der §§ 111 und 112 BetrVG, der zwischen dem BR und der Geschäftsführung vereinbart wurde.

Um die geplanten Entlassungen der neu eingestellten Sommeraushilfen zu verhindern und möglichst die jüngeren Belegschaftsmitglieder im Unternehmen zu halten, wurde eine Vereinbarung im Rahmen eines Interessenausgleichs/Sozialplans geschlossen, von der insbesondere ältere Arbeitnehmer profitieren konnten. Hier wurde es ermöglicht, mit einer Abfindung in den vorzeitigen Ruhestand wechseln zu können.

Darüber hinaus heißt es im Punkt 3 des Interessenausgleichs:

„Der Betriebsrat hat zur Kenntnis genommen, dass nach Auffassung der Geschäftsführung die Durchführung der o. a. Projekte erforderlich ist, sieht jedoch nach den geltenden gesetzlichen Bestimmungen Möglichkeiten, die mit einer Betriebsänderung verbundenen personellen Konsequenzen teilweise zu verhindern (z. B. Einstellungs-Stopp, Überstundenabbau, Insourcing/Lohnfertigung, in der Regel vorrangige Altersteilzeitnutzung, Qualifizierung). Insofern werden alle Möglichkeiten der Beschäftigungssicherung im Sinne des § 92 a BetrVG einbezogen. Soweit sich im Einzelfall Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung im Sinne der genannten Vorschrift nachträglich ergeben, werden diese erneut aufgegriffen.“

Zur Flankierung dieser Regelung wurde dann in Übereinkunft mit der Geschäftsleitung den jüngeren Mitarbeitern durch den Betriebsrat in Aussicht gestellt, bei einer freiwilligen Reduktion der Normalarbeitszeit auf 30 Stunden pro Woche die Weiterbeschäftigung der Betroffenen jüngeren Arbeitnehmer zu ermöglichen.

„Auf der anderen Seite hatten wir etwa 20 bis 25 junge Leute, die wir als Betriebsrat nicht verlieren wollten. In Absprache mit der Firma haben wir dann mit den Betroffenen geredet und ihnen das Angebot unterbreitet, dass alle bleiben könnten, wenn für ein halbes Jahr die Arbeitszeit auf 30 Stunden verkürzt wird.“

Diese Strategie wurde durch den Betriebsrat auch bei einem weiteren Beispiel angewandt: um den Wegfall einer von drei Vollzeitstellen zu verhindern, wurde mit den Mitarbeitern auch hier eine Reduzierung der vollen Arbeitszeit vereinbart, so dass alle drei Stellen erhalten werden konnten. Auch hier wurde unter der Überschrift der Beschäftigungssicherung nach § 92 a BetrVG einem Stellenabbau entgegengewirkt.

Um eine Beschäftigung von Leiharbeitnehmern als „Normalität“ zur unternehmerischen Kostensenkung auszuschließen und nur Auftragsspitzen von Leiharbeitnehmern abarbeiten zu lassen, wurde **im zweiten Beispiel** auf Initiative des BR am 19. 03. 2007 die Gesamtbetriebsvereinbarung „Betriebsfremde Beschäftigte“ von der Geschäftsführung und dem BR des Unternehmens unterzeichnet. Hier heißt es unter Punkt 3 - Fremdleistungsplanung:

„Im Rahmen der Personalplanung wird eine Fremdleistungsplanung - soweit möglich - eingeführt, in deren Rahmen die Bereiche und der Umfang des Fremdleistungsbezuges festgelegt werden. Vorschläge des Betriebsrats zur Beschäftigungssicherung (§ 92 a BetrVG) zur Rückführung ausgegliederter Arbeiten oder vor Vergabe an andere Unternehmen werden im Rahmen der Fremdleistungsplanung berücksichtigt.

Folgende Bedingungen sind neben den gesetzlichen Grundlagen bei Leiharbeitnehmern mindestens zu erfüllen:

- Nur befristete Einsätze
- Maximaler Zeitraum ca. 3 Monate zweimalig im Kalenderjahr für den Arbeiterbereich
- Maximaler Zeitraum bis 12 Monate im Angestelltenbereich für „Spezialisten“, die auf freiem Arbeitsmarkt nicht gefunden wurden
- Maximale Anzahl von Leiharbeitnehmern im Betrieb: ca. 10 im Arbeiter- bzw. 5 im Angestelltenbereich sowie 5 im Führungskräftebereich
- Bei Arbeitsentgelten mindestens Vergleichbarkeit mit unterster Tarifstufe Papierverarbeitung<sup>7</sup>

Nach Aussage der Gesamtbetriebsratsvorsitzenden wurden die beschriebenen Beispiele auf Grundlage des § 92 a BetrVG sowohl durch den BR initiiert als auch inhaltlich ausgearbeitet.

7 Betriebsfremde Beschäftigte. Gesamtbetriebsvereinbarung zwischen der Geschäftsführung des Unternehmens und dem Gesamtbetriebsrat des Unternehmens vom 19.03.2007, S. 2

Die dargestellten Beispiele zeigen auf, dass sich durch die Initiativen des BR, die auch durch die Nutzung des § 92 a BetrVG begründet waren, eine Veränderung im Kommunikationsverhalten und dem Umgang zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite ergeben hat. Diese Vermutung wurde durch die Ausführungen der interviewten Gesamtbetriebsratsvorsitzenden gestützt. Nach ihrer Aussage veränderte sich das Verhältnis von der früheren absoluten Abwehrhaltung der Eigentümer gegenüber der Arbeitnehmerseite hin zu einer konstruktiv pragmatischen Zusammenarbeit, die jedoch nicht die unterschiedlichen Auffassungen über notwendige Vorgehensweisen im betrieblichen Alltag übertüncht.

„Die [die Arbeitgeber, d. Verf.] sind nicht unbedingt mit allen Vorschlägen einverstanden, aber sauer sind sie nicht, obgleich sie ihren Unmut äußern. Es ist für beide Seiten von Vorteil, wenn konstruktive Gespräche geführt werden. In den letzten Jahren hatten wir viele Geschäftsführer, man ist natürlich nicht immer einer Meinung, aber alle Geschäftsführer waren bemüht, etwas für die Mitarbeiter am Standort zu machen. Wir gehören ja zu einem Konzern und allmählich merkt man, dass Veränderungen anstehen. Inzwischen scheidet die zweite Generation der Besitzerfamilie aus und die dritte wird bald den Konzern übernehmen.“

Diese grundlegende neue Ausrichtung in der zu beobachtenden Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeberseite und betrieblicher Mitbestimmung liegt sicherlich einerseits in der neuen Generation der seitens der Eigentümer handelnden Akteure begründet, andererseits aber auch in den sachlich und fachlich fundierten Aktivitäten des BR, der „auf Augenhöhe“ Strategien und Vorschläge für die Zukunftssicherung des Unternehmens - und damit auch Beschäftigungssicherung - mit der Unternehmensleitung diskutiert.

„Als Betriebsrat kann ich nur sagen, dass es immer besser ist zu agieren als zu reagieren. Wenn ich mit einem fertigen Entwurf zur Geschäftsführung gehe und diese ist nicht vorbereitet, dann gibt es schneller eine Vereinbarung, als wenn mühsame Verhandlungen mit Vorschlägen und Gegenvorschlägen geführt werden. Die Verhandlung zu „Betriebsfremde Beschäftigte“ hat gerade einmal zweieinhalb Stunden gedauert.“

Als Folge dieser durch den BR durchgeführten Vorgehensweise des pro-aktiven Verhaltens - auch auf Grundlage des § 92 a BetrVG - wird der BR nach den Worten der Interviewten inzwischen auch in den Verhandlungssituationen ernst genommen und respektiert.

Trotz dieser augenscheinlich erfolgreichen Umsetzung von Inhalten, die durch den Betriebsrat mit Hilfe des Initiativrechts generiert wurden, wird auch Kritik am § 92 a BetrVG geübt. Insbesondere der nicht einigungsstellenfeste Charakter des Paragraphen gibt Anlass zur Klage.

„Auf jeden Fall wollen wir alle Möglichkeiten [des § 92 a BetrVG, d. Verf.] nutzen, um Beschäftigung zu sichern [...] Ja klar hätte ich da gerne was anderes. Ich hätte gern die Mitbestimmung und nicht nur die Möglichkeit der Beratung.“

#### 8.2.4 Betriebsrat: Aktivitäten und Ressourcen

In den beschriebenen Beispielen ist auf dem ersten Blick kein pro-aktives Verhalten des Betriebsrats gegenüber den geplanten Maßnahmen und den Entscheidungen der Arbeitgeberseite zu erkennen. Legt man den Fokus jedoch auf die darauf folgende Reaktion des Betriebsrats, wird die strategische Ausrichtung, die durch die Gegenvorschläge des Betriebsrats, die durch den § 92 a BetrVG flankiert und unterfüttert wurden, deutlich. In allen beschriebenen Fällen wurde aus einer - die Beschäftigungssicherung konterkarierenden Situation - eine Umkehrung der durch die Arbeitgeberseite geplanten Maßnahmen hervorgerufen. Hierbei fällt auf, dass zwar erst die Krisensituation eintreten musste, bevor eigene Vorschläge eingebracht wurden (geplante Entlassungen der Sommeraushilfen, zu hoher Anteil an Leiharbeitnehmern als Normalität zur Auftragsabarbeitung, Wegfall von drei Vollzeitstellen im Angestelltenbereich), jedoch wurden dann auf Grundlage des Initiativrechts eine belastbare und inhaltlich ausgereifte Mitbestimmungspraxis im Unternehmen umgesetzt.

Die Vorgehensweise des Betriebsrats in diesen Konfliktsituationen kann in der Rückschau auch als eine zusätzliche - zu der schon vorhandenen - Professionalität des Betriebsratsgremiums hinsichtlich strategischer Überlegungen, die das Unternehmen betreffen, gewertet werden. Gerade durch die Möglichkeiten, die das Initiativrecht bietet, wurde der Betriebsrat ermuntert, offensiv eigene Vorschläge zu erarbeiten und in Verhandlungen auch umzusetzen. Gleichzeitig wurde es durch die gewachsene Kompetenz der Betriebsräte ermöglicht, mit gestärktem Selbstbewusstsein in die Verhandlungen einzutreten und auf „gleicher Augenhöhe“ mit der Geschäftsführung zu diskutieren. Die unmittelbare Folge war dann eine Anerkennung der betrieblichen und fachlichen Kompetenz des Betriebsratsgremiums durch Management und Geschäftsführung und damit einhergehend, die durch die Betriebsräte eingebrachten Vorschläge ernsthaft zu prüfen und inhaltlich zu beantworten.

Die Ressourcen, die eine solch dezidierte Vorgehensweise bei der Erarbeitung strategischer Vorgehensweisen zur Beschäftigungssicherung erst ermöglichen, liegen sicherlich zum großen Teil in der Größe des Betriebsratsgremiums. Mit elf ordentlichen Mitgliedern und der Freistellung der Betriebsratsvorsitzenden und eines Stellvertreters sind Grundlagen gegeben, strukturelle und strategische Fragestellungen zu entwickeln und zielgerichtet unter den Themenstellungen „Beschäftigungssicherung“ und „unternehmerische Zukunftsfähigkeit“ zu bearbeiten.

Darüber hinaus ist zu vermuten, dass das historisch begründbare Selbstbewusstsein des Betriebsrats, dessen Gremien bis in die jüngste Vergangenheit die betriebliche Mit-



bestimmung hart erkämpft haben, eine psychologisch wichtige Ressource in den Auseinandersetzungen mit der Arbeitgeberseite darstellt.

### 8.2.5 Einbeziehung von Beschäftigten und Gewerkschaft

Die durch den BR forcierten Themenstellungen wurden und werden nicht ohne den Rückhalt in der Belegschaft durchgeführt werden können. Benötigt wird in diesem Zusammenhang die solidarische Unterstützung durch die Belegschaft, die jedoch erst durch eine beteiligungsorientierte Vorgehensweise des BR generiert und eingefordert werden kann. Die Grundlage zur Erfüllung dieser Maxime bilden für den BR der mit im Werkerbereich hohe Organisationsgrad von ca. 80 % sowie der Vertrauensleutekörper, der vor Ort die Standpunkte des BR vertritt und erläutert. Insbesondere hierdurch können durch die Rückmeldungen der Vertrauensleute Meinungsbilder der Belegschaft im Unternehmen abgerufen und eingeordnet werden.

„Die Beteiligung läuft in erster Linie über unsere Vertrauensleute. Es werden alle Beschäftigtengruppen mit einbezogen. Derzeit organisiere ich eine Teilversammlung für die Führungskräfte der Ebenen vier und fünf. Der Organisationsgrad in diesen Ebenen ist leider sehr gering, es herrscht eine Einzelkämpfermentalität.“

Somit werden - neben den stattfindenden Betriebsversammlungen - durch Teilversammlungen einzelne Betriebsbereiche über die Arbeit des BR zusätzlich informiert und es wird die Möglichkeit geboten, im Rahmen dieser Veranstaltungen Probleme zu diskutieren. Auch aufgrund der hohen Kommunikationsdichte wird durch den BR das Verhältnis zur Belegschaft als „gut“ bezeichnet.

„Seit 1975 hat sich die Zufriedenheit [der Belegschaft, d. Verf.] enorm gesteigert und liegt auf einem hohen Niveau.“

Diese Vorgehensweise und die daraus resultierende erfolgreiche Betriebspolitik des Betriebsrats unterstreichen die Wichtigkeit einer beteiligungsorientierten Ausprägung von Betriebsräten gegenüber den Belegschaften. Auch in dem hier geschilderten Beispiel wäre es nicht möglich, ohne eine enge in fachlicher Hinsicht determinierte Zusammenarbeit durch die Miteinbeziehung von „Arbeitsplatzexperten“ als Kompetenzträger in bestimmten und relevanten Fragestellungen, einer wechselseitigen Kommunikation zwischen Betriebsratsgremium, Vertrauensleuten und Belegschaft sowie einer Gesamttransparenz des Handelns des Gremiums strategische und beschäftigungssichernde Vorschläge zu erarbeiten und diese in Verhandlungen gegenüber der Geschäftsführung auf gleicher Augenhöhe zu vertreten.

Die Rückendeckung durch die Belegschaft führte auch zu Unterstützungsleistungen, die für die Gewerkschaft geleistet wurden. Insbesondere in der Tarifrunde 2005/2006 wurde in den Tarifaueinandersetzungen ver.di stark durch die Belegschaften des Gesamtkonzerns

unterstützt. Im Rahmen der durchgeführten und von ver.di ausgerufenen Arbeitskämpfmaßnahmen zeichneten sich die Belegschaften durch eine hohe Streikbereitschaft aus.

„2005/2006 hatte das Unternehmen bei der Tarifrunde in der Papierverarbeitung die meisten Streikstunden der Republik gehabt, wir sind also streikerfahren.“

Dagegen wird gewerkschaftliche Unterstützung für den BR nur in Ausnahmefällen abgerufen. Hier wurde in erster Linie in Fragen der tarifrechtlichen Ausgestaltungen aufgrund der alleinigen Zuständigkeit der Gewerkschaft in dieser Themenstellung auf die Gewerkschaft zurückgegriffen.

„Also wir machen den größten Teil selber. Eine Verselbständigung, [eines Unternehmens des Konzerns, d. Verf.] die inzwischen zu einer anderen Firma gehört, hat im Zuge von Umstrukturierungen mit ver.di zusammen gearbeitet. Wir nutzen ver.di nur, wenn wir das brauchen. Im Moment führen wir Verhandlungen zur Altersteilzeit, das kann nur als Tarifvertrag gemacht werden. Die bekommen natürlich Unterlagen, bei Konzernbetriebsratssitzungen sind sie auch dabei.“

Auch Unterstützungsleistungen anderer Anbieter (Rechtsanwälte, arbeitsorientierte Beratungsunternehmen) werden lt. Aussage der BR-Vorsitzenden eher selten abgerufen - bei Bedarf werden die Hans-Böckler-Stiftung sowie die Technologische Beratungsstelle beim DGB NRW e.V. (TBS) für Beratungsleistungen angefragt.

### 8.2.6 Zusammenfassung

Nach Analyse des durchgeführten Interviews kann festgestellt werden, dass in diesem Fallbeispiel der § 92 a BetrVG als Mittel der Beschäftigungssicherung bewusst zum Einsatz kam und als Grundlage diente, die geschilderten Problemstellungen in Interessenausgleich/Sozialplan bzw. einer Gesamtbetriebsvereinbarung zu behandeln und einer beschäftigungssichernden Lösung zuzuführen. Zwar wurde der § 92 a BetrVG erst durch geplante Maßnahmen der Arbeitgeberseite genutzt - also keine pro-aktive Vorgehensweise durch den Betriebsrat als erster Schritt - jedoch konnten auf Grundlage des Initiativrechts strategisch durchdachte Gegenvorschläge zur Beschäftigungssicherung gemacht werden.

Zusätzlich wurde durch die schon vorhandene beteiligungsorientierte Vorgehensweise des Betriebsrats gegenüber den Mitarbeitern und einer darauf begründeten hohen Solidarität ein „Machtinstrument“ der Arbeitnehmerseite gegenüber Geschäftsleitung und Management aufgebaut und somit der Einsatz des Initiativrechts erleichtert.

Festzuhalten ist zusätzlich, dass vermutlich die schon bei der ersten Nutzung des Initiativrechts errungenen Regelungen, die die beschriebenen beschäftigungssichernden Maßnahmen beinhalteten, einen weiteren Schub für die Nutzung des § 92 a BetrVG bedeuteten.

## 9 Branchenstudie Chemie

### 9.1 Verbreitung und Praxis der tariflichen Öffnungsklauseln in der Branche

#### 9.1.1 Verbreitung

Branchenbezogene Daten zur Verbreitung der Nutzung des § 92 a BetrVG in den von der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) vertretenen Branchen wie z. B. der Chemieindustrie und Energieerzeugung existieren nicht. Die IG BCE hat zur Verbreitung keinerlei Daten erhoben bzw. nicht bei der Mitbestimmung systematisch nachgefasst. Die Experten in der IG BCE konnten keinerlei qualifizierte bzw. quantifizierte Aussagen zur Anwendung des § 92 a BetrVG treffen.

