



# Die neue Betriebsverfassung im Praxistest

Bilanz und Perspektiven

# 148

Reihe  
**Wirtschaftspolitische  
Diskurse**

Eine Fachtagung des Gesprächskreises  
**Arbeit – Betrieb – Politik**  
in der Friedrich-Ebert-Stiftung

**FRIEDRICH  
EBERT**   
**STIFTUNG**

Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und  
Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung  
Abt. Wirtschaftspolitik

Reihe "WIRTSCHAFTSPOLITISCHE DISKURSE"

Nr. 148

# **Die neue Betriebsverfassung im Praxistest**

Bilanz und Perspektiven

Eine Veranstaltung  
des Gesprächskreises Arbeit-Betrieb-Politik  
in der Friedrich-Ebert-Stiftung  
am 24. Juni 2002  
in Berlin

Herausgegeben vom  
Wirtschafts- und sozialpolitischen Forschungs- und  
Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung  
Abt. Wirtschaftspolitik  
Godesberger Allee 149, D-53170 Bonn  
Umschlag: Pellens Kommunikationsdesign Bonn  
Druck: Thenée Druck Bonn  
September 2002  
ISBN 3-89892-114-X

## **Inhalt**

Vorwort	2
Zusammenfassung und Schlussfolgerung	3
1. Mitbestimmung der Arbeitnehmer und Reform der Betriebsverfassung am Wirtschaftsstandort Deutschland - eine normative Verortung	6
2. Die zentralen Innovationen des novellierten Betriebsverfassungsgesetzes im Überblick	11
3. Der erste Praxistest zum neuen Betriebsverfassungsgesetz	14
3.1 Wahlverfahren, Mandatserhöhung und neue Formen betrieblicher Mitbestimmung: Verbesserte Arbeitsmöglichkeiten des Betriebsrats oder nur mehr Bürokratie?	14
3.2 Frauenförderung und Gleichstellung: Betriebsrätinnen auf dem Vormarsch	22
3.3 Beschäftigungssicherung und Qualifizierung: neue Chancen für die Beschäftigten durch neue Felder betrieblicher Mitbestimmung	27
4. Perspektiven der modernisierten Betriebsverfassung in der Kontroverse: wieviel Mitbestimmung darf es denn sein?	34
Moderatoren und ReferentInnen	40
Über den Gesprächskreis Arbeit-Betrieb-Politik	41

## Vorwort

Die im Jahre 2001 umgesetzte Reform des Betriebsverfassungsgesetzes war mehr als überfällig, denn seit der Verabschiedung des alten Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 hat die Arbeitswelt einen rasanten Wandel erfahren, den die Betriebsverfassung nicht nachvollzog. Eine Veranstaltung des Arbeitskreises „Arbeit-Betrieb-Politik“ der Friedrich-Ebert-Stiftung am 24. Juni 2002 stellte das reformierte Betriebsverfassungsgesetz erstmalig auf den Prüfstand. Im Vordergrund stand eine gezielte Überprüfung des modernisierten Gesetzes mit vier Schwerpunkten. Die zentralen Fragestellungen lauteten: Was hat das neue Betriebsverfassungsgesetz gebracht für

Bessere Arbeitsmöglichkeiten des Betriebsrats  
Frauenförderung und Gleichstellung  
Beschäftigungssicherung und Qualifizierung sowie  
Wahlverfahren und Mitbestimmung

Um die aufgeworfenen Fragen sachgerecht und kompetent zu beantworten, wurden diese Themen in vier Panels mit fachkundigen Teilnehmern aus Wissenschaft, Politik und Praxis ausgelotet. Auch die Tagungsteilnehmer waren gefordert, ihre Erfahrungen mit dem und ihre Meinungen über das neue Betriebsverfassungsgesetz in die Diskussion einzubringen.

Darüber hinaus leistete Professor Dr. **Wolfgang Däubler**, Professor für deutsches und europäisches Arbeitsrecht, bürgerliches Recht und Wirtschaftsrecht an der Universität Bremen eine inhaltliche Einführung in die Thematik.

Zur „Halbzeit“ der Veranstaltung erfolgte ein "Zwischenruf" der stellvertretenden Vorsitzenden des DGB, **Dr. Ursula Engelen-Kefer** zum Problemfeld „Wieviel Mitbestimmung soll es sein?“.