„Das kann ich nicht sagen, ich kann es quantifizieren, indem ich sage, wir haben so und so viel laufende Standortvereinbarungen, wo es um Einschneidungen geht, also entweder an der Arbeitszeiterhöhung mit Entgeltreduzierungen.“ (Expertin IG BCE)

Diese direkte Aussage zur Frage, wie viele Betriebsräte nutzen überhaupt den § 92 a BetrVG in den von der IG BCE vertretenen Branchen, führte dazu im Interview<sup>8</sup>, dass sich der Schwerpunkt der Expertenbefragung auf das Instrument der tariflichen Öffnungsklausel zur Beschäftigungssicherung fokussierte.

Beschäftigungssicherung bzw. Standortsicherung wird über abweichende Standortvereinbarungen (tarifliche Öffnungsklauseln) vom Tarifvertrag insbesondere in der Chemischen Industrie (das umfasst unter anderen die Teilbranchen Kunststoff, Kautschuk, Pharma, Grundstoffherzeugung) in den westlichen Tarifgebieten reguliert. Im östlichen Tarifgebiet werden diese abweichenden Standortvereinbarungen weitaus seltener genutzt („maximal ein Fünftel im Verhältnis was im Westen genutzt wird“), da der dortige Tarifvertrag nicht die „Flexibilisierungselemente“ der westlichen Tarifverträge enthält. Das System der tariflichen Öffnungsklauseln wird seit Mitte der 1990er Jahre genutzt, wobei das System und die Verfahren immer weiter im Laufe der Jahre ausgebaut und verfeinert wurden. In anderen Branchen, die die IG BCE vertritt, werden deutlich weniger Öffnungsklauseln genutzt. Regionale Schwerpunkte in den westlichen Tarifgebieten zur Anwendung von tariflichen Öffnungsklauseln sind laut der Expertin nicht dokumentiert und damit nicht belegbar.

<sup>8</sup> Das Interview wurde mit der Expertin aus der IG BCE Hauptverwaltung wurde am 13.02.2012 geführt.

Im Jahr 2011 stimmte die IG BCE ca. 100 Öffnungsklauseln zu, in denen Arbeitszeit und Entgelt abweichend vom Tarifvertrag geregelt wurde. Generell wurde das Instrument der abweichenden Standortvereinbarungen in den Jahren ab Ende 2008 mit Beginn der Finanzkrise bis 2011 seitens der Arbeitgeber intensiv nachgefragt und eingefordert. Insgesamt schätzte die Expertin für den Gesamtzeitraum der Krise ein, dass einen Spitzenwert von ca. 300 - 320 abweichenden Regelungen erreicht worden sind.

„... für die chemische Industrie hat das ja auch bedeutet, dass überwiegend Beschäftigungen erhalten und gesichert wurden und wir relativ wenige Entlassungen, also große Entlassungswellen damit möglichst sichtbar und spürbar verhindern konnten ...“ (Expertin IG BCE)

Davor wurden in den Jahren 2002/2003 eine ähnliche hohe Anzahl von Vereinbarungen (ca. 250) abgeschlossen. Bis Ende 2004 wurden von 880 chemischen Betrieben seit Bestehen der Öffnungsklauseln im Tarifvertrag jeweils eine Standortvereinbarung umgesetzt (Paprotny 2005, 42). Der Bundesarbeitgeberverband Chemie beziffert 2007 in einem Informationsbrief die Zahl der verhandelten „Flexibilisierungsfälle“ auf insgesamt 1.658 seit 1994, von denen zum damaligen Zeitpunkt noch 472 „Nutzungsfälle“ gültig waren (BAVC 2007).

Eingefordert werden die Standortvereinbarungen hauptsächlich von Klein- und Mittelbetrieben sowie von einzelnen eigenständigen Konzerntöchtern bzw. Teilbereichen oder Betrieben von Konzernen, die in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten sind. Häufig fordern Betriebe mit bis zu 500 Beschäftigten tarifliche Abweichungen ein; Betriebe mit bis zu 1.000 Beschäftigten tun dies eher weniger.

„Es geht quer durch alle Unternehmensgrößen, wobei man schon sagen kann, im großen Teil sind die Nutzer von Öffnungsklauseln Klein- und Mittelbetriebe. Bei großen Betrieben haben wir bestimmte tarifliche Regelungen, die dann Standort-sicherungen haben, oder wir haben für kleine Teilbereiche, die vom Benchmark her schwierig sind, dann Öffnungsklauseln. Da ist nicht das ganze Unternehmen betroffen, sondern dann ist es wirklich sehr partikular, also zum Beispiel auf eine Technik oder eine Energieversorgung oder eine Logistik oder eine Kantine, die im Prinzip nicht ausgegliedert wurde, sondern unter den Konditionen ist es eben auch noch wirtschaftlich möglich, das im Rahmen des großen Unternehmens zu halten.“ (Expertin IG BCE)

Der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) beschreibt die Nutzungsintensität nach Unternehmensgrößen vor der Finanzkrise 2008 wie folgt:

„Bei den Chemie-Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten besteht dabei das deutlich größte Bedürfnis nach abweichenden Lösungsansätzen. Auf diese Unternehmen entfallen ca. 82 Prozent aller Flexi-Nutzungen. Ca. 30 Prozent aller Arbeitnehmer der Branche sind in mittelständischen Unternehmen beschäftigt.“ (BAVC 2007)

Zudem lassen sich bedingt durch die Finanzkrise ab 2008 zwei Gruppen von Unternehmen unterscheiden, die abweichende Öffnungsklauseln nutzen wollen. Zum einen sind es die Unternehmen, „die immer wirtschaftliche Schwierigkeiten mit sich herumtragen“ und die Öffnungsklauseln als „Dauerkandidaten“ kontinuierlich nutzen, und zum anderen müssen Unternehmen, denen es bislang immer wirtschaftlich gut ging, sich zum ersten Mal wegen der Finanzkrise ab 2008 sich mit tariflichen Öffnungsklauseln auseinandersetzen.

### 9.1.2 Ablauf, Formen und Themen

Für die Kunststoffbranche sowie die Kautschukbranche (hier insbesondere Reifenindustrie) steuert sich die Motivation zur Tarifaufweichung durch die Systemabhängigkeit als Lieferanten für die Automobilindustrie („Knebelungsverträge“) aus den aufgezwungenen Einkaufskostensenkungsprozessen der Abnehmer (Automobilhersteller). Durch das Einlassen der Lieferanten auf die vorgegebenen Preiskorridore der Abnehmer (Automobilhersteller) wirken die eher besser abgeschlossenen Flächentarifverträge in den beiden Branchen (im Vergleich zur Chemischen Industrie) dann eher noch kontraproduktiv.

Andere Motive zur Tariffucht seitens der Unternehmen werden ausgelöst durch die Öffnung der Märkte in Asien (hier insbesondere China) und der damit verbundenen Konkurrenzfähigkeit auf diesen Märkten vor Ort. Hinzu kommen Drohungen von Verlagerung von Produktionen in vermeintlich kostengünstigere Länder oder Austritt aus den Arbeitgeberverbänden, um tarifliche Standards hier in Deutschland zu senken.

Neue Unternehmen, die gerade durch bestehende Konzernunternehmen in neuen innovativen Produktionsverbänden gegründet werden wie z. B. der Bereich der Elektromobilität (Batterie- und Akkumulatorenherstellung) in Ostdeutschland, fangen im Tarifgefüge bei der IG BCE relativ weit unten an (Tarifgebiet Ost), und werden durch laufende Verhandlungen mit der IG BCE an den Flächentarifvertrag der Chemischen Industrie herangeführt.

Die abweichenden Standortvereinbarungen werden hauptsächlich durch die Betriebsräte der betroffenen Unternehmen initiiert.

„[...] ich würde sagen, die Standortvereinbarungen, die werden von unserer Seite initiiert. Da gibt es ja auch welche, die keine Öffnungen nutzen vom Tarifvertrag, sondern auch tarifliche Bestandteile abgebaut haben und das alles in Standortpakete packen. Das ist meistens die Initiative von den Betriebsräten.“ (Expertin IG BCE)

Es sind zudem Betriebsräte, die durch die IG BCE gut informiert und betreut werden, die diese Initiativen starten und vom Arbeitgeber Gegenleistungen einfordern, wenn dieser mit ihnen über tarifliche Abweichungen diskutieren will. In Konzernen starten

Gremien wie Konzernbetriebsräte und Gesamtbetriebsräte zusammen mit den Aufsichtsratsmitgliedern aus der Mitbestimmung eigene Initiativen, die dann wiederum mit der IG BCE abgestimmt werden.

„Also in dem kann man schon sagen, das ist eine Initiative vom Konzernbetriebsrat oder auch vom Aufsichtsrat initiiert worden oder auch von unseren Arbeitnehmervertretern, die da sind, die natürlich sehen, der KONZERN ist eigentlich sehr gut, was die Mitbestimmung angeht und da ist es irgendwo schon über die Schiene Mitbestimmung und was kann man machen und wie kann man es initiieren und die sind ja auch im Betriebsrat integriert, im KBR, im GBR und das sind schon Wege, wo man sagen kann, das ist dann auf die Arbeitnehmerseite zurückzuführen, aber das Unternehmen hat natürlich auch ein Interesse, also da ist keine lokale Politik, sondern da ist ein recht offener und ehrlicher Umgang und Miteinander in solchen Bereichen.“ (Expertin IG BCE)

Grundsätzlich lässt die IG BCE tarifliche Abweichungen nur zu, wenn der Arbeitgeber alle Informationen über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens den Betriebsräten und der Gewerkschaft zur kritischen Prüfung und Hinterfragung überlässt. Werden die gewünschten Informationen wie Zahlen, Daten und Fakten nicht vorgelegt, begeht der Arbeitgeber „Tarifbruch“.

„Der muss es belegen, also unsere Vorgehensweise ist schon so, wenn wir keine Informationen erhalten, ich kann das jetzt auch nicht 100 % flächendeckend überprüfen, aber der Grundsatz ist schon der, dass wir sagen wenn der Arbeitgeber einen Einschnitt haben möchte, mit uns auch in Verhandlung tritt bzw. mit dem Betriebsrat unter Einbeziehung der IG BCE, dann muss er auch seine Bücher so offenbaren, dass wir nachprüfen können, ist es gerechtfertigt. Hat das einen Sinn? Hat es langfristig einen Sinn? Oder sind wir da nur kurzfristig dabei irgendwas dann abzusenken und wir können dem dann auch nicht weiterhelfen, was die langfristige Perspektive angeht. Oder in den Momenten arbeiten wir dann einfach mit Rückzahloptionen und Klauseln, das ist auch eine Komponente, wenn sich der Erfolg quasi nicht eingestellt hat.“ (Expertin IG BCE)

Die Arbeitgeber offenbaren in der Regel die gewünschten Informationen, da die IG BCE nicht verpflichtet ist, einer Tarifaussenkung unbegründet zuzustimmen. Weiterhin haben die „kooperativen“ Arbeitgeber „ein hohes Interesse“ daran, dass die „Motivation der Beschäftigten“ nicht durch die Art und Weise der Verhandlungen über die Standortvereinbarungen leidet. Zudem ist die Aufnahme der Verhandlungen über Tarifaussenkungen eine freiwillige Angelegenheit der Betriebsparteien. Die IG BCE fordert ihrerseits selber, in die Verhandlungen zwischen den Betriebsparteien mit einbezogen zu werden.

„Ja, das machen die. Wenn die was von uns wollen, dann machen die das. Ansonsten haben wir da eine ganz klare Sprachweise, wenn die die von uns geforderten

Zahlen nicht bieten, obwohl sie dann weiterhin mit Öffnungsklauseln arbeiten. Das ist ja immer eine freiwillige Angelegenheit. Also die Betriebsparteien können verhandeln und da erwarten wir an sich, dass zum einen wir als IG BCE mit beteiligt sind und den Prozess begleiten und wir haben ein Zustimmungsverfahren, das heißt, dass wenn wir eine Regelung kriegen - eine Betriebsvereinbarung -, die möglicherweise nicht mit irgendwelchen Komponenten versehen ist, müssen wir dem nicht zustimmen. Es gibt keine Verpflichtungen gegenüber dem Arbeitgeber der Tarifaabsenkung zu entsprechen.“ (Expertin IG BCE)

Trotzdem wollen nicht alle Arbeitgeber dieser tariflichen Offenbarungspflicht nachkommen und gehen damit bewusst in den Konflikt mit dem Betriebsrat sowie mit der Tarifpartei IG BCE. Das zieht sich quer durch allen Unternehmensgrößen. Aufschluss über konfliktbereite Arbeitgeber können Indikatoren wie (inter)nationale Herkunft und geschichtliche Entwicklung sowie Größe des Unternehmens geben.

Die Informationen der Arbeitgeber werden in der Regel von „externen Sachverständigen“ auf Plausibilität geprüft, wobei die Sachverständigen in diesem Beratungsprozess nur auf die fachliche Beratungskompetenz „Prüfung der Zahlen und Bücher“ beschränkt werden. Zudem werden sie direkt von der IG BCE rekrutiert, da die interne Prüfungskapazität der IG BCE bundesweit nicht ausreicht. Eine weitergehende Beratungsfunktion haben die externen Sachverständigen im Aushandlungsprozess zur Standortvereinbarung nicht.

„[...] ja doch also, wenn es um solche Prüfungen geht, dass die hinzugezogen werden als externe Experten, das schon, das ist klar, aber dass sie sich selbst direkt in den Verhandlungsprozess, dass sie eingebunden sind, das eigentlich weniger. [...] Das sind dann quasi Sachverständige. Wir haben auch hier die Möglichkeit, bestimmte Wirtschaftszahlen überprüfen zu können, aber wir können das natürlich nicht bundesweit. [...] Nein, das sind dann wirklich externe Sachverständige, die dann nur zu einem Teil eine Prüfung abliefern, die dann für die Verhandlung oder für den weiteren Verlauf der Verhandlung üblicherweise bedeutend ist.“ (Expertin IG BCE)

Dauerhaft angelegte Tarifaabsenkungen mit „längerfristigem Charakter“ werden als „Unternehmenstarifverträge“ für größere Unternehmens- bzw. Konzerneinheiten abgeschlossen, während die in den Flächentarifverträgen hinterlegten Öffnungsklauseln für „kurzfristige Notsituationen“ genutzt werden.

„Es gibt auch die Möglichkeit eben im Verband also so firmenbezogene Unternehmenstarifverträge abzuschließen, die haben dann aber meistens längerfristigen Charakter oder sollen längerfristigen Charakter haben und das ist dann auch auf Dauer angelegte Absenkung des Tarifvertrages. Öffnungsklauseln im eigentlichen Sinne sind ja eher für die kurzfristige Notsituation gedacht, werden manchmal auch etwas länger als ein Jahr genutzt, also wir haben da auch durchaus Tendenzen

zu sagen, auch zwei Jahre können hier gerechtfertigt sein und dann muss halt wieder überprüft werden, ob die Situation sich verbessert oder sich verschlechtert hat.“ (Expertin IG BCE)

Die meisten Regelungen in den Vereinbarungen betreffen die Themen zur Arbeitszeit und zur Entlohnung sowie um die Ausgestaltung der in den Tarifverträgen verankerten Korridore zu diesen beiden Themen.

„... sagen wir mal, die Frage, die am häufigsten geregelt wird in den Vereinbarungen, ist die Frage der Arbeitszeit und der Entlohnung. Erhöhung der Arbeitszeit in der Krise, oft auch durchaus die Absenkung der Arbeitszeit, da kann man sagen, war das Pendel sehr ausgewogen. ... [Nachfrage Interviewer: „Also Richtung Kurzarbeit?“] ... Richtig, um zu sagen, wir wollen jetzt eben erst mal den tariflichen Korridor nutzen und 35 Stunden arbeiten, bevor man überhaupt mit der Frage Kurzarbeit kommt. [...] Man muss sich das so vorstellen, wir haben einen Arbeitszeitkorridor. Da hat diese Schwankung 35 - 40, bei einer Regel 37,5. Wir haben den sogenannten Entgeltkorridor, der in Verbindung mit Arbeitszeit und Erhöhung meistens genutzt wird. Das heißt, die Bezahlung bleibt bei den 37,5 stehen und die arbeiten 40 Stunden. Das ist ungefähr 6,3 %, wenn man das hochrechnet.“ (Expertin IG BCE)

Damit scheinen die Themen in den Vereinbarungen in der Verhandlungsagenda über die Jahre hinweg konstant zu bleiben, denn eine frühere Studie aus 2005 bestätigt diesen Trend. So wird der Arbeitszeitkorridor als Öffnungsklausel in der Hälfte aller Vereinbarungen genutzt, denen die Tarifvertragsparteien zugestimmt haben, gefolgt von der tariflichen Jahresleistung und dem Entgeltkorridor (Paprotny 2005). Beim Bundesarbeitgeberverband Chemie stellt sich 2007 die Reihenfolge der genutzten „Flexibilisierungsinstrumente“ etwas anders dar. Grundmenge der Betrachtung sind die hier schon erwähnten 1.658 Nutzungsfälle. An erster Stelle steht auch hier der Arbeitszeitkorridor in 41 % der Nutzungsfälle, gefolgt vom Entgeltkorridor in 33 % und dem „firmenbezogenen Verbandstarifvertrag“ in 22 % der Nutzungsfälle. Erst an vierter Stelle wird die „Öffnung Jahresleistung“ in 13 % der Nutzungsfälle erwähnt (BAVC 2007).

Weitere oder andere Themen wie z. B. Fragen zur Qualifizierung der Beschäftigten spielen in den Vereinbarungen bislang eine eher untergeordnete oder gar keine Rolle.

„Natürlich spielt Qualifizierung auch eine Rolle und wir haben auch einige Vereinbarungen, die Teilqualifizierung mit integrieren, indem gesagt wird, es ist Qualifizierungsbedarf da. Wir haben auch ein großes Interesse als Betriebsparteien mit in diese Standortvereinbarung Qualifizierungsprogramme zu integrieren. [...] Qualifizierung spielt eine Teilrolle, wobei wir auch immer mehr Qualifizierung mit integrieren würden und wollen, aber so richtig der Renner im Betrieb ist das nicht, muss man leider so sehen.“ (Expertin IG BCE)



Konkret werden, wenn überhaupt zum Regelungsthema „Qualifizierung“, zwei Maßnahmen vereinbart:

1. Freistellung während der Arbeitszeit zur Qualifizierung
2. Anspruch auf eine betriebsbezogene bzw. arbeitsplatzbezogene Qualifizierung

Weiterhin beinhalten die Standortvereinbarungen nach Aussage der Expertin keinerlei Einführungen von Innovationen, sei es im Bereich von Produkten oder Prozessen, sondern sind Ausdruck tariflicher Abwehrkämpfe gegen Absenkungen von Standards.