Ein brisantes, aber ebenso kompetentes politisches Streitgespräch rundete die Veranstaltung ab: Der Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, **Dr. Dieter Hundt**, der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, **Walter Riester** sowie der Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes, **Michael Sommer**, sondierten in einem kontroversen Dialog, ob die deutsche Mitbestimmung fit für die Zukunft ist.

## Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Nicht ganz ein Jahr ist seit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes verstrichen - Zeit für eine vorläufige Bilanz. Eine Veranstaltung der Friedrich-Ebert-Stiftung rief daher engagierte Betriebsräte sowie hochrangige Vertreter aus Wirtschaft, Gewerkschaften, Wissenschaft und Politik auf, das Rüstzeug der modernisierten Betriebsverfassung auf den Prüfstand der Praxis zu stellen. Arbeitsmöglichkeiten des Betriebsrates, Wahlverfahren, Frauenförderung sowie Beschäftigungssicherung und Qualifizierung waren die zentralen Blickfelder, mit denen auf dieses betriebsverfassungsrechtliche Neuland geschaut wurde. Wie umstritten dieses Neuland allerdings sein kann, bewies nicht zuletzt ein Dialog zwischen dem DGB-Vorsitzenden Michael Sommer, Arbeitsminister Walter Riester und Arbeitgeberpräsident Dieter Hundt.

Die Tagungsergebnisse zeigen zweierlei: Die renovierte Architektur der Betriebsverfassung hat ihren ersten Paxistest bestanden. Auf der noch kurzen Teststrecke sind aber auch Implementationsschwierigkeiten sowie rechtliche Schwachstellen identifiziert worden.

Die positiven Signale sind ausgemacht:

- Das alte Betriebsverfassungsgesetz hatte in mancherlei Hinsicht ausgedient und seine Novellierung war nach 30 Jahren eine überfällige Reaktion auf die Veränderungen von Wirtschaftsstrukturen, Betriebsformen und Sozialstrukturen der Belegschaften. Betriebsräte sind heute Co-Manager, die multifunktional mit hohen Kompetenzanforderungen agieren und mit ihrer betrieblichen Mitbestimmung die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und die Produktivität der betrieblichen Organisationseinheiten fördern. In Betrieben ohne oder mit zu schwachen Betriebsräten fehlt dagegen eine wichtige Konfliktregulierungsebene. Auch das häufig von konservativen Unternehmern und Politikern (immer noch) vorgetragene Argument, die deutsche Mitbestimmung sei zu kostenintensiv und bürokratisch, gilt mittlerweile als empirisch widerlegt, denn regulierte betriebliche Aushandlungsformen stabilisieren die Arbeitsbeziehungen und senken die Kosten, die Konflikte zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten, zwischen Beschäftigten und Unternehmensleitungen ansonsten produzieren.
- Die Erhöhung der Anzahl von Mandatsträgern in bestimmten Betriebsgrößenklassen und erweiterte Freistellungen von Betriebsräten effektiveren inzwischen die Vertretungschancen, da die Betreuungskapazitäten steigen und die Betriebsratsarbeit gefestigt wird.
- In nicht wenigen Betrieben, die bislang über keinen Betriebsrat verfügten, konnte durch das vereinfachte Wahlverfahren eine Trendumkehrung erreicht und damit ein interessenvertretungspolitisches Vakuum gefüllt werden.

- Die Novellierung löst zwar nicht die Gender-Problematik, leistet aber einen Beitrag dazu. In den Betriebsratsgremien verbessert sich die Repräsentanz von Frauen, denn die Geschlechterzusammensetzung erhält mit Rücksicht auf die Quotierungsregelung erhöhte Aufmerksamkeit.
- Interessenvertretungsprobleme, zu denen diversifizierte Beschäftigtenstrukturen führen, werden durch eine Ausweitung der Wahlberechtigten (etwa dem Einbezug von Leiharbeitnehmern) zwar nicht obsolet, aber die reformierten Regeln eröffnen einen wichtigen Integrationsprozess.
- Die Aufhebung der veralteten interessenvertretungspolitischen Grenzziehung zwischen Arbeitern und Angestellten (Gruppenwahlverfahren) hat letzteren nicht geschadet, vielmehr hat sich ihre Repräsentanz in den Interessenvertretungsgremien teilweise erhöht.