„Flucht aus dem Verband vermeiden. Absenkung der Standardsicherungen. Was Neues, was Innovatives ist ja in der Regel ja nicht damit verbunden, wenn ich auf tarifliche Bestandteile verzichte. Kann ich jetzt nicht sagen, dass ich da wirklich große Erfahrung mit habe, zumindest was unsere Standards und Öffnungsklauseln angeht ...“ (Expertin IG BCE)

Die Verhandlungen starten meistens mit einer Information an den Betriebsrat durch den Arbeitgeber, der dem Gremium die Probleme schildert, die ihn dazu bewogen haben, Verhandlungen zu einer Vereinbarung über tarifliche Öffnungsklauseln zu beginnen. Sobald der Betriebsrat dieses erfährt, sollte er sich typischerweise an die IG BCE wenden, um mit ihr gemeinsam die Verhandlung vor Ort aufzunehmen. Die Verhandlungen werden in der Regel auf der Ebene des Bezirkes durchgeführt, der wiederum über die Aufnahme der Verhandlungen an den Landesbezirk berichtet. Es werden alle Organisationseinheiten der IG BCE informiert, die konkret bei der Verhandlung zur Vereinbarung einbezogen werden. Die Hauptverwaltung der IG BCE gestaltet direkt nur in Verhandlungen mit, wenn es ein Unternehmen betrifft, in dem für mehrere Standorte zum gleichen Problem eine Vereinbarung ausgehandelt wird. Auch hier wird nach Fall und Kenntnis der Organisationseinheit über das Unternehmen und dessen wirtschaftliche Situation entschieden, ob dann die Verhandlung direkt vom betreffenden Vorstandsbereich in der Hauptverwaltung oder dem zuständigen Konzernbetreuer oder vom betreffenden Landesbezirk unter Begleitung durch die Hauptverwaltung der IG BCE mit dem Unternehmen bzw. mit dem Konzern geführt wird.

Wenn kleinere Betriebsratsgremien (bis zu 9 Betriebsratsmitglieder) gut von der IG BCE betreut werden, dann sind diese eher bereit, die IG BCE zur Unterstützung in die Verhandlungen miteinzubeziehen. Bei größeren Betriebsratsgremien (ab 11 Betriebsratsmitglieder) bzw. bei Gremien der Ebene von Gesamt- bzw. Konzernbetriebsräten verhandeln diese eher selbstständig, teilweise ohne die IG BCE, die Standortvereinbarungen mit dem Arbeitgeber.

„Wir kriegen es natürlich dann mit, wenn sie gut betreut sind. Das ist ja oftmals bei Kleineren so, dass die eher uns zu Hilfe holen, als größere, die denken, können wir eigentlich alleine machen. Aber das ist eine Frage, wie man vor Ort zusammenarbeitet, wie das Betreuungsverhältnis ist und das sollte schon

sein. Nach unseren internen Verfahren, die wir eigentlich mit unseren Sekretären vor Ort bereden, sollte es schon immer so sein, dass, wenn die Verhandlung stattfindet, es immer unter der Einbeziehung der IG BCE ist. Das ist sicherlich nicht immer gewährleistet aber sollte an sich der Standardfall sein. So dass zumindest die Informationen, was ist da los ist, es rechtfertigt. Das braucht der an Unterlagen, macht euch schlau, fordert ein, lasst euch nicht über den Tisch ziehen, das und das muss in die Vereinbarung rein, auch das da große Hilfestellung von unserer Seite eingebracht wird, sonst geht das nicht. [...]

Das wird dann teilweise ohne uns verhandelt. Man kriegt eben... sollte nicht so sein. Wir legen da an sich auch schon großen Wert drauf, dass wir auch bei den Großen beteiligt sind. Allerdings ist da die Dynamik eine andere. Da muss ich nicht direkt begleiten oder auch mit verhandeln, da reicht es oftmals, wenn ich den Prozess begleite, weil wir auch bei den Großen mit in den Verhandlungskommissionen sitzen. Es ist also auch nicht unbedingt unüblich, aber da ist natürlich ein anderes Know-How, ein anderes Umgehen von Arbeitgeberseite und Betriebsrat.“ (Expertin IG BCE)

Die größeren Gremien können deshalb nach Aussage der Expertin selbständiger und alleine verhandeln, da sie in Fragen der eigenen Ressourcen, Organisation im Gremium, Freistellung sowie in der Qualifizierung von Betriebsratsmitgliedern besser aufgestellt sind als die kleineren Gremien. Diese wiederum können in ihrem Sinne erfolgreiche Vereinbarungen abschließen, wenn folgenden Faktoren mitberücksichtigt werden:

- gute Betreuung durch die IG BCE,
- gute An- und Einbindung an die IG BCE (auch über den Organisationsgrad der Beschäftigten),
- gut informiert durch den Arbeitgeber und IG BCE.

Nach Abschluss der Verhandlungen durch die Betriebsparteien werden die Vereinbarungen durch die Tarifparteien geprüft. Dazu haben sich bei beiden Tarifparteien unterschiedliche Verfahrensweisen etabliert. Während der BAVC die Vereinbarungen anhand eigener Checklisten prüft, gestaltet sich die Prüfung bei der IG BCE meist etwas schwieriger. So wird telefonisch mit den Beteiligten Kontakt aufgenommen oder korrespondiert, wenn die Vereinbarung noch nicht bekannt ist. Zudem wird geprüft, ob die verhandelten Themenpunkte im Sinne der IG BCE nach Auslegung der gültigen Tarifverträge stimmig sind. Damit die Vereinbarung ihre Gültigkeit nach dem Tarifvertrag erhält, müssen beide Tarifparteien zustimmen. Nach Aussage der Expertin sind schon bis zu einem Viertel der abgeschlossenen Vereinbarungen auf Drängen der IG BCE nachgebessert bzw. nachverhandelt worden, da diese nicht den Vorstellungen und den vereinbarten Voraussetzungen der IG BCE entsprochen haben. Wie schon zuvor erwähnt muss die IG BCE einer Vereinbarung nicht zustimmen.

„Maximal 25 Prozent. Und meistens ist es ja so, dass man es noch mal korrigieren kann, wenn es problematisch ist und die Verabredung noch nicht unterschrieben ist, ist es ja auch kein Thema. Das muss noch mal nachjustiert werden, das geht dann über den betreuenden Sekretär dem man sagt, schau da bitte noch mal, sonst wird es schwierig für uns. [...] Ja im Endeffekt wollen die was von uns. Wie soll man sagen, ohne Zustimmung, ist es nicht legal und auch wenn der BAVC zustimmt, dann habt ihr ein Problem, wenn wir es nicht tun. Wie hoch ist das Interesse an einer Regelung und dann ist natürlich auch die Frage, wie kann sich der Sekretär vor Ort da richtig durchsetzen? Ist manchmal ja auch nicht ganz einfach.“  
(Expertin IG BCE)

Die Nachverhandlung bzw. die Nachjustierung der Vereinbarungen sind auch machtpolitische Veranstaltungen, die dann für die IG BCE brisant werden, wenn der Arbeitgeber und der Betriebsrat sich einig sind bei Vereinbarungen, die eigentlich nach dem Tarifvertrag nicht die Anforderungen der IG BCE erfüllen. Diesen Konflikt muss dann die örtliche Ebene, in Person „der Sekretär“, austragen, es sei denn, er oder sie holt sich zusätzliche Unterstützung durch die IG BCE Hauptverwaltung. Diese Konflikte kommen aber nach Ansicht der Expertin sehr selten vor, und bringen dennoch einen weiteren wichtigen Aspekt zum Abschluss einer erfolgreichen Vereinbarung zum Vorschein.

„Das ist auch schon vorgekommen, ja. Ist aber eigentlich selten. Normalerweise läuft es ganz gut oder man justiert es hinterher noch mal, indem es dann auch mal... wir haben dann auch Mitgliederversammlung... es ist nicht so, dass es alles immer nur Betriebsrat ist, sondern wir haben auch eine Mitgliederversammlung, man muss ja irgendwie das Ganze transportieren und informieren, das ist schon auch ein Umstand, auf den wir Wert legen zu sagen, ihr müsst von Anfang eure Belegschaft mit ins Boot nehmen, die betrifft das. Es kann nicht sein, dass ihr da irgendwo verhandelt, dann das Ergebnis verkündet wird, und niemand weiß, warum und wieso muss ich jetzt 40 Stunden arbeiten und muss ich auf Prozente meines Lohns verzichten. Also ich brauche schon eine ordentlich funktionierende Informationspolitik wo die Beteiligten sehr frühzeitig mit einbezogen werden.“  
(Expertin IG BCE)

Denn wenn die Belegschaft nicht in die Verhandlungsprozesse miteinbezogen werden durch Informationsveranstaltungen des Betriebsrates oder durch Mitgliederversammlung der IG BCE, spürt die IG BCE anhand von Austritten ihrer Mitglieder, dass der Verhandlungsprozess nicht im Sinne der Beschäftigten verlaufen ist. Andererseits erfährt die IG BCE beim Abschluss einer erfolgreichen Vereinbarung auch positiven Zuspruch durch die Mitglieder.

„Wenn eine Belegschaft nicht informiert und einbezogen ist und über die Notwendigkeit informiert wird, find ich... merken wir das natürlich, in dem bestimmte Austritte erfolgen, wenn da irgendwas nicht richtig funktioniert hat, weil wir ha-

ben auch Bereiche, wo die sich bedanken, wo die sagen, das ist toll. Wir haben jetzt eine Arbeitsplatzgarantie, eine Arbeitsplatzsicherheit, die hätten wir ohne die Öffnungsklauseln nicht gehabt und ohne diese Standardvereinbarung. Wo die sich bei uns bedanken, aber...“ (Expertin IG BCE)

Obwohl die Beteiligung der Beschäftigten an den Verhandlungsprozessen für die IG BCE ein sehr wichtiges Element ist, wird dieses von den Betriebsratsgremien sehr unterschiedlich genutzt.

„Das hängt vom Betriebsrat ab. Sie sollten einbezogen werden. [ ] Aber wichtig finde ich schon diesen Beteiligungsprozess. Der Betriebsrat muss es natürlich mit irgendwelchen Informationsveranstaltungen belegen und wir müssen dann irgendwie schauen, dass wir das mit Mitgliederversammlungen so ein bisschen breiter streuen und auch um die Frage wollt ihr das, sollen wir das. Manchmal wird da auch abgestritten und gesagt, wir wollen das nicht, das geht gar nicht mehr, können wir nicht mehr rechtfertigen, wird in unserer Mitgliedschaft nicht getragen. Dann können wir das natürlich auch nicht befürworten.“ (Expertin IG BCE)

Künftige neue Themen wie z. B. „Gute Arbeit“ oder die demografische Entwicklung der Beschäftigtenstruktur in Unternehmen, aber auch die Weiterentwicklung der tariflichen Öffnungsklauseln kann nur erfolgreich unter Beteiligung und Einbezug der Betroffenen, hier die Beschäftigten, in ihrem Sinne weiterentwickelt werden.

„...das ist ja nicht nur ein Betriebsratsthema, sondern „Gute Arbeit“ ist ja wirklich ein Beschäftigenthema und da wäre es ja sicherlich auch spannend zu wissen, wie ist zum Beispiel die Anforderung, wie sieht die Belegschaft die Anforderung an die Arbeitszeit, wie muss mit dem Thema umgegangen werden. Weil das ist ja das Originäre, was jeden irgendwie betrifft, Geld und Arbeitszeit und die Anforderungen daran.“ (Expertin IG BCE)

So muss künftig z. B. bei der Regelung der Arbeitszeit geprüft werden, was an Arbeitszeitsystemen angeboten werden kann, was muss kollektiv geregelt werden, wo kann individuell gewählt werden. Die Anforderung besteht hierbei, die künftigen Tarifelemente so intelligent zu verhandeln und zu regeln, dass Differenzierungen innerhalb der Regelung zugelassen werden.

„... wie kann ich das gestalten, zum Beispiel eine Arbeitszeit zu verteilen auf mehrere Jahre, eine bestimmte Lebensplanung damit zu erzielen, aber das ist nicht im eigentlichen Sinne eine Öffnung oder eine Standortsicherung.“

Die bisherige Tarifpolitik wird als Ordnungspolitik betrachtet, die bislang kollektive Regelungen vereinbart hat. Diese gilt es um individuelle Vereinbarungen zu ergänzen, die der einzelne Beschäftigte im Rahmen seiner Gestaltungsmöglichkeiten mit dem Arbeitgeber verabredet, die seinem persönlichen Lebensrhythmus angepasst sind. Dazu muss die künftige Tarifpolitik den einzelnen Beschäftigten mehr Freiräume zur

eigenständigen Verhandlung einräumen. Nach Ansicht der Expertin werden künftige Regelungen in der Arbeitszeit der erste Einstieg in eine veränderte Tarifpolitik sein, wo mehr individuelle Bedürfnisse der Beschäftigten eine Rolle spielen werden.

„... was machen wir in unseren Tarifverträgen, das hat ja auch was mit Ordnungspolitik zu tun. Man reglementiert natürlich und gibt vor und das ist eine durchaus berechtigte Frage. Wie weit sollen wir ordnungspolitisch eingreifen und was ist der Belegschaft, dem Arbeitnehmer zugestanden in eigener Verantwortung und eigener Souveränität bestimmte Dinge zu entscheiden. Also meine persönliche Meinung ist, dass wir uns dahin entwickeln müssen, auch dem Einzelnen mehr Freiräume gestaltbar zu machen und das hängt natürlich dann wieder ab, welche Standards bieten wir an und was kann man ausnutzen. Das meinte ich so mit diesem Ausgewogenen. Was ist noch ordnungspolitisch kollektiv regelbar, wo müssen wir eingreifen und wo kann ich dem Einzelnen den Freiraum lassen und ihm zu sagen, das entscheidest du selber, das wollen wir gar nicht. Entscheidest du womöglich mit deinem Arbeitgeber und regelst das selbständig. Das halte ich schon für notwendig und die Gesellschaft ist nun mal so. Geht in die Richtung individuelle Interessen und die Arbeitszeit, denke ich, wird der erste Einstieg sein in so eine andere, durch Eigenverantwortung geprägte Tarifpolitik.“ (Expertin IG BCE)

### 9.1.3 Zusammenfassung

Der IG BCE ist nicht bekannt, inwieweit in den einzelnen Branchen der § 92 a BetrVG von Betriebsräten aktiv genutzt wird. Dafür hat die IG BCE seit Mitte der 1990er Jahre bestimmte Bestandteile in ihren Flächentarifverträgen für die Branche der chemischen Industrie wie Arbeitszeit, Entgelt, Jahresleistungen, etc. flexibilisiert. Von daher sind die Betriebsräte in der chemischen Industrie nicht darauf angewiesen, den § 92 a BetrVG zur Beschäftigungs- und Standortsicherung zu nutzen, sondern sie handeln als Betriebsparteie die Beschäftigungs- und Standortsicherung nach bestimmten Regularien über die Öffnungsklauseln in den Tarifverträgen mit dem Arbeitgeber aus.

Die betriebliche Vereinbarung wird von den Tarifparteien BAVC und IG BCE überprüft und falls nötig zur Korrektur und Nachverhandlung an die Betriebsparteien zurückgegeben. Sind alle Vorbehalte zur Vereinbarung geklärt, wird der Vereinbarung von den Tarifparteien zugestimmt. Weiterhin übernimmt die IG BCE nach der Unterzeichnung des Tarifvertrages die Funktion zur Überwachung der regelkonformen Umsetzung des Tarifvertrages. Da die Tariföffnungsklauseln nur auf freiwilliger Basis genutzt werden können, muss die IG BCE nicht immer sofort jeder ausgehandelten Vereinbarung zustimmen, sondern kann entsprechend die Nachjustierung und Nachverhandlung der Vereinbarung verlangen. Da meistens der Arbeitgeber den Bedarf zum Abschluss einer Vereinbarung nach den Öffnungsklauseln der Tarifverträge formuliert, gerät hier nicht der Betriebsrat in die Rolle des „bettelnden Nachfragers“ wie beim § 92 a BetrVG,

sondern kann, wenn er sich mit der IG BCE gut strategisch und taktisch berät, eine gestärkte Rolle im Verhandlungsprozess einnehmen.

Für den Abschluss einer erfolgreichen Standort- und Beschäftigungssicherungsvereinbarung sind dabei folgende Faktoren zu berücksichtigen:

- die Verhandlungen sind freiwillig, die IG BCE muss keiner Vereinbarung zustimmen, wenn deren Anforderungen an eine Vereinbarung nicht erfüllt werden,
- kooperative Arbeitgeber, die gewillt sind, in den Verhandlungsprozess einzusteigen, und die die entsprechenden Informationen, Zahlen, Daten, Fakten über den Betrieb, das Unternehmen und dessen wirtschaftliche Lage bereitstellen,
- externe Sachverständige auf Seiten der IG BCE, die die Informationen des Arbeitgebers gegenprüfen,
- eine gute Ein- und Anbindung des Betriebsrates und der Belegschaft (auch über einen entsprechenden Organisationsgrad der IG BCE Mitglieder im Betrieb) an die IG BCE,
- eine gute personelle Betreuung des Betriebsrates durch die IG BCE,
- laufende Informationen über den Verhandlungsprozess sowie ständige Kommunikation durch den Betriebsrat und die IG BCE über Betriebsversammlungen und Mitgliederversammlungen der IG BCE,
- direkte Einbeziehung der IG BCE in die Verhandlungen,
- intensive Prüfung der Vereinbarung nach Abschluss der Verhandlungen durch die Hauptverwaltung der IG BCE,
- gegebenenfalls Nachverhandlung und Nachjustierung von Vereinbarungen, wenn diese nicht die Anforderungen der IG BCE erfüllen.

Damit scheint die seit den 1990er Jahren immer weiter verfeinerte Flexibilisierung der Tarifverträge durch Tariföffnungsklauseln<sup>9</sup> ein stärkeres und schärferes Instrument der Beschäftigungs- und Standortsicherung zu sein als der in 2001 in das Betriebsverfassungsgesetz implementierte § 92 a BetrVG.

Trotzdem sind Betriebsräte aus anderen Betreuungsbranchen der IG BCE anscheinend auf die Nutzung des § 92 a BetrVG angewiesen, da für sie die Tarifverträge der chemischen Industrie nicht gelten. Das zeigt gleich im Anschluss dieser Branchenstudie der Exkurs zur Auswertung einer Studie aus der keramischen Industrie sowie das Fallbeispiel aus der Energiedienstleistung.

---

<sup>9</sup> auch wenn dieser Begriff aus gewerkschaftlicher Sicht eine Schwächung von Positionen bedeuten könnte

## 10 Exkurs: Auswertung einer Branchenstudie zur Mitbestimmung in der keramischen Industrie

In einer anderen Branchenstudie (Voss 2012) zum Thema Innovationsprozesse für die Hans-Böckler-Stiftung und die IG BCE wurden im Frühjahr 2012 (also zur Laufzeit dieser Studie) circa 40 Betriebsräte der keramischen Industrie schriftlich zu Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung in betrieblichen Innovationsprozessen befragt. Die schriftliche Befragung wurde ergänzt durch vier mehrstündige Interviews mit Betriebsratsgremien aus der Branche. Ein wesentliches Ergebnis der Studie ist folgendes:

„Zwei Drittel der Betriebsräte kümmern sich nach eigenen Angaben „sehr aktiv“ bzw. „aktiv“ um die Nutzung und Verbesserung des Betrieblichen Ideenmanagements bzw. des Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW; vgl. Abb. 26). Teilweise werden ausgesprochen intensive Werbemaßnahmen im Rahmen der Innovationssysteme durchgeführt, wie in begleitenden Interviews berichtet wurde. Zentrales Anliegen der Mitbestimmungsträger ist es, mittels Innovationen den jeweiligen Standort zu sichern und Arbeitsplätze zu erhalten. [...] Regelmäßige Themen in den Mitbestimmungsgremien sind vielmehr eher Prozessoptimierungen und insbesondere Arbeitsplätze und -abläufe. Diese Prioritätensetzung spiegelt einerseits den Charakter der Prozessinnovationen und die machtpolitischen Instrumente der Mitbestimmungsseite wider; andererseits die Herausforderungen bei Produktinnovationen in traditionellen Wirtschaftszweigen.“ (Voss 2012, 65 - 66)

Die Sicherung von Beschäftigung/Arbeitsplätzen und Standort wird zusammen mit der Verbesserung der Arbeitsplatzergonomie von den Betriebsräten in der keramischen Industrie als die zwei wichtigsten Themen im Frühjahr 2012 benannt vor Themen wie der Erarbeitung von Innovationsprogrammen, der Durchführung von Energieeffizienzmaßnahmen und der Bearbeitung von demographischen Entwicklungen, Qualifizierung der Beschäftigten etc. (Voss 2012, 71).

Leider untersucht die Studie nicht genauer, welche Instrumente und Verfahren die Betriebsräte dazu einsetzen, um betriebliche Innovationsprozesse mitzugestalten. So werden auch nur kurz die entsprechenden Paragraphen wie der § 92 a BetrVG erwähnt.

„Den Betriebsräten stehen deshalb mit den Paragraphen 80.3 sowie 111-113 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) machtvolle Instrumente zur Begleitung produktivitätssteigernder Maßnahmen zur Verfügung.“ (Voss 2012, 66)

Hierbei wird die Erwähnung des § 92 a BetrVG im Sinne für die Mitbestimmung positiv ausgelegt, die aber ihre Grenzen der Machbarkeit und Umsetzung des Paragraphen außerhalb des Betriebsverfassungsgesetzes hat:

„Derartiges Betriebsratshandeln zur Mitgestaltung der Unternehmensentwicklung ist nach der letzten Novelle des Betriebsverfassungsgesetzes rechtlich ausdrücklich erwünscht. Nach Paragraph 92 a BetrVG kann der „Betriebsrat ... dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen. ...“ Innovationsorientierte Initiativen scheinen indes abhängig von der jeweiligen Unternehmenskultur zu sein. Zentrale Managementsysteme verbunden mit autoritären Führungsstilen vor Ort minimieren proaktives Innovationshandeln von Betriebsräten (und Beschäftigte).“ (Voss 2012, 72)



## 11 Fallstudie Energiedienstleister<sup>10</sup>

### 11.1 Der Konzern

Der Konzern ist ein Dienstleister aus der Branche der Energieversorgung mit Sitz im östlichen Sachsen. Die Anteilseigner sind zwei kommunale Beteiligungs- und Holdinggesellschaften sowie kommunale Einzelaktionäre. Die erste Holdinggesellschaft, die wiederum eine Konzerntochter einer technischen Führungsgesellschaft einer sächsischen Großstadt ist, besitzt 71,9 % der Anteile, die zweite kommunale Beteiligungsgesellschaft (ein Zusammenschluss von über 165 sächsischen Kommunen sowie einem kommunalen Stadtwerk) hält 25,5 % der Anteile.

Des Weiteren wurde vom Energieversorger aufgrund des § 7 Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) vom 7. Juli 2005 eine Konzerntochter (Netzbetrieb) als Verteilnetzbetreiber gegründet zur rechtlichen Entflechtung (Unbundling) des Netzbetriebs von den anderen Geschäftsfeldern der Konzernmutter (Energiedienstleister). Bei der Konzernmutter (Energiedienstleister) verbleiben die Sparten Beschaffung, Erzeugung und Vertrieb von Energie sowie die Erbringung von Dienstleistungen in den Produktbereichen Strom, Erdgas, Wärmeversorgung und Dienstleistung Wärme, Energieberatung, Wasserversorgung, Abwasserentsorgung, Telekommunikation und IT-Systeme. Teilweise werden Produkte und Dienstleistungen über weiteren Töchter und Beteiligungen angeboten und vertrieben. Die Konzerntochter (Netzbetrieb) betreibt die Leitungsnetze für Strom und Gas und bietet dazu die entsprechenden Dienstleistungen wie z. B. Instandhaltung oder Messdienste zum Netzbetrieb an.

Im August 2011 wurde das EnWG novelliert, das mit neuen verschärften Regulierungsgrundsätzen einhergeht. So soll unter anderem die Unabhängigkeit und die Selbstständigkeit der Netzbetreiber gestärkt werden. Bis Ende des Jahres 2011 waren in der Konzerntochter (Netzbetrieb) ca. 125 Personen angestellt. Nach einem vollzogenen Teilbetriebsübergang Anfang 2012 sind nun im Verteilnetzbetreiber ca. 730 Personen beschäftigt, während die Konzernmutter (Energiedienstleister) noch rund 670 Beschäftigte hat. Die Konzernmutter (Energiedienstleister) wird von zwei Vorstandsbereichen geführt, während die Konzerntochter (Netzbetrieb) sich in zwei Geschäftsführerbereiche Netze mit Netzmanagement und Betrieb mit Anlagentechnik/Netzführung und Betrieb Netze aufteilt.

Des Weiteren hat die Konzernmutter (Energiedienstleister) noch weitere Beteiligungen bzw. Konzerntöchter in den schon oben genannten Produktbereichen. In der weite-

<sup>10</sup> Die Experten der IG BCE konnte zur chemischen Industrie und anderen Branchen keine Beispiele zur Anwendung des § 92 a BetrVG benennen, wie schon zuvor in der Branchenstudie beschrieben. Der Interviewkontakt zum Betriebsrat des Energiedienstleisters kam im Frühjahr 2012 nach einem Aufruf in der Mailingliste SoliDebatte zustande.

ren Betrachtung spielen diese aber keine Rolle und werden daher auch nicht weiter erwähnt. Die Konzernmutter (Energiedienstleister) hat zusammen mit der Konzerntochter (Netzbetrieb) insgesamt 6 Standorte in Ostsachsen, davon sind vier Standorte Regionalbereiche, ein Standort ist der Hauptsitz des Konzerns und ein weiterer Standort ist ein Betriebschef.

Der Interviewkontakt kam über ein freigestelltes Betriebsratsmitglied aus dem Betriebsrat des Konzerns zustande, das Mitglied in der IG BCE ist<sup>11</sup>. Er ist seit 1994 Betriebsratsmitglied, zuerst in einem Außenstandort, dann später Mitglied in einem Gesamtbetriebsrat. Zum damaligen Zeitpunkt gab es dann vier Betriebsratsgremien und einen Gesamtbetriebsrat.

In der schon oben erwähnten Konzerntochter (Netzbetrieb) wurde er ab 2007 zum Betriebsratsvorsitzenden gewählt.

Seit 2008 wird nur noch ein Betriebsrat für Konzernmutter (Energiedienstleister) und Konzerntochter nach § 3 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) gebildet. Dazu wurde ein Tarifvertrag von den Gewerkschaften IG BCE und ver.di mit dem Arbeitgeberverband energie- und versorgungswirtschaftlicher Unternehmen e. V. (AVEU) verhandelt. Der Interviewpartner ist unter anderem Mitglied in der Tarifkommission sowie Mitglied im Aufsichtsrat der Konzernmutter (Energiedienstleister) und in der Konzerntochter (Netzbetrieb). In dem neuen Gemeinschaftsbetriebsrat ist er seit Ende 2009 freigestellt. Nach seiner Aussage ist er momentan das einzige IG BCE Mitglied im Gremium, das aus 19 Mitgliedern besteht. Die Hälfte der übrigen Mitglieder ist in der Gewerkschaft ver.di organisiert; die Minderheit ist gewerkschaftlich nicht organisiert. Tarifverträge werden aber, wie schon weiter oben beschrieben, gemeinsam von IG BCE und ver.di mit dem Arbeitgeberverband energie- und versorgungswirtschaftlicher Unternehmen e. V. (AVEU) verhandelt.

## 11.2 Hintergrund: Das Problem

Das Energieversorgungsunternehmen (EVU) ist 1990 kurz vor der Deutschen Einheit als Volkseigener Betrieb (VEB) Energiekombinat in eine Aktiengesellschaft mit Sitz in einer ostsächsischen Großstadt privatisiert worden. An dieser Aktiengesellschaft waren neben Kommunen zu 40 % aus der Region ab 1994 zwei größere Energieversorger aus Nord- und Südwestdeutschland beteiligt gewesen. Die Treuhandanstalt behielt bis zur Beilegung des Stromstreits<sup>12</sup> in Ostdeutschland in 1994 die Mehrheitsanteile von 60 % an dem Unternehmen. Bereits 1991 und 1992 wurde auch die Gasversorgung als eigene Gesellschaft ausgegliedert sowie die Gas-, Strom- und Fernwärmeversorgung einer ostsächsischen Großstadt abgespalten.

11 Das Interview wurde am 08. Juni 2012 geführt.

12 siehe auch <http://www.energie-chronik.de/930702.htm> und <http://www.energie-chronik.de/910703.htm>, abgerufen am 28.04.2013

In 2004 bündelten die privaten und die kommunalen Anteilseigner ihre Anteile an den bisherigen Energieversorger in eine neue Beteiligungsgesellschaft als GmbH mit dem Ziel einen regionalen Energiedienstleister zu entwickeln. Dabei hielten die privaten Anteilseigner (EVU aus Westdeutschland und Norddeutschland) die Mehrheit an den Anteilen. Zugleich kooperierten die Strom- und Gasversorgung eng miteinander in der neuen Dachgesellschaft. Beide Versorger (Strom und Gas) firmieren sich 2006 um, und fusionierten 2008 miteinander zu einer neuen Aktiengesellschaft, die heutige Konzernmutter (Energiedienstleister). Die beiden Verteilnetzbetreiber für Strom und Gas, die schon 2007 aufgrund der Vorgaben des EnWG von den beiden Versorgungsunternehmen entflochten worden sind, verschmolzen 2008 zur neuen Netzbetriebstochter der Konzernmutter (Energiedienstleister).

Mitte 2009 beabsichtigte der private südwestdeutsche Anteilseigner seine Anteile an der Beteiligungsgesellschaft der Konzernmutter (Energiedienstleister) zu verkaufen. Dies war unter anderem eine Auflage des Bundeskartellamtes, da der Anteilseigner beabsichtigte, sich bei einem nordwestdeutschen Energieversorgungsunternehmen zu beteiligen. Die ostsächsische Großstadt, Sitz der Konzernmutter (Energiedienstleister) und Konzerntochter (Netzbetrieb), und andere Kommunen aus der Region beabsichtigen die privaten Anteile an der Beteiligungsgesellschaft zu übernehmen, um damit die Energieversorgung vollständig zu rekommunalisieren.

Die ostsächsische Großstadt übernahm Anfang 2010 die privaten Anteile an der Beteiligungsgesellschaft der Konzernmutter (Energiedienstleister), und verschmolz diese auf eine eigene Holdinggesellschaft, die wiederum eine Konzerntochter im städtischen technischen Konzern ist. Zugleich ist diese Holdinggesellschaft auch die Führungsgesellschaft für die Energieversorgungsunternehmen. Damit erhielt die städtische Holdinggesellschaft die Mehrheit an der Konzernmutter (Energiedienstleister).

Über diese Holdinggesellschaft wurden dann 2011 die letzten privaten Anteile vom norddeutschen EVU an dem regionalen Energiedienstleister übernommen, so dass die städtische Holdinggesellschaft nun knapp 72 % der Anteile an der Konzernmutter (Energiedienstleister) hält.

### 11.3 Verhandlungen, Vereinbarungen und die Rolle des § 92 a BetrVG

**Beispiel 1:** Im Verkaufsprozess der privaten Mehrheitsanteile ab Mitte 2009 mischt sich auch der Betriebsrat des Konzerns ein. Dazu beauftragt der Betriebsrat seinen damaligen stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden, der zu dem Zeitpunkt auch Mitglied im Aufsichtsrat des privaten südwestdeutschen Energieversorgers war, sich im Aufsichtsrat über den Verkaufsprozess zu erkundigen und schriftliche Garantien und Sicherheiten für die Beschäftigten des Konzerns einzuholen.

Vorteilhaft war zu Beginn der Verhandlungen mit dem Anteilseigner, dass dieser wiederum bei einem vorhergehenden Verkauf einer anderen Beteiligung „massive Schwierigkeiten“ erfahren hatte. So war der Aufsichtsrat empfänglich und offen für das Begehren des Betriebsrates. Zudem unterstützte die dort vertretende Gewerkschaft ver.di auch das Vorhaben des Betriebsrates im Aufsichtsrat. Der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende konnte dann die Eckpunkte, die der Betriebsrat des Konzerns gesichert haben wollte, in die Sitzungen des Aufsichtsrates mit einbringen und in den Sitzungsprotokollen schriftlich fixieren lassen. Unter anderem sollten folgende Eckpunkte verhandelt werden:

- Tarifvertrag zur Standort- und Beschäftigungssicherung
- Sicherung der bestehenden Tarifverträge sowie der Betriebsvereinbarungen
- keine Änderungen der Strukturen im Konzern bis Ende 2013 aufgrund des Verkaufs der Mehrheitsanteile
- keine betriebsbedingten Kündigungen bis Ende 2017

Die Eckpunkte sollten dann in einen Tarifvertrag einfließen, der in der Durchsetzung der Rechte stärker ist als nur der Abschluss einer Betriebsvereinbarung. So ergänzte der endgültige Tarifvertrag als Bestandteil den individuellen Arbeitsvertrag der Beschäftigten, und sollte nach Inkrafttreten als arbeitsvertragliche Zusage allen Arbeitnehmern und Auszubildenden im Konzern ausgehändigt werden. Erst in der Nachbetrachtung der Verhandlung im Interview meint das Betriebsratsmitglied auf Nachfrage, dass sie den § 92 a BetrVG in dieser Situation eigentlich angewendet haben.

„Ja, wir haben ihn [bezieht sich auf § 92 a BetrVG] konkret benutzt. [...] Also sagen wir mal, dass das Teil [bezieht sich auf § 92 a BetrVG] wo wir mal aktiv genutzt haben, vielleicht auch mehr oder weniger nicht bewusst haben, muss ich sagen, nicht direkt bewusst, war der Zeitpunkt als der private südwestdeutsche Anteilseigner gesagt hat, wir verkaufen Euch.“

**Beispiel 2:** Nach dem vollzogenen Verkaufsprozess sowie der Rekommunalisierung des Konzerns musste zum 01. Januar 2012 aufgrund der Novellierung des EnWG eine weitere rechtliche Entflechtung (Unbundling) des Netzbetriebs von den anderen Geschäftsfeldern der Konzernmutter (Energiedienstleister) stattfinden. Bis Ende des Jahres 2011 waren in der Konzerntochter (Netzbetrieb) ca. 125 Personen angestellt. Nach einem vollzogenen Teilbetriebsübergang Anfang 2012 sind nun im Verteilnetzbetreiber ca. 730 Personen beschäftigt, während die Konzernmutter (Energiedienstleister) noch rund 670 Beschäftigte hat. In der Konzernmutter (Energiedienstleister), die von 2 Vorstandsbereichen geführt wird, verblieben die Querschnittsbereiche. Hier wollte der neu aufgestellte Arbeitgeber keine Betriebsvereinbarung zum Teilbetriebsübergang durchführen. Daraufhin hat der Betriebsrat einen „freiwilligen Interessenausgleich“ mit dem Arbeitgeber für „den Übergang der Mitarbeiter von der AG in die Netzgesell-

schaft“ vereinbart. Beschrieben werden die Verhandlungen zum Interessensausgleich als „ein ganz harter Kampf“. Insbesondere ging es um den „gewissen Schutz“ für die verbleibenden Beschäftigten in der Konzernmutter AG, denn die Verteilnetzbetreiber GmbH ist selber vom ökonomischen Wettbewerb befreit und wird von der Bundesnetzagentur entsprechend reguliert. Zwar wahrt der Interessensausgleich für alle Beschäftigten in der Konzernmutter AG sowie in der Verteilnetzbetreiber GmbH die in der Vergangenheit vereinbarten Besitzstände wie Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Arbeitsverträge sowie den im Beispiel 1 erwähnten Tarifvertrag zur Standort- und Beschäftigungssicherung, aber nur bis zum Laufende des erwähnten Tarifvertrages zur Standort- und Beschäftigungssicherung. In diesem Fall läuft der Interessensausgleich nur bis Ende 2017. Ursprünglich hatte der Betriebsrat gefordert, diese Bestandssicherung um zwei weitere Jahre bis Ende 2019 zu verlängern.

„Erreichen wollten wir eigentlich noch mal eine Verlängerung von diesem Werk [gemeint ist der oben schon erwähnte Tarifvertrag] wollten wir jetzt eigentlich noch mal zwei Jahre dran schieben, das ist uns nicht gelungen. Dort hat unser Arbeitgeber nicht mitgemacht.“

Zwar konnte der Betriebsrat keine Verlängerung der Besitzstandswahrung über die Laufzeit des Tarifvertrages hinaus durchsetzen, aber immerhin den bisherigen Status Quo bewahren.

„Wir wollten das von Stand Ende 2017, wollten wir auf 2019 oder 2020 das noch mal verlängern. Dort hatten wir keine Chance, dort hat man uns gesagt, nee, wollen wir nicht, machen wir nicht. Haben aber nach harten Verhandlungen eigentlich dieses rausgekriegt, wo wir eigentlich im Prinzip mehr oder weniger den Status Quo sichern. Das auch noch mal untermauern: es bleibt alles so wie es ist, einschließlich der Tarifbindung, einschließlich aller Betriebsvereinbarungen, alle Betriebsvereinbarungen. Kann auch jeder von den Gesellschaften rüber und nüber wechseln, es kann sich jeder auf Ausschreibungen von der Gesellschaft oder von der Gesellschaft kann man sich rüber und nüber bewerben. Kann auch, wenn man dort was kriegt, zurückwechseln in die Gesellschaft und so weiter ...“

**Beispiel 3:** Im Zeitraum nach den beiden oben geschilderten Ereignisse hat der Betriebsrat in der Zwischenzeit vier weitere Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, die betriebliche Themen behandeln wie Gesundheitsmanagement, Videoüberwachung und Workforcemanagement. Im Interview wird die Betriebsvereinbarung zum Workforcemanagement vertieft und vorgestellt:

„Workforcemanagement bedeutet eigentlich, wir haben die klassische Energieversorgung abgelöst.“

Das Workforcemanagement bedeutet die Reorganisation der Arbeit in den technischen Außenbereichen und die Veränderung von Arbeitsbeziehungen der Monteure und den ihnen vorgesetzten Meistern und Obermonteuren. Vor der Einführung des Workforce-

management traf der Monteur zu Dienstbeginn in seiner Dienststelle ein und dort auf seinen vorgesetzten Meister. Dieser gab ihm vor Beginn der Auftragsbearbeitung die Anweisungen und die abzuarbeitenden Aufträge.

Nach Einführung des Workforcemanagement bekommt jeder Monteur einen Dienstwagen und ein Netbook (Notebook in kleiner Baugröße) zur Verfügung gestellt. Frühmorgens startet der Monteur zu Hause seinen Dienst, indem er sein Netbook einschaltet und die für ihn eingestellten Aufträge prüft, die ihm online über das Netbook zur Verfügung gestellt werden. Die Aufträge werden gesteuert von Dispatchern mit Unterstützung durch die Arbeitsvorbereiter bzgl. der Ressourcensteuerung von Materialien, Werkzeugen, etc. Dispatcher und Arbeitsvorbereiter sind neue Tätigkeitsbilder. Diese neuen Tätigkeiten werden von den bisherigen Meistern, Obermonteuren und Sachgebietsleitern ausgeübt. Das Pilotprojekt zur Einführung des Workforcemanagement begann Ende 2011 im ersten Regionalbereich, im Juli 2012 startet der dritte Regionalbereich. Über die Betriebsvereinbarung wurde nur die Einführungsphase mit den Pilotprojekten des Workforcemanagement geregelt. Die betroffenen Beschäftigten arbeiten in der Einführung auf der Basis von Abordnungen in den neuen Tätigkeiten. Die Einführungsphase soll mit einer Auswertung enden, die der Betriebsrat im Wirtschaftsausschuss präsentiert haben möchte. Solange diese Auswertung nicht vorliegt, werden die Einführungsphase und damit auch die Abordnungen der Beschäftigten nicht enden. Zum Stand des Interviews lag die Auswertung noch nicht vor. Der Gesprächspartner ging davon aus, dass diese bis zum Herbst 2012 vorliegen wird, während der Arbeitgeber das nach seiner Aussage Ende Juli 2012 abgeschlossen haben will. Nach der Vorstellung der Auswertung soll dann eine neue Betriebsvereinbarung über den Regelbetrieb des Workforcemanagement abgeschlossen werden. Ein wesentliches Ergebnis der Betriebsvereinbarung zur Einführung war die vereinbarte Regelung vom Anfang und Ende sowie Ort der Arbeitszeit für die Monteure. So ist Dienstbeginn für die Monteure mit dem Einschalten des Netbooks zu Hause und Dienstende mit dem Ausschalten des Netbooks abends wieder zu Hause. Das Zugeständnis hat der Betriebsrat dem Arbeitgeber in den Verhandlungen zur Betriebsvereinbarung abgerungen, und wertet dieses als großen Erfolg für die Beschäftigten und sich.

„Vorstellung des Arbeitgebers war an der ersten Arbeitsstelle des Monteurs beginnt die Arbeitszeit, und sie endet an der letzten Arbeitsstelle. Es ist ja schon sehr großzügig vom Arbeitgeber, dass er mit dem Auto bis nach Hause fahren darf, und wenn von zu Hause an die erste Arbeitsstelle. [...] Die unterschriebene Fassung lautet, die Arbeit beginnt zu Hause für den Monteur mit Start des Netbooks und endet mit Ausschalten des Netbooks.“

#### 11.4 Betriebsrat: Aktivitäten und Ressourcen

Der Betriebsrat hat im ersten Beispiel schon nach Ankündigung der Verkaufsabsicht durch den Mehrheitsanteilseigner über den damaligen stellvertretenden Betriebsrats-

vorsitzenden, der zudem gewähltes Aufsichtsratsmitglied beim Mehrheits-Anteilseigner war, den Kontakt zum Aufsichtsrat gesucht. Dabei ging es neben dem Einholen von Informationen auch um die Übermittlung und Verhandlung von Eckpunkten zur Standort- und Beschäftigungssicherung im Konzern, die der künftige Mehrheitsanteilseigner zu garantieren hatte. Zum damaligen Zeitpunkt war noch nicht klar, wer der künftige Mehrheitsanteilseigner wird. Der Betriebsrat hat als Gremium die Eckpunkte selber aufgestellt und beschrieben. Sie haben über ihr Aufsichtsratsmitglied die Verhandlung zu den Eckpunkten direkt mit dem Aufsichtsrat geführt. Des Weiteren hat der Betriebsrat die Eckpunkte zu einem Tarifvertrag ausformuliert. Zusammen mit hauptamtlichen Vertretern der Gewerkschaften IG BCE und ver.di bildeten die vier freigestellten Betriebsräte eine Tarifkommission, und verhandelten die Eckpunkte und schließlich den Tarifvertrag mit dem Mehrheitsanteilseigner und dem Arbeitgeberverband AVEU. Dabei unterstützte der Mehrheitsanteilseigner die Durchsetzung der Forderungen auch gegenüber dem Vorstand der Konzernmutter (Energiedienstleister). Der damalige Vorstand wiederum wollte nicht direkt mit dem Betriebsrat verhandeln, da er sich in seiner „Geschäftsfähigkeit“ durch die aufgestellten Forderungen und Eckpunkte des Betriebsrats eingeschränkt fühlte.

Der Mehrheitsanteilseigner übernahm hierbei die Rolle des Vermittlers und Botschafters, der aufgrund der bis dato verliehenen Macht durch seine Anteile entsprechend die Eckpunkte und Forderungen Vorstand der Konzernmutter (Energiedienstleister) übermittelte, und dafür sorgte, dass die Eckpunkte auch im Kaufvertrag für den künftigen neuen Mehrheitsanteilseigner aufgenommen werden. Weiterhin wird als Erfolg gewertet, dass überhaupt zum ersten Mal die Sicherung der Beschäftigung und der Unternehmensstruktur schriftlich in einem Tarifvertrag fixiert wurde, und nicht nur in einer Betriebsvereinbarung.

„zusätzlich haben wir noch die Beschäftigungssicherung [...] Die gab es überhaupt nie, auch diese Struktur beibehalten hatten wir gar nicht, und wir sind zum Tarifvertrag gegangen, weil wir gesagt haben, der Tarifvertrag hat ein höheres Gewicht als die Betriebsvereinbarung.“

Der Betriebsrat konnte sich im zweiten Beispiel mit seiner Forderung nach einer Betriebsvereinbarung bei den Verhandlungen zum Teilbetriebsübergang nicht durchsetzen. Es wird mit dem neu strukturierten Arbeitgeber ein freiwilliger Interessensausgleich abgeschlossen, der nicht, wie vom Betriebsrat vorher gefordert, die Laufzeit des im ersten Beispiel erwähnten Tarifvertrages zur Standort- und Beschäftigungssicherung zur Besitzstandswahrung verlängert. Zwar konnte der Betriebsrat keine Verlängerung der Besitzstandswahrung über die Laufzeit des Tarifvertrages hinaus durchsetzen, aber immerhin den bisherigen Status Quo bewahren.

Warum diesmal die Verhandlungen nicht so ganz im Sinne des Betriebsrates liefen, hatte mit dem im ersten Beispiel geschilderten Verkauf der privaten Mehrheitsanteile am Konzern an die kommunalen Träger zu tun gehabt. Die Rekommunalisierung er-

zeugte einen Führungswechsel in der Geschäftsführung und in den Vorständen beider Gesellschaften, die anders und härter verhandelten als im ersten Beispiel geschildert. Zudem sind diese in Personalunion in der Arbeitgeberfunktion in den großstädtischen Schwester- und Holdinggesellschaften eingesetzt.

„Die [damit ist die städtische Schwestergesellschaft gemeint] musste auch die Netzgesellschaft erst gründen, die hatten das Modell ein bisschen anders, haben aber jetzt das Modell genau wie wir, sie haben es ohne Interessensausgleich also der Betriebsrat der städtische Schwestergesellschaft hat keinen Interessensausgleich hingekriegt, wobei die Verhandlungsführer auf Arbeitgeberseite im Prinzip dieselben sind. [...] Ja es ist ein anderer Vorstand jetzt und ja wir haben dort wirklich eine harte Verhandlung gehabt, muss ich sagen.“

Zudem wird mit dem Vorstandsvorsitzenden verhandelt, der sich wiederum in der Verhandlung von seinen (juristischen) Stabsmitarbeitern unterstützen lässt. Mit dem vorherigen Vorstandsvorsitzenden gab es nur Vier-Augen-Gespräche mit dem Betriebsratsvorsitzenden. Der Verhandlungsstil mit dem jetzigen Vorstandsvorsitzenden wird vom Interviewpartner wie folgt beschrieben:

„Es ist schwierig, es ist schwierig.“

Der Vorstandsvorsitzende, als promovierter Physiker zuständig für den kaufmännischen Bereich, wird kommunikativer wahrgenommen als der vorherige Vorstandsvorsitzende. So kann zwar der Betriebsrat mit ihm leichter und angeregter Gespräche führen, agiert aber nach der Beschreibung des Interviewpartners doch mehr wie ein Politiker. Es wird vermutet, da der Vorstandsvorsitzende über 10 Jahre als Geschäftsführer in den städtischen Gesellschaften eingesetzt wird und er dadurch den Umgang mit Kommunalpolitikern gewöhnt ist, dass er auch deren Kommunikationsstile mit übernommen hat.

„Du kannst bei ihm nicht hinter die Fassade blicken. [...] Das ist als wenn du mit einem Politiker oder einem Stadtrat verhandelst. Dort ändern sich jeden Tag die Farben. Was heute grün ist, ist morgen blau, übermorgen rot. [...] Er hat eine Art und Weise, Dir nichts Konkretes zu sagen. Er kann sich da wunderbar herumwinden um konkrete Aussagen.“

Mittlerweile hat der Betriebsrat auch seine Verhandlungsstrategie verändert. Seit der Rekommunalisierung des Konzerns gehen mindestens zwei Betriebsratsmitglieder (meistens der Betriebsratsvorsitzende und ein weiteres Betriebsratsmitglied sowie weitere fachliche Experten im Gremium nach Bedarf) in die Verhandlungen mit dem Vorstandsvorsitzenden.

Außerdem stellte sich im Lauf der Zeit heraus, dass der Betriebsratsvorsitzende einen emotionalen Gegenpart zum Vorstandsvorsitzenden in der Verhandlung bildet. Sie streiten sich sehr oft emotional in der Verhandlung. Deswegen ziehen sich die



Verhandlungen deutlich länger hin als in der Vergangenheit mit dem vorherigen Vorstandsvorsitzenden. So dauern diese mindestens zwei Stunden mit dem häufigen Gefühl, dass man sich dabei „fünf Mal im Kreis gedreht“ hat. Inzwischen wird dieser emotionale Konflikt zwischen beiden Führungsfiguren vom Betriebsrat strategisch genutzt. So agieren die anderen Betriebsratsmitglieder als strategische Vermittler zwischen Betriebsratsvorsitzenden und Vorstandsvorsitzenden und bringen als ruhende Pole konstruktive Vorschläge ein, die dann meistens auch von beiden Seiten als Verhandlungsergebnisse angenommen werden. Übrigens können diese Ergebnisse auch im Widerspruch zu dem vom Vorstand vorgegebenen Einsparungspotentiale stehen, was wiederum die ausführende Führungsebene nicht sonderlich erfreut.

„Z. B. beim Workforcemanagement hat die zweite Ebene dann sehr mit den Zähnen geknirscht, weil er seine Effizienzvorgaben plötzlich nicht mehr erreicht hat.“

Auch für den Vorstandsvorsitzenden scheint aus der Wahrnehmung des Interviewpartners der Umgang mit dem Betriebsrat nicht einfach zu sein. So gibt es anscheinend ein Gleichnis des Vorstandsvorsitzenden:

„Mit dem Betriebsrat der städtischen Schwestergesellschaft lässt sich bedeutend besser zusammenarbeiten, der ist pflegeleichter als der Betriebsrat des Konzerns.“

Dazu kommt noch eine weitere Beobachtung aus der zweiten Führungsebene:

„Bereichsleiter der städtischen Schwestergesellschaft: Ich habe meinen Betriebsrat im Griff, der andere Bereichsleiter des Konzerns: Ich nicht.“

Der Betriebsrat selber ist mit den meisten Ergebnissen, die sie erzielt haben, zufrieden. Häufig sind die eingebrachten konstruktiven Vorschläge in den emotional erhitzten Debatten zwischen beiden Führungsrollen dann auch die Ergebnisse, die der Betriebsrat abschließen wollte.

„Du lebst von Kompromissen. [...] Wir sind auch nie vom Betriebsratsgremium und von den Beschäftigten zerrissen worden, was als Ergebnis verhandelt worden ist.“

## 11.5 Einbeziehung von Beschäftigten und Gewerkschaften

Der Betriebsrat genießt bei den Beschäftigten für seine Tätigkeit im Konzern ein sehr großes Vertrauen. Fast schon zu groß, da nach Aussage des Interviewpartners anscheinend die Mitgliedsgewinnung für die Gewerkschaften darunter leidet.

„Es gibt ein relativ großes Vertrauen in den Betriebsrat. Das Vertrauen ist sehr groß in dem Betriebsrat, das da ordentlich gearbeitet wird. Fast zu groß und zu gut. Ich brauche nicht die Gewerkschaft, ich gehe zum Betriebsrat.“

Der Anteil der Gewerkschaftsmitglieder unter den Beschäftigten im Konzern beträgt rund 20 Prozent (wohlgemerkt es sind Mitglieder aus den beiden Gewerkschaften ver.di und IG BCE vorhanden).

Im ersten Beispiel wurden die Beschäftigten zu Beginn des Verkaufsprozesses darüber informiert, dass der Betriebsrat mit dem Anteilseigner verhandelt. Wie schon im vorherigen Punkt beschrieben, haben im Wesentlichen die vier freigestellten Betriebsratsmitglieder die Verhandlungen geführt, das restliche Gremium war in diesem Prozess eher außen vor.

„Ein großer Teil des Betriebsrates war auch außen vor. Zu 80 – 90 % haben das die vier freigestellten Betriebsräte dort verhandelt. [...] Bei nicht freigestellten hast du teilweise das Verständnisproblem.“

Obwohl die freigestellten Betriebsratsmitglieder den jeweiligen Stand der Verhandlungen und neue Informationen ins Gremium einspeisten, kam vom restlichen Gremium zu wenig Feedback zu den Eckpunkten des Tarifvertrages zurück, da anscheinend die Materie zum Thema und zu den Verhandlungen zu komplex war.

Der Abschluss des Tarifvertrages wurde aufgrund der abgeschlossenen Inhalte positiv von den Beschäftigten aufgenommen; zudem wurde dieser Tarifvertrag Bestandteil des jeweiligen Arbeitsvertrages der Beschäftigten.

Bei der Einführung des Workforcemanagement wurde die Beschäftigten wesentlich mehr in das Thema und die Erstellung der Betriebsvereinbarung einbezogen.

„Je näher das an der Arbeit dran ist, desto mehr kannst du die Mitarbeiter mit einbeziehen.“

Unter anderen fanden intensive Gespräche des Betriebsrats mit der Ebene der Meister, Obermonteure und Sachgebietsleiter statt, da sich für diese Gruppe das Tätigkeitsbild und die berufliche Rolle sehr verändert hat. Der Betriebsrat hat dazu auch die Bedürfnisse der Betroffenen abgefragt und immer wieder über die Sachstände informiert. Im Rahmen des Workforcemanagement entstanden die beiden neuen Tätigkeitsbilder, Dispatcher und Arbeitsvorbereiter für die Ebene der Meister, Obermonteure und Sachgebietsleiter, für die Qualifizierungen angeboten werden. Des Weiteren kann diese Gruppe selbstbestimmt auf ihre Arbeitsbedingungen im direkten Umfeld einwirken und optimieren.

Alle Beteiligten (Monteure und die ihnen vorgesetzte Führungsebene) sind zufrieden mit der Einführung des Workforcemanagement. So haben sich bei den Monteuren die Motivation und die Zufriedenheit mit dem veränderten Freiheitsgrad der Arbeit gesteigert. Zudem sparen sie An- und Abfahrtswegezeiten zu den Dienststellen.

„Ne Superlösung geschaffen [...] Den geht's fast allen besser (nach der Vereinbarung), besser als vorher. [...] Alle sind hellauf begeistert. Das ist das Beste, was mir passieren konnte.“

Mehr Befürchtungen hatte der Betriebsrat mit der den Monteuren vorgesetzten veränderten Führungsebene der Dispatcher und Arbeitsvorbereiter, da sich durch die veränderten Tätigkeitsbilder und Berufsrollen für diese die Arbeitsbelastung erhöhen und die Monotonie in der neuen Tätigkeit ansteigen könnte. Diese Befürchtungen konnten durch die Beteiligungsformen wie intensive Gespräche mit den Betroffenen, Bedarfsabfragen, Teilnahme von Betriebsratsmitgliedern an Arbeitsschutzbelehrungen und Meisterschulungen, regelmäßige Informationen an die Betroffenen sowie selbstgestaltete Veränderungen des direkten Arbeitsumfelds gemildert bzw. aufgelöst werden. Gerade diese Gruppe der Dispatcher und Arbeitsvorbereiter unterstützt deshalb konstruktiv die Einführung des Workforcemanagent, obwohl die vormaligen Meister, Obermonteure und Sachgebietsleiter die größten Veränderungen in ihrer beruflichen Rolle verkraften mussten.

Die Gewerkschaften haben im Beispiel 1 auf mehreren Ebenen den Betriebsrat unterstützt. Zum einen hat die ver.di mit dem Gewerkschaftsmandat im Aufsichtsrat beim Mehrheitsanteilsseigner das Durchsetzen des Vorhabens des Betriebsrats zur Standort- und Beschäftigungssicherung mit unterstützt. Des Weiteren haben hauptamtliche Vertreter von ver.di und IG BCE zusammen mit den vier freigestellten Betriebsräten eine Tarifkommission gebildet, um zum einen direkt mit dem Mehrheitsanteilsseigner zu verhandeln und zum anderen mit dem Arbeitgeberverband AVEU den späteren Tarifvertrag zur Standort- und Beschäftigungssicherung sowie zur Sicherung der bestehenden Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen abzuschließen. Die Einbeziehung der hauptamtlichen Gewerkschaftsvertreter beschränkte sich hierbei nur auf zwei Verhandlungen (Nachverhandlung von Eckpunkten sowie endgültiger Abschluss des Tarifvertrages).

„Verhandelt haben wir im Prinzip als Betriebsrat. Sagen wir mal, die Gewerkschaft hat zwar unterstützend gewirkt. [...] Im Prinzip haben wir es verhandelt wie eine Betriebsvereinbarung.“

In den weiteren geschilderten Beispielen 2 und 3 waren die Gewerkschaften an den Verhandlungen bzw. Beratungen zu den Betriebsvereinbarungen nicht beteiligt gewesen. Generell scheint der Kontakt der Gewerkschaften zum Betriebsrat eher sporadisch zu sein, wobei sich die ver.di eher als zuverlässig herausstellt.

„Wir merken relativ wenig von der Gewerkschaft (ver.di und IG BCE). [...] Bei der ver.di ist eine gewisse Kontinuität drin mit dem Gewerkschaftsbetreuer, der da so lange ich denken kann, hier als Betreuer der ver.di drin ist.“

Die personelle Fluktuation bei der IG BCE auf der örtlichen Ebene (Bezirk) scheint dem Kontaktaufbau bzw. dem Halten von Kontakten in den Konzern hinein eher abträglich zu sein.

„Bei der IG BCE muss ich sagen ist so ein laufender Wechsel des Personals dass ich so langsam den Glauben an die IG BCE verliere. [...] Der Bezirk hat mir in den letzten Jahren konstruktiv relativ wenig weitergeholfen. Meistens, wenn ich was wollte, habe ich mich direkt an Hannover gewendet. [...] Der Landesbezirk ist von der Sache her keine Option.“

Bislang scheint das Kerngeschäft der Gewerkschaften auch im Betrieb noch zu funktionieren.

„Das einzige, was bisher kontinuierlich funktioniert hatte, war das ganze Tarifgeschehen.“

Das verändert sich jetzt aber durch den Wechsel von Personen und Verantwortung in der Tarifpolitik in der IG BCE.

„Du wirst regelrecht ignoriert. [...] Das ist vollkommen unbefriedigend. Deshalb bin ich momentan ein bisschen sauer auf die IG BCE.“

Zur weiteren thematischen Vertiefung schaut sich der Betriebsrat gezielt auf dem Markt der Bildungsveranstaltungen für Betriebsräte nach § 37 Abs. 6 BetrVG um. So wurde z. B. zur Einführung des Workforcemanagements eine Veranstaltung bei dem verdianahen Bildungsanbieter Institut für Personalführung, Arbeitsrecht und Arbeitswirtschaft e.V. (IPAA e. V.)<sup>13</sup> besucht, während zum Thema Gesundheitsmanagement an einer Veranstaltung aus der Initiative „Gute Arbeit“ der IG BCE teilgenommen wurde.

Weitere externe Unterstützung und Beratung zu den Themen in der Betriebsratsarbeit wurde bislang vom Betriebsrat nicht in Anspruch genommen. Zukünftig wird aber immer mehr fachliche externe (unter anderem auch juristische) Unterstützung benötigt.

„Die Themen werden so vielschichtig, da kannst du auch nicht mehr überall Experte sein.“

Die Einbeziehung betrieblicher Experten als fachkundige Arbeitnehmer nach § 80 Abs. 2 BetrVG wird hingegen vom Betriebsrat schon genutzt. Nach Ansicht des Interviewpartners kommen „zum Glück“ alle vier freigestellten Betriebsräte aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen, so dass der Austausch und Informationen zwischen den Unternehmensbereichen hier gut funktioniert.

<sup>13</sup> Das „Institut für Personalführung, Arbeitsrecht und Arbeitswirtschaft e.V.“ ist eine im Jahre 1978 von Betriebsräten der Energieversorgungsunternehmen gegründete Bildungseinrichtung. <http://www.ipaa.de/ueber-unsere-institut/index.html> , abgerufen am 28.04.2013

Obwohl die Betriebsvereinbarungen bisher ohne externe Beratungen abgeschlossen wurden, tauscht sich der Betriebsrat mit Betriebsräten aus der Branche zu Betriebsvereinbarungen aus. Hierbei funktioniert der überbetriebliche Austausch in der IG BCE Tarifkommission besser als in den ver.di Tarifkommission.

Der Austausch im städtischen Konzern funktioniert noch nicht gut. Erst Anfang 2012 wurde im städtischen Konzern auf Anregung der städtischen Schwestergesellschaft ein Konzernbetriebsrat mit sechs Mitgliedern (zwei von jedem Gesellschafter) gegründet, da aus Sicht der Betriebsräte zu wenig Mitbestimmung im Konzern vorhanden war. Dabei wird der andere Betriebsrat aus der Sicht des Interviewpartners als „relativ arbeitgeberfreundlich“ betrachtet.

„Wenn wir dort da was gemeinsam tun, musst ja schon wieder Kompromisse machen. Wir sind nicht gewollt, Kompromisse zu machen, die Sachen, die man besser erreichen könnte, die man schlechter machen würde. Wir wollen ein einheitliches Ergebnis haben.“

## 11.6 Zusammenfassung

Innovativ und neu war für die Mitbestimmung im Beispiel 1 beim Konzern EVU, dass sie mit dem Anteilseigner die Standort- und Beschäftigungssicherung und damit unter anderen die Fortschreibung des Status Quo der Konzernstrukturen bis Ende 2013 sowie der Ausschluss von betriebsdingten Kündigungen bis Ende 2017 per Tarifvertrag festschreiben konnte. Im Wesentlichen kamen für das erfolgreiche Abschließen des Tarifvertrages zur Standort- und Beschäftigungssicherung während des Kaufprozesses mehrere Faktoren zusammen:

1. Der Betriebsrat schaltete sich pro-aktiv und selbstständig bei Bekanntwerden der Verkaufsabsicht durch den Mehrheitsanteilseigner in einen Verhandlungsprozess ein.
2. Der Betriebsrat hatte in seinen Reihen ein gewähltes Mitglied im Aufsichtsrat des Mehrheitsanteilseigners, der als Informationsbeschaffer und Überbringer von Forderungen (Eckpunkte) des Betriebsrates dienen konnte.
3. Der Mehrheitsanteilseigner hatte ein Interesse an einem möglichst einfachen unkomplizierten (und vielleicht auch schnellen) Verkaufsprozess, der zumindestens nicht von der Mitbestimmungsseite aufgehalten wird. So hat dieser die Kommunikation und Durchsetzung der Forderungen zwischen dem Betriebsrat und dem direkten Ansprechpartner, den Vorstand des Konzerns, übernommen. Außerdem hat der Mehrheitsanteilseigner die Forderungen des Betriebsrates auch in den Kaufvertrag mit einfließen lassen.

4. Die Gewerkschaften hatten die Durchsetzung der Eckpunkte nur in direkten Verhandlungen unterstützt sowie zu Anfang durch die Unterstützung des Vorhabens im Aufsichtsrat.
5. Die konzeptionelle Arbeit zu den Eckpunkten und zum Tarifvertrag wurde im Betriebsratsgremium geleistet, und letztendlich durch die vier freigestellten Betriebsratsmitglieder erfolgreich mit den hauptamtlichen Vertretern der Gewerkschaften verhandelt und abgeschlossen.

Bei der nächsten Verhandlung zum Teilbetriebsübergang war für den Betriebsrat der Wechsel der Verhandlungspartner durch die Rekommunalisierung des Konzerns eine neue Erfahrung, da diese anders und härter verhandelten als die vorherigen Verhandlungspartner. Die veränderte Verhandlungspraxis hatte zur Folge, dass zwar der Status Quo der Bestandssicherungen gewahrt bleiben konnte, aber das eigentliche Ziel, eine Verlängerung des Status Quo bis 2019, nicht erreicht werden konnte.

Die Lernerfahrungen aus der veränderten Verhandlungspraxis hatte der Betriebsrat dazu genutzt, sich in den nachfolgenden Verhandlungen zu weiteren Betriebsvereinbarungen anders und neu zu positionieren. So werden die Verhandlungen strategisch vorbereitet, und die jeweiligen Verhandlungsrollen vorher abgesprochen. Zudem wird auf die Persönlichkeiten in den Verhandlungen emotional eingegangen, und an den Verhandlungen sind nun von beiden Seiten mehrere Personen beteiligt, was die Transparenz auf beiden Seiten erhöht. Je näher die Themen der zu verhandelnden Betriebsvereinbarungen zu den Beschäftigten sind, bezieht der Betriebsrat (und damit auch der Arbeitgeber) diese verstärkt in den Verhandlungs- und Erstellungsprozess der Betriebsvereinbarungen ein. Fachkundige Arbeitnehmer nach § 80 Abs. 2 BetrVG als betriebliche Experten werden vom Betriebsrat genutzt.

Künftig wird der Betriebsrat mehr externe fachliche Unterstützung und Hilfe für seine Arbeit benötigen, da die Themen immer komplexer werden. So umgibt sich mittlerweile der Arbeitgeber in den Verhandlungen mit fachlich orientierten Stabsmitarbeitern zu seiner Unterstützung.

Die Gewerkschaften waren in den Verhandlungsprozessen nur kurz im Beispiel 1 in zwei Punkten präsent gewesen. Ansonsten scheint der Kontakt eher sporadisch zu sein, und kommt nur auf Nachfrage des Betriebsrates zustande.

Formal betrachtet hat der Betriebsrat sein Vorschlagsrecht § 92 a BetrVG nicht bewusst beansprucht, sondern schon durch sein pro-aktives Handeln gerade im Verkaufsprozess im Beispiel 1 umgesetzt. In der Nachbetrachtung der Verhandlung im Interview meint das Betriebsratsmitglied auf Nachfrage, dass sie den § 92 a BetrVG in dieser Situation eigentlich angewendet haben.

Denn die Beschäftigungssicherung hat der Betriebsrat als Pflichtaufgabe des Betriebsrats nach § 80 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG wahrgenommen, und versuchte, das bestmögliche Ergebnis im Verkaufsprozess zu erzielen, in diesem Fall als Tarifvertrag.

Letztendlich betrachtet der Betriebsrat den § 92 a BetrVG als ein Hilfsmittel und zusätzliches Argument, auf das man sich zur Grundlage einer Verhandlungsaufnahme beziehen kann. Von daher ist es gut, dass dieser Paragraph im BetrVG steht. Denn momentan ist die Kommunikation mit dem Arbeitgeber noch so gut, dass man auf das Recht, mit dem Arbeitgeber zu reden, nicht zurückgreifen muss.

Trotzdem möchte der Betriebsrat nicht auf § 92 a BetrVG verzichten, gerade für zukünftige Unternehmensentwicklungen. Als Verbesserung für § 92 a BetrVG wünscht sich der Betriebsrat, dass mit diesem Paragraphen eine bessere Verbindlichkeit hergestellt wird, so dass der Arbeitgeber in Verhandlung mit dem Betriebsrat gehen muss.





## 12 Fazit

### 12.1 Der § 92 a BetrVG als betriebspolitische Hilfestellung

Die untersuchten Fallbeispiele zeigen, dass ein erfolgreicher Einsatz des Initiativrechts durch die Betriebsräte stark mit einer beteiligungsorientierten Miteinbeziehung der Belegschaften als Arbeitsplatzexperten einhergehen muss. Durch die dadurch gewonnenen Erkenntnisse ist es dem Betriebsratsgremium möglich, Ideen, Forderungen und Initiativen zu bündeln und in Konzeptform zu bringen.

Die Entwicklung von Konzepten ist in diesem Zusammenhang unumgänglich und zwingend, da nur eine schriftliche Einlassung des Betriebsrats gegenüber Management/Geschäftsführung als durchdachte und logisch aufgebaute Verhandlungsgrundlage dienen kann. Gleichzeitig wird dadurch ermöglicht, durch eine Rückspiegelung der mit der Belegschaft erarbeiteten Konzepte zurück in den Kreis der Mitarbeiter eine Kommunikationsstruktur aufzubauen, in der sich Belegschaft und Betriebsrat annähern können.

Kommunikation in diesem Sinne eröffnet gleichzeitig ein weiteres Chancenspektrum zur Beteiligung und Solidarität zwischen Betriebsrat und Belegschaft. Da bei der Nutzung des § 92 a BetrVG Themen angesprochen werden, die im Interesse der Mitarbeiter - da für das Unternehmen zukunftsichernd - liegen, wird in diesem Rahmen eine dialogorientierte und betriebspolitisch fokussierte Bühne geschaffen, deren Inhalte im Unternehmen öffentlich diskutiert und bewertet werden.

Darüber hinaus können sich neue Strukturen hinsichtlich der politischen Ausprägung der Betriebsratsarbeit bilden. Dies in dem Sinne, als dass durch Kommunikation, der Beteiligungsorientierung und dem Zuwachs an Solidarität der Belegschaft mit dem Betriebsrat eine neue und vergrößerte Machtposition des Gremiums gegenüber der Geschäftsführung/dem Management aufgebaut wird, die zukünftige Verhandlungen der Arbeitnehmerseite mit der Unternehmensleitung unterstützen bzw. offensiver machen kann.

Zusätzlich werden durch dieses Vorgehen und dessen Auswirkungen weitere Vorteile im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung wirksam. Dies dahingehend, als dass die Wahrnehmung der Belegschaft gegenüber ihren Vertretern eine deutliche Veränderung im positiven Sinne erfahren kann. Besonders die nun vorhandene Möglichkeit, aus einer eher reaktiven Phase in eine pro-aktive, treibende Rolle zu wechseln, wird die Belegschaft weiter mit dem Betriebsrat zusammenführen und zusätzlich die Chance eröffnen, eine, gestützt auf die Belegschaft, offensive Betriebspolitik zu betreiben und somit zu einer „Repolitisierung“ der Betriebsratsarbeit führen zu können.

Repolitisierung in diesem Kontext bedeutet die Einführung innerbetrieblicher Debatten, die sich nicht an dem betrieblichen Alltag abarbeiten, sondern darüber hinaus gehende Themen aufnehmen und diese unternehmensintern - basierend auf einer funktionierenden Kommunikationsstruktur zwischen Betriebsrat und Belegschaft - zur Diskussion stellen.

Zu vermuten ist hier, dass diese mögliche Entwicklung in erster Linie kleineren Betriebsratsgremien, deren Zeit- und Unterstützungsressourcen eher gering sind, eine zusätzliche Dimension der Betriebsratsarbeit eröffnen kann und zugute kommt.

Diese Einschätzung begründet sich darauf, dass betriebliche Mitbestimmung, die sich auf Gesamtbetriebsrats- bzw. Konzernbetriebsratsstrukturen stützt, in erster Linie eine „großflächige“ Sicht unternehmerischer Entwicklungen beinhaltet, deren Inhalte und die Vorgehensweisen bei Aushandlungen zwischen Geschäftsführungen und GBR/KBR in aller Regel durch eingespielte Kommunikationsformen in die Belegschaften zurückgespiegelt wird. Unterstützend für die Repolitisierung der Betriebsratsarbeit und der intensiveren Kommunikation wirkt die Anforderung des § 92 a BetrVG an den Arbeitgeber, Konzepte des Betriebsrats zu beantworten bzw. in die Diskussion zu treten - dies führt bei einer offenen Kommunikation des Betriebsrats gegenüber der Belegschaft dazu, eine plötzlich fordernde Rolle des Gremiums im Unternehmen bekannt zu machen und ein neues Rollenverständnis des Betriebsrats „in die Köpfe“ der Mitarbeiter zu implementieren.

Ferner ergibt sich durch die aktive Rolle der Betriebsratsgremien ein unmittelbarer Vorteil für die Gewerkschaften:

Ausgehend von der erhöhten Solidarität der Mitarbeiter mit dem Betriebsrat und der verbesserten Kommunikation können die von der zuständigen Gewerkschaft bei Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite angebotenen und durchgeführten Hilfestellungsmaßnahmen für Betriebsrat und Belegschaft bekannt gemacht und offensiv vermarktet werden. Diese Vorgehensweise beinhaltet dann die Möglichkeit für den Betriebsrat, unter Hinweis auf die Unterstützung durch die Gewerkschaft unter dem Gesichtspunkt der Mitgliederwerbung gezielt auf nichtgewerkschaftlich organisierte Mitarbeiter zuzugehen.

## 12.2 Hypothesen für den Einsatz/Nichteinsatz des § 92 a BetrVG

### **Hypothese 1: Die Anwendung des § 92 a BetrVG ist abhängig von der Unternehmensgröße und der jeweiligen Branche.**

Die geführten Expertengespräche machen deutlich, dass die Inhalte des § 92 a BetrVG Betriebsräten zwar zur Verfügung stehen, die tatsächliche Umsetzung in der Praxis im Sinne eines „automatischen“ Einsatzes bei gegebener betrieblicher Themenstellung und Notwendigkeit aber in vielen Fällen - anders als die oben geschilderte Idealtyp-

pische Sichtweise - nicht zu beobachten ist. Insbesondere erscheint die Erfordernis, das Initiativrecht auf Grundlage einer pro-aktiven, in ein Konzept zusammengefassten Forderung einzuspeisen, für viele „kleine“ Betriebsratsgremien in der Praxis als nicht ausführbar, da das „normale“ Tagesgeschäft oder auch die Einbindung der Betriebsratsmitglieder in die Produktion eine darüber hinaus gehende, strategisch geleitete Initiative konterkariert.

Dies führt nach Expertenmeinung zu der Aussage, dass der Einsatz des Initiativrechts stark von der Größe des Betriebsratsgremiums - und damit zusammenhängend - von in größeren Gremien freigestellten Betriebsratsmitgliedern abhängig ist. Besonders die notwendigen Zeitressourcen, die zur Entwicklung strategischer Vorschläge und Initiativen erforderlich sind, können eher bei großen Gremien vorgehalten und zur Unterfütterung des Initiativrechts durch konzeptuelle Erarbeitungen genutzt werden. Geht man von der Richtigkeit dieser Aussage aus, ist der Einsatz bzw. sind größere Nutzungsmöglichkeiten des Initiativrechts erst bei Betriebsratsgremien ab 7 Mitgliedern aufwärts gegeben, die freigestellte Mitglieder aufweisen. Kleinere Betriebsratsgremien sind somit eher nicht in der Lage, die Intention und die Möglichkeiten des Initiativrechts auszunutzen.

Zusätzlich scheint ein Zusammenhang zwischen Branchenzugehörigkeit, den darin vorherrschenden Problem- bzw. Themenstellungen sowie der Innovationsaffinität der jeweiligen Branche für einen Einsatz des Initiativrechts zu bestehen.

Beispielgebend kann an dieser Stelle auf die aus Expertensicht beschriebene ITK-Branche, die sich als innovationsgeleitet darstellt, hingewiesen werden und in der der § 92 a BetrVG eine durchaus tragende Rolle in Verhandlungen zur Innovationsstärkung zwischen Arbeitnehmervertretern und Management spielt.

Der Branche zugrunde liegt hier ein umfassender Innovationsbegriff mit der gleichzeitig gesehenen Notwendigkeit, die Umsetzung von Innovationen voranzutreiben. An dieser Stelle obliegt es auch und insbesondere dem Betriebsrat, Alternativen zur bisherigen Innovationstätigkeit des Unternehmens zu erarbeiten und mit dem Management zu diskutieren. Damit können langfristige Entwicklungsperspektiven für das Unternehmen generiert werden, die zukunftsichernd wirken. Betriebsräte sind somit gefordert, die Strukturen und Potenziale des Unternehmens zu erkennen, die das Unternehmen innovativ machen.

Basierend auf der Expertenmeinung ist festzuhalten, dass diese Inhalte und Prämissen der Innovationseinführung und -umsetzung insbesondere in der IKT-Branche zutreffen, deren Innovationsverständnis sowohl Prozess-, aber auch im besonderen Maße Produktinnovationen umfasst. Entwicklung und Umsetzung von Prozess- und Produktinnovationen sind in diesem Zusammenhang für die Unternehmen der Branche überlebensnotwendig.

Obwohl auch als Abwehr bei Restrukturierungsmaßnahmen eingesetzt, hat der § 92 a BetrVG laut Expertenmeinung in dieser Branche, die durch Großunternehmen bzw. Konzerne geprägt ist, eine besondere Bedeutung bei der Initiierung von Innovationsprozessen. Die Nutzung des Initiativrechts ermöglicht es gerade hier, innovationsgeleitete strategische Vorgehensweisen aus Arbeitnehmersicht zu definieren und auf Grundlage des Expertenwissens der betrieblichen Kompetenzträger der Innovationsgeschwindigkeit des Marktes konstruktiv und vorbeugend zu begegnen. Begünstigend für dieses zukunftsorientierte Innovationsverhalten wirken sich die strukturellen Ausprägungen der zuständigen Arbeitnehmergremien aus, die in erster Linie als GBR- bzw. KBR-Strukturen identifiziert werden können und deren vorhandene Ressourcen (Freistellungen, evtl. wissenschaftliche Mitarbeiter als zusätzlicher Support) den strategischen Einsatz des Initiativrechts zum Regelfall und „State of the Art“ - Instrument machen können.

Betrachtet man demgegenüber unter diesen Gesichtspunkten die durch die Experten beschriebenen Branchen Druck und Papier sowie Metall und Elektro, scheint ein möglicher Einsatz des § 92 a BetrVG in erster Linie mit der Abwehr permanenter Restrukturierungsansätze, die aufgrund des harten Wettbewerbs Kostenreduzierungen und Personalabbau beinhalten, zu stehen. In diesem Zusammenhang stellt sich in diesen Branchen nicht die Frage nach mehr Innovationen als aktive und zukunftsichernde Gestaltungsmöglichkeit, sondern die Abwehr kurzfristiger und kurzfristiger Maßnahmen der Arbeitgeberseite durch die Arbeitnehmervertreter. In diesen Situationen, in denen Betriebs- oder Standortschließungen, Produktionsverlagerungen oder Einzelmaßnahmen wie Kündigungen drohen, spielt somit nicht die Beschäftigungsförderung im Sinne einer innovativen Unternehmensentwicklung eine Rolle, sondern gilt für die Arbeitnehmervertreter die Beschäftigungssicherung als oberste Priorität und findet mit der Unterstützung des § 92 a BetrVG in Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen ihren Niederschlag.

Für die durch die Expertin beschriebene Branche chemische Industrie stellt sich so nicht die Frage nach der Nutzung des § 92 a BetrVG, da in dieser Branche schon seit Mitte der 1990er Jahre über ein ausgeklügeltes System von Flexibilisierungen von Vertragselementen in Flächentarifverträgen, Öffnungsklauseln sowie Verhandlungs- und Zustimmungsregularien Standorte und Beschäftigung gesichert werden. Auch werden hier nicht Fragen von Innovation und zukunftsfähiger Unternehmensentwicklung vorangetrieben, sondern kurz- und mittelfristig Arbeitszeit- und Entgeltkorridore geregelt und genutzt, damit die betroffenen Unternehmen bzw. Teile von Unternehmen am Markt bestehen bleiben können. Da die Verhandlungen zu den Vereinbarungen auf freiwilliger Basis aufgenommen werden, und die IG BCE einer Vereinbarung nicht zustimmen muss, erscheint die praktische Anwendung der Öffnungsklauseln aus den Tarifverträgen zur Standort- und Beschäftigungssicherung eine stärkere und wirkungsvollere Handlungs- und Machtoption für Betriebsräte in der chemischen Industrie als das „weiche“ Initiativrecht § 92 a BetrVG.

Denn hier treten anders als im klassischen Anwendungsfall des § 92 a BetrVG von vornherein die beiden Tarifparteien IG BCE und BAVC als zusätzliche Akteure mit eigenen Interessen neben den Betriebsparteien Betriebsrat und Arbeitgeber auf, die über die Betriebs- und Unternehmenspolitik hinaus mit ihrer sozialpartnerschaftlich geprägten Tarifpolitik Ordnungspolitik in der Branche betreiben. In anderen Branchen, die die IG BCE vertritt, werden bislang flexibilisierte Tarifvertragsselemente längst nicht so offensiv genutzt bzw. abgeschlossen.

Zusätzlich ist eine weitere Einengung des Einsatzes des § 92 a BetrVG hinsichtlich der Einbringung von Innovationsvorschlägen durch die zu geringen Ressourcen der in den Branchen zahlenmäßig meist kleinen Betriebsratsgremien gegeben. In erster Linie sind hier wiederum die Notwendigkeiten des Tagesgeschäfts zu sehen, dessen Abarbeitung die vorhandenen zeitlichen und personellen Ressourcen der Arbeitnehmervertreter belegen und ihnen darüber hinaus nur einen sehr geringen Freiraum für die inhaltliche Vorbereitung und Ausgestaltung von Maßnahmen geben, die zukunftsorientierte Vorgehensweisen für das Unternehmen beinhalten.

### **Hypothese 2: Der Hype ist vorbei.**

Nach der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 wurden extrem große Hoffnungen in die Umsetzungsmöglichkeiten von unternehmenssichernden Vorschlägen, die durch den Betriebsrat in den Unternehmen durch Nutzung des § 92 a BetrVG initiiert werden können, gesetzt. Strategische Mitentscheidung bei der Ausrichtung des Unternehmens und ein Mehr an Mitbestimmung waren die Schlagworte bei der Einführung des Paragraphen. In diesem Sinne wurden zur Verbreitung des Initiativrechts Bildungsangebote durch Gewerkschaften konzipiert, die sich exemplarisch des § 92 a BetrVG annahmen und die inhaltlichen Möglichkeiten thematisierten. Diese speziellen Schulungsmaßnahmen wurden in der ersten Zeit nach Einführung des Initiativrechts - so bei ver.di und der IG Metall - gezielt beworben und vorangetrieben.

Betrachtet man die heutige Ausgestaltung der einschlägigen Schulungsangebote, wird insbesondere durch den Betriebsrat des Kommunikationsunternehmens ein anderes Bild gezeichnet. Waren nach der Einführung des Initiativrechts spezielle gewerkschaftliche Schulungen das Initiativrecht betreffend die Regel, sind die heutigen Schulungsangebote hinsichtlich der Inhalte und der Nutzungsmöglichkeiten des Initiativrechts - laut Aussage des Experten zumindest ver.di betreffend - nicht mehr an herausragender Stelle der Angebote verortet und werden in den gewerkschaftlichen Schulungen gleichwertig mit anderen Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes behandelt, ohne eine besondere Stellung des Initiativrechts gegenüber anderen Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes zu betonen und darzustellen.

Ist diese Aussage auf eine breitere Meinungsbasis zu übertragen, die nicht nur die Meinung des Betriebsratsvorsitzenden widerspiegelt, sondern die die Einzelgewerkschaften insgesamt betrifft, würde dies die größere Verbreitung des Initiativrechts zu-

mindest in den kleineren Unternehmen konterkarieren, denn insbesondere hier wäre es notwendig, auf Grundlage des § 92 a BetrVG durch die Arbeitnehmervertreter zu versuchen, Einfluss auf Abläufe, Entwicklungen und Produktinnovationen des Unternehmens auch unter den geschilderten Rahmenbedingungen fehlender Ressourcen nehmen zu können.

Wird nicht gerade an dieser Stelle durch neu aufgelegte Schulungsangebote und eine offensive Marketingstrategie speziell für den § 92 a BetrVG durch die Gewerkschaften nachgebessert, wird die Grundlage für eine pro-aktive Vorgehensweise der Betriebsräte auch der kleinen Unternehmen minimiert.

Im Gegensatz zu der Aussage des Betriebsratsvorsitzenden verdichten sich bei genauerer Betrachtung jedoch Hinweise auf wieder auflebende offensivere Bewertung des Initiativrechts durch die IG Metall. Einerseits wird dies durch die geleistete Bildungsarbeit, die sich zumindest implizit des § 92 a BetrVG annimmt, geleistet, andererseits ist die Nennung des Initiativrechts im Rahmen ihrer „Besser statt billiger“-Kampagne erkennbar.

So wird in Kapitel 6 der hier vorliegenden Branchenstudie Metall und Elektroindustrie beschrieben, dass der § 92 a BetrVG weiterhin ein „wichtiger Bestandteil der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit im Rahmen der Schulungen von Betriebsräten und Hauptamtlichen (ist). Er wurde auch explizit als Rechtsgrundlage für initiatives Betriebsratshandeln in Handlungshilfen des Vorstands erläutert.“ (siehe Abschn. 5.1.4) In diesem Zusammenhang ist allerdings zu hinterfragen, inwieweit das Initiativrecht als besonderes Thema eigenständig behandelt wird, oder ob dies in der Gesamtheit der Mitbestimmungsmöglichkeiten, die durch das Betriebsverfassungsgesetz determiniert ist, geschieht.

Eine eindeutigere Bewertung des Initiativrechts wird demgegenüber durch die von der IG Metall entwickelte Modernisierungsoffensive „besser statt billiger“ geleistet. Entstanden im Jahre 2004 im IG Metall Bezirk Nordrhein-Westfalen, verfolgt sie das Ziel, Alternativen zu Unternehmensstrategien aufzuzeigen, die sich nur auf Kostensenkungsprogramme und der Abweichung vom Flächentarifvertrag fokussieren. In diesem Zusammenhang sollen durch die Arbeitnehmerseite Handlungsalternativen aufgezeigt werden, die beschäftigungssichernd und -fördernd ausgerichtet sind und längerfristig wirksam sein sollen. Die „besser“-Konzepte sind als Innovationsprozesse konzipiert und können u. a. Optimierungsprozesse in der Produktion, Ressourceneffizienz zur Kosteneinsparung sowie Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse beinhalten. Diese „Gegenkonzepte“ werden - als eine Möglichkeit - mit der Anwendung des Initiativrechts durch die Arbeitnehmerseite angestoßen und legitimiert.

**Hypothese 3: Der § 92 a BetrVG spielt bei der Beratung der Betriebsratsgremien durch gewerkschaftliche Institutionen und arbeitsorientierte Beratungsgesellschaften eine eher untergeordnete Rolle.**

Unternehmerische Neu- und Umstrukturierungen, die durch die Unternehmensleitung initiiert werden, gehen in fast allen Fällen mit Maßnahmen des Personalabbaus einher. In dieser Situation sind oftmals gewerkschaftliche Beratungsunternehmen bzw. arbeitsorientierte Berater gefordert, dem betroffenen Betriebsrat externen Sachverstand zur Verfügung zu stellen, um die vom Arbeitgeber angedachten Konzepte zu überprüfen und gemeinsam mit Betriebsrat und Kompetenzträgern aus der Belegschaft Alternativkonzepte zur Beschäftigungssicherung zu entwickeln. Naheliegend wäre hier, das Initiativrecht als eine erste Gelegenheit der Einspeisung von Alternativvorschlägen für die weiteren Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite zu nutzen.

Betrachtet man die Praxis, wird diese Möglichkeit in der praktischen Umsetzung des Beratungsauftrages durch externe arbeitsorientierte Beratungsunternehmen nur teilweise gesehen, da einerseits der § 92 a BetrVG in der Praxis in vielen Fällen nicht als Grundlage einer schnellen Verhandlungseröffnung steht, sondern im Gegenteil in der Beratungssituation mit der Eingabe von Alternativvorschlägen an das Management als strategischer Zeitpuffer dient, um durch die Arbeitnehmervertreter eine betriebspolitische Offensive inhaltlich vorzubereiten und zu starten.

Andererseits bestehen gerade in unternehmerischen Krisensituationen - und dies sind in der Regel die Einsatzgebiete der arbeitsorientierten Berater - besonders durch die §§ 80 Abs. 3 und 111 BetrVG über das Initiativrecht hinausgehende Ansätze, arbeitnehmerschützende Alternativen zu den Restrukturierungsansätzen der Arbeitgeberseite zu entwickeln. Diese Intention trägt auch dem Selbstverständnis arbeitsorientierter Beratung Rechnung.

Dies bedeutet in erster Linie, dass nicht nur die Überprüfung des von der Arbeitgeberseite vorgelegten Konzepts Auftragsinhalt ist, sondern darüber hinaus die Entwicklung von Alternativvorschlägen und deren Übermittlung an den Arbeitgeber einen festen Bestandteil der Auftragsbearbeitung darstellt.

Darüber hinaus zeigt das Beispiel der IG BCE für die Branche Chemie, dass auch mit dem Instrument des Tarifvertrages und der dort verankerten Öffnungsklauseln, die Gewerkschaft starke und lang eingeübte Handlungsoptionen zur Sicherung von Standorten und Beschäftigung gewinnen kann.

Die beschriebene Vorgehensweise kann aber durch die zusätzliche Nutzung des Initiativrechts durch die rechtliche Legitimation feststehender Kommunikationsabläufe zwischen den Betriebsparteien weiter intensiviert werden. Insbesondere wird dies in Situationen notwendig werden, in denen sich die Arbeitgeberseite einer Diskussion der durch die Arbeitnehmerseite eingebrachten Alternativvorschläge verschließen will und aus diesem Grund Begründungen der Restrukturierungen nicht liefert und Verhandlungen sowie Erläuterungen darüber ablehnt.

**Hypothese 4: Der Einsatz des § 92 a BetrVG ist stark abhängig von den handelnden Personen und den organisatorischen Rahmenbedingungen des Betriebsratsgremiums.**

Die Beachtung bzw. Anwendung jeder gesetzlichen Regelung ist in großem Maße abhängig von den davon betroffenen Akteuren. Dies betrifft auch und insbesondere die praktische Anwendung von Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes durch die Arbeitnehmervertreter.

Ist diese Aussage belastbar, ist zu vermuten, dass eine Nutzung von „scharfen“ Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes durch die Arbeitnehmerseite ein gewisses Maß an Konfliktfähigkeit des Betriebsrats oder des Betriebsratsvorsitzenden voraussetzt. Zwar ist die Austragung von innerbetrieblichen Konflikten zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat ein Teil jeder Betriebsratsarbeit und gehört für das Gremium zur grundsätzlichen Ausübung der Schutzfunktion gegenüber der Belegschaft, jedoch werden aufgrund der Persönlichkeitsstruktur und der damit verbundenen Einstellungen der handelnden Arbeitnehmervertreter divergierende „Schmerzgrenzen“ zum Einsatz einigungsstellentauglicher Regelungen, wie sie z. B. die §§ 80 Abs. 3 und 111 BetrVG darstellen, zu vermuten sein.

Unter diesen Gesichtspunkten kann angenommen werden, dass außer dem von dem ver.di-Experten beschriebenen Idealtypus des Betriebsrats, der innovativ, kompetent, konfliktorientiert und streiterfahren ist, die Mehrzahl der Betriebsräte - und hier vermutlich in erster Linie bei Arbeitnehmervertretungen in kleineren Unternehmen - eine Hemmschwelle überwinden müssen, um restriktive Vorgehensweisen gegenüber dem Arbeitgeber zu beschließen und auszutragen.

Aber auch die Anwendung des nicht einigungsstellenbehafteten, „weichen“ Initiativrechts - auch in konfliktarmen Situationen - scheint aus Expertensicht von den persönlichen Einstellungen und organisatorischen Rahmenbedingungen der handelnden Personen der Arbeitnehmerseite abhängig zu sein. Durch die Experten wird, neben den beschriebenen notwendigen Persönlichkeitsausprägung der Konfliktbereitschaft, in erster Linie auf die organisatorischen Rahmenbedingungen hingewiesen, die den Einsatz des § 92 a BetrVG unterstützen bzw. konterkarieren. Hier scheint wiederum die Größe des Gremiums ausschlaggebend dafür zu sein, ob gegenüber dem Arbeitgeber sowohl restriktive Inhalte des Betriebsverfassungsgesetzes als auch „weiche“ Ausprägungen, wie es das Initiativrecht darstellt, angewendet werden.

Ausschlaggebend erscheinen hier wieder die notwendigen vorhandenen oder - bei kleineren Gremien ohne freigestellte Betriebsratsmitglieder - die nicht vorhandenen personellen, inhaltlichen und zeitlichen Ressourcen zu sein, vorhandene und gesetzlich festgelegte Mitbestimmungsrechte inhaltlich unterfüttert anzuwenden und für Verhandlungen zu nutzen. Hier wird durch die Experten noch ein großer Handlungsbedarf



gesehen, auch bei kleinen Gremien die Nutzung des Initiativrechts, insbesondere mit Hilfe der Unterstützung durch politische Sekretäre der Gewerkschaften, zu forcieren.

Eine wichtige Rolle könnten in diesem Zusammenhang darüber hinaus die Vertreter arbeitsorientierter Beratungsunternehmen spielen. Gerade durch die Kompetenzeinbringung von außen läge es nahe, auf die Möglichkeiten des Initiativrechts hinzuweisen bzw. es als eine (zusätzliche) Grundlage der Betriebsberatung zu nutzen.

Wird die erste Möglichkeit, nämlich der Hinweis auf die Möglichkeiten des Initiativrechts durch die politischen Sekretäre an die Adresse der Betriebsräte, nach Aussage der ver.di und IG Metall Experten noch wahrgenommen, erscheint die zweite Alternative der Bekanntmachung des § 92 a BetrVG durch arbeitsorientierte Berater nach den Erkenntnissen der hier vorliegenden Untersuchung jedoch nur bedingt tragfähig, da

- insbesondere durch die §§ 80 Abs. 3 und 111 BetrVG in den meisten Fällen „automatisch“ Alternativvorschläge erarbeitet und verhandelt werden und
- bei „kooperativer“ Zusammenarbeit des Managements mit der Arbeitnehmerseite in Konfliktfällen die Nutzung des Initiativrechts - auch durch die arbeitsorientierten Beratungsunternehmen - als nicht notwendig erachtet wird.

### 12.3 Fragestellungen zur Integration des § 92 a BetrVG als selbstverständliches Instrument für Betriebsräte

Die Ausführungen machen deutlich, dass die zum Zeitpunkt der Implementierung des Initiativrechts in das modifizierte Betriebsverfassungsgesetz im Jahre 2001 gehegten Hoffnungen, mehr Mitbestimmung zu erhalten, es regelmäßig in allen Branchen und durch jedes Betriebsratsgremium - egal ob mit oder ohne Freistellungen oder zusätzlicher Unterstützung - einzusetzen und daraus folgend über die strategische Ausrichtung des Unternehmens Einfluss nehmen zu können, nicht im erhofften Maße eingetroffen sind. Die Gründe hierfür wurden hinreichend beschrieben und diskutiert, wobei einer der Hauptgründe auf der Hand liegt: durch den Charakter des § 92 a BetrVG als nicht einigungsstellentaugliches Instrument ergeben sich schon daraus verminderte Handlungsmöglichkeiten bei der Umsetzung strategischer Vorschläge der Arbeitnehmerseite.

Jedoch ist darüber hinaus zu fragen, inwieweit es - bei Beibehaltung des „weichen“ Charakters des Initiativrechts - denkbar ist, eine Integration des § 92 a BetrVG als selbstverständliches Werkzeug (Selbstläufer) in den Unternehmen voranzutreiben. Oder anders: wie müssen die Rahmenbedingungen aussehen, um diese „selbstverständliche“ Nutzung des § 92 a BetrVG zu ermöglichen? Wird nichts an der Ausrichtung des Initiativrechts als nicht einigungsstellentauglich verändert - und davon kann ausgegangen werden - ergeben sich folgende Fragen, denen sich Gewerkschaften und

Berater stellen müssen, um den § 92 a BetrVG als strategisches Instrument besser nutzen zu können:

1. Wie kann der Bekanntheitsgrad des Initiativrechts bei Betriebsräten erhöht werden?
2. Wie können erfolgreiche Anwendungen des § 92 a BetrVG stärker in die Betriebsratsgremien, zu gewerkschaftlichen Akteuren und Beratungsunternehmen Eingang finden? Wie kann eine systematische Erfassung positiver Einsätze des Initiativrechts in der Praxis erfolgen?
3. Wie kann das „Regelangebot § 92 a BetrVG“ in größerem Maße zu betriebspolitischen Offensiven genutzt werden?
4. Wie können auch kleinere Betriebsratsgremien die für den Einsatz § 92 a BetrVG notwendigen Rahmenbedingungen/Erfolgsfaktoren/Prämissen
  - Stärkung der vorhandenen Kompetenz zur eigenständigen Konzepterarbeitung bzw. Organisation von externem Sachverstand - auch unter Berücksichtigung vorhandener/nicht vorhandener Konfliktbereitschaft,
  - Beteiligung der Belegschaft,
  - Schaffung von Freiräumen (Zeitressourcen) zur Konzeptermittlung sowie
  - konstruktive Konfliktbereitschaft und „sich trauen“erlangen und im Unternehmen einsetzen?

Die Beantwortung dieser Fragestellungen intendiert eine weitere Verbreitung des § 92 a BetrVG in die betriebliche Wirklichkeit. Insbesondere könnten hiervon diejenigen Betriebsräte profitieren, die das Gros der betrieblichen Interessenvertretung in den kleinen und mittleren Betrieben darstellen. Gerade hier ist zu beobachten, dass strukturelle Veränderungen, die durch die Arbeitgeberseite geplant und umgesetzt werden sollen, in vielen Fällen nicht oder nur in geringem Maße durch Initiativen der Arbeitnehmervertreter, wie sie der § 92 a BetrVG anbietet, geprüft und mit Alternativen konfrontiert werden.

Strategische Vorgehensweisen, die positive (wirtschaftliche) Entwicklungen der Unternehmen, Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter, „besser“-Strategien, Bearbeitung von Fragestellungen der Demographie oder auch Fragen zur „work-life-balance“ und der Berücksichtigung von Beruf und Pflege beinhalten, sollen nicht nur in Konzernen und großen Unternehmen bearbeitet und umgesetzt werden, sondern auch und insbesondere in denjenigen Unternehmen in Deutschland, die den KMU zuzurechnen sind.

Gelingt es hier, das Initiativrecht trotz all seiner Unzulänglichkeiten weiter bekannt zu machen und als Regel in Anwendung zu bringen, wäre ein großer Schritt zu mehr Mitbestimmung im Sinne der Aufarbeitung von problematischen Themenfeldern in den KMU gemacht.

## 13 Literatur

Becker, Karina/Brinkmann, Ulrich/Engel, Thomas (2008): „Hybride Beteiligung“ im Betrieb? Sachkundige Beschäftigte und Arbeitsgruppen. In: WSI-Mitteilungen (6): S. 305-311.

Beile, Judith/Glass, Emanuel/Röhrig, Reinhard/Stracke, Stefan (2010): Betriebliche Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie: Nachhaltige Bündnisse für Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit? Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 4. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie. URL: [http://www.bm-inno.de/files/Beile\\_et\\_al.pdf](http://www.bm-inno.de/files/Beile_et_al.pdf) (Abruf am 09.07.2010).

Bispinck, Reinhard/Schulten, Thorsten (2003): Verbetrieblichung der Tarifpolitik? Aktuelle Tendenzen und Einschätzungen aus Sicht von Betriebsräten und Personalwesen. In: WSI-Mitteilungen (3): S. 157-167.

Brandl, Karl Heinz/Disselkamp, Marcus/Wedde, Peter (2005): Beschäftigungssicherung durch Innovation. Der neue § 92 a BetrVG. Frankfurt am Main.

Brandner, Klaus (2000): Neufassung des Betriebsverfassungsgesetzes. Eckpunkte für eine durchsetzbare Änderung. Fassung Juni 2000. URL: <http://www.zaar.uni-muenchen.de/download/doku/gesetzgebung/betrvg/07brandner.pdf> (Abruf am 28.08.2012).

Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) (2007): Informationsbrief 10/2007. URL: [http://www.bavc.de/bavc/mediendb.nsf/gfx/4389EFB78D565BBFC12574490052724C/\\$file/IB\\_10\\_07\\_Tarifvertragliche\\_Flexibilisierungen.pdf](http://www.bavc.de/bavc/mediendb.nsf/gfx/4389EFB78D565BBFC12574490052724C/$file/IB_10_07_Tarifvertragliche_Flexibilisierungen.pdf) (Abruf am 06.06.2013).

Dilger, Alexander (2002): Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung. Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten. München, Mering.

Dörre, Klaus, (2001): Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value; in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 53 (4): S. 675-704.

Dörre, Klaus (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden.

Dörre, Klaus/Holst, Hajo (2009): Nach dem Shareholder Value? Kapitalmarktorientierte Unternehmenssteuerung in der Krise. In: WSI-Mitteilungen (12): S. 667-674.

Faust, Michael/Jauch, Peter/Brünnecke, Karin/Deutschmann, Christoph (1995): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München, Mering.

Faust, Michael/Voskamp, Ulrich/Wittke, Volker (2004): Globalisation and the Future of National Systems: Patterns of Industrial Reorganisation and Relocation in an Enlarged Europe, Göttingen: SOFI.

**Gesamtmetall (2010):** Arbeitgeberverband Gesamtmetall: Geschäftsbericht 2009/2010. URL: [http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/DE\\_Geschaeftsbericht\\_2009\\_2010](http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/DE_Geschaeftsbericht_2009_2010) (Abruf am 28.08.2012)

**Haipeter, Thomas (2000):** Mitbestimmung bei VW: neue Chancen für die betriebliche Interessenvertretung? Münster.

**Haipeter, Thomas (2008):** Arbeitszeit- und Leistungsregulierung: neue Regulierungsformen und ihre Folgen für Beschäftigte und Betriebsräte. In: Dröge, Kai/Marrs, Kira/Menz, Wolfgang (Hrsg): Rückkehr der Leistungsfrage: Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Berlin: S. 199-219.

**Haipeter, Thomas (2009):** Tarifabweichungen und Flächentarifverträge: Eine Analyse der Regulierungspraxis in der Metall- und Elektroindustrie. Wiesbaden.

**Haipeter, Thomas (2010):** Betriebsräte als neue Tarifakteure: zum Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen. Berlin.

**Haipeter, Thomas/Brettschneider, Antonio/Bromberg, Tabea/Lehndorff, Steffen (2011):** Rückenwind für die Betriebsräte: Eine Analyse betrieblicher Modernisierungskampagnen in der Metall- und Elektroindustrie. Berlin.

**Haipeter, Thomas/Lehndorff, Steffen (2004):** Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte: Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung. Berlin.

**Herrmann, Christa/Promberger, Markus/Singer, Susanne/Trinczek, Rainer (1999):** Forcierte Arbeitszeitflexibilisierung: die 35-Stunden-Woche in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis. Berlin.

**Jackson, Gregory (2005):** Contested Boundaries: Ambiguity and Creativity in the Evolution of German Codetermination, in: Streeck, W., Thelen, K. (eds.), Beyond Continuity. Institutional Change in Advanced Political Economies: S. 229-254.

**Jirjahn, Uwe (2006):** Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland. Überblick über den Stand der Forschung und Perspektiven für zukünftige Studien. In: Sozialer Fortschritt: Unabhängige Zeitschrift Für Sozialpolitik, 55 Jg. (9): S. 215-226.

**IG Bergbau, Chemie, Energie, Hauptvorstand (Hrsg.) (2008):** Bundestarifverträge für die westdeutsche chemische Industrie. Stand September 2008.

**Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (o. J.):** Tarifverträge für die Arbeitnehmer der Mitgliedsunternehmen der Tarifgruppe Energie im AVEU.

**Kädtler, Jürgen (2006):** Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus. Hamburg.

**Kern, Horst (1998):** Mitbestimmung und Innovation. Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh.

- Kinkel, Steffen/Lay, Gunter/Wengel, Jürgen (2004): Innovation: Mehr als Forschung und Entwicklung. Wachstumschancen auf anderen Innovationswegen. In: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung (33): S. 1-12. Karlsruhe: Fraunhofer ISI. URL: <http://www.isi.fraunhofer.de/isi-wAssets/docs/i/de/pi-mitteilungen/pi33.pdf> (Abruf am 08.07.2014)
- Kirner, Eva/Weißfloch, Ute/Jäger, Angela (2010): Beteiligungsorientierte Organisation und Innovation. In: WSI-Mitteilungen (2): S. 87-94.
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München, Mering.
- Kotthoff, Hermann (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenvertretungspolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“. In: Industrielle Beziehungen, 5. Jg. (1): S. 76-100.
- Kriegesmann, Bernd/Kley, Thomas/Kublik, Sebastian (2010): Innovationstreiber betriebliche Mitbestimmung? In: WSI-Mitteilungen (2): S. 71-79.
- Kuhlmann, Martin (2009): Perspektiven der Arbeitspolitik nach der Krise – Entwicklungslinien und Handlungsbedingungen. In: WSI-Mitteilungen (12): S. 675-682.
- Kuhlmann, Martin/Sperling, Hans Joachim/Balzert, Sonja (2004): Konzepte innovativer Arbeitspolitik. Good-Practice-Beispiele aus dem Maschinenbau, der Automobil-, Elektro- und Chemischen Industrie. Berlin.
- Massa-Wirth, Heiko (2007): Zugeständnisse für Arbeitsplätze? Konzessionäre Beschäftigungsvereinbarungen im Vergleich Deutschland – USA. Berlin.
- Minssen, Heiner (1999): Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation. München, Mering.
- Moldaschl, Manfred/Sauer, Dieter (2000): Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: S. 205-224.
- Müller-Jentsch, Walther (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung. (2., überarb. und erw. Aufl.). Frankfurt/Main, New York.
- Paprotny, Rolf (2005): Flächentarif und Standortvereinbarungen: ein Widerspruch? Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Betriebsräten und Personalleitern der niedersächsischen chemischen Industrie. Hannover: Wolfgang-Schultze-Stiftung.
- Rehder, Britta (2003): Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel. Frankfurt/Main, New York.
- Sauer, Dieter (2005): Arbeit unter (Markt-)Druck: Ist noch Raum für innovative Arbeitspolitik? In: WSI-Mitteilungen (4): S. 179-185.
- Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1999): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München, Mering: S. 103 - 129.

Schumann, Michael (1998): Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit? In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut, Wolf, Harald (Hrsg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin, S. 19 - 30.

Schumann, Michael/Baethge-Kinsky, Volker/Kuhlmann, Martin/Kurz, Constanze/Neumann, Uwe (1994): Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. (2. Aufl.). Berlin.

Schwarz-Kocher, Martin/Kirner, Eva/Dispan, Jürgen/Jäger, Angela / Richter, Ursula/Seibold, Bettina/Weißfloch, Ute (2011): Interessenvertretungen im Innovationsprozess. Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen. Berlin.

Schwarz-Kocher, Martin /Dispan, Jürgen/Richter, Ursula/Seibold, Bettina (2010): Betriebshandeln im Modus arbeitsorientierter Innovationsprozesse. In: WSI-Mitteilungen (2): S. 95-102.

Streeck, Wolfgang/Höpner, Martin (Hrsg.) (2003): Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG, Frankfurt/Main, New York.

Traxler, Franz (1995): Farewell to Labour Market Associations? Organized versus Disorganised Decentralization as a Map for Industrial Relations. In: Traxler, Franz/Crouch, Colin (Hrsg.): Organized Industrial Relations in Europe: What Future? Aldershot: S. 3-21.

Trinczek, Rainer/Liebold, Renate (2009): Experteninterview In: Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra/Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden: S. 32 - 56.

Trinczek, Rainer (2002): Wie befrage ich Manager? Methodische und methodologische Aspekte des Experteninterviews als qualitativer Methode empirischer Sozialforschung. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Opladen: S. 209 - 222.

Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie/Wilke, Maack und Partner/PCG - Project Consult GmbH (Hrsg.) (2010): Innovation und Beteiligung. Eine Handlungshilfe für Betriebsräte: Innovation begleiten, Beschäftigung sichern. Aus dem Projekt BMInno - Betriebsräte und Mitarbeiter in betrieblichen Innovationsprozessen. o. O.

Voß, Werner (2012): Innovationsprozesse in der keramischen Industrie - Möglichkeiten und Grenzen der Mitarbeiterbeteiligung. Hans-Böckler-Stiftung/IG Bergbau, Chemie, Energie, Hauptvorstand (Hrsg.). Hannover.

Wiedemuth, Jörg (2007): Erhalt des Flächentarifvertrages oder Verbetrieblichung der Tarifpolitik?. In: Bispinck, Reinhard (Hrsg.): Wohin treibt das Tarifsysteem? S. 130-140.

Ziegler, Astrid/Kriegesmann, Bernd/Kley, Thomas/Kublik, Sebastian (2010): Betriebliche Innovationsfähigkeit: Die Perspektive der Betriebsräte. Empirische Ergebnisse aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09. Marburg.

Zwick, Thomas (2003): Works Councils and the Productivity Impact of Direct Employee Participation, ZEW Discussion Paper 03-47.





## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, zu Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)**

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## **Forschungsförderung**

Die Forschungsförderung finanziert und koordiniert wissenschaftliche Vorhaben zu sechs Themenschwerpunkten: Erwerbsarbeit im Wandel, Strukturwandel – Innovationen und Beschäftigung, Mitbestimmung im Wandel, Zukunft des Wohlfahrtsstaats, Bildung für und in der Arbeitswelt sowie Geschichte der Gewerkschaften.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Mit dem 14-tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft.

Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

## **Hans-Böckler-Stiftung**

Hans-Böckler-Straße 39    Telefon: 02 11/77 78-0  
40476 Düsseldorf    Telefax: 02 11/77 78-225