Das novellierte Betriebsverfassungsgesetz führt die Arbeitnehmervertretungen allerdings auf unbekanntes Gelände, auf dem sie sich noch orientieren müssen. Einige Implementationsprobleme spürte der Erfahrungsaustausch daher ebenfalls auf:

- Die Option, Betriebsratsaufgaben an Arbeitsgruppen zu delegieren, kann entlasten. Die direkte Beschäftigtenbeteiligung schafft aber zugleich neue Unsicherheitszonen. Im Vergleich zum konventionellen Interessenvertretungsmodell thematisieren Betriebsräte folgerichtig die ausbleibende Schutzfunktion des Betriebsrats, der nicht nur Verantwortung trägt, sondern auch für einen Ausgleich zwischen übergreifenden Belegschaftsinteressen und Individual- bzw. Gruppeninteressen sorgt. Darauf müssen direkt beteiligte Arbeitsgruppen erst eingestimmt werden.
- Die Betriebsräte müssen eine veränderte Wahlordnung zu handeln verstehen. Wahlvorstände brauchen daher professionelle Unterstützung von der Gewerkschaft und in denjenigen Betrieben, in denen vormals kein Betriebsratsgremium existierte, sind ambitionierte Gewerkschafter gefordert, die Betriebsratswahl pionierhaft zu organisieren.
- Wenn Betriebsräte Qualifizierungsvorhaben initiieren, geraten sie in die Rolle betrieblicher Bildungsexperten, die Weiterbildungsbedarfe ermitteln und gegenüber den Arbeitgebern den Nachweis führen, dass ihr Vorhaben sachgerecht ist - ebenfalls eine keineswegs einfache Herausforderung.
- Eins bleibt nach wie vor festzuhalten: Auch nach der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes fehlt eine wirkliche Mitbestimmung bei organisatorischen Innovationen wie bei der Qualifizierung der Beschäftigten. Beschäftigungssicherung und -förderung durch den Betriebsrat würden mit einer weiter gestärkten Mitbestimmung zweifellos noch bessere Erfolgsaussichten haben, obwohl Arbeitgebervertreter diesem Argument weniger gerne folgen.

Die inhaltlichen Highlights aus der Bestandsaufnahme der Tagung bilden einstweilige Trends ab. Gründlichere Transparenz über die nachhaltigen Wirkungen des neuen Betriebsverfassungsgesetzes kann erst in Zukunft erzielt werden, wenn die Betriebsräte die neuen Rechte in der betrieblichen Alltagsrealität zu leben gelernt haben.

## **1. Mitbestimmung der Arbeitnehmer und Reform der Betriebsverfassung am Wirtschaftsstandort Deutschland - eine normative Verortung**

Wer die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes prüfen will, gerät unweigerlich in eine altbekannte Kontroverse über die deutsche Mitbestimmung, die jede Absicht entscheidend prägt, die Mitbestimmung der Arbeitnehmer zu modernisieren. Die Grundlinien dieser Kontroverse über die deutsche Mitbestimmung liefern die Interpretationsfolie, um nach dem Praxistest zur neuen Betriebsverfassung die unterschiedlichen Standpunkte von Politik, Gewerkschaften und Arbeitgebern zu verstehen und auch ihre unterschiedlichen Folgenabschätzungen zum neuen Betriebsverfassungsgesetz nachzuvollziehen (vgl. Kapitel 4).

Seit es die deutsche Mitbestimmung in den Unternehmen gibt, kennzeichnen nämlich Heils- wie Unheilsverkündungen die Prognosen über die Mitbestimmungsfolgen. Insbesondere thematisieren die jeweiligen Argumentationslinien die Konsequenzen der Mitbestimmung am und für den Wirtschaftsstandort Deutschland - so auch wieder in der Debatte über die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001. Zwei Lager sind auszumachen, die sich gegenüber neuen Vorhaben zur Arbeitnehmerpartizipation positionieren: Während die Protagonisten der deutschen Mitbestimmung in der verrechtlichten Partizipation der Arbeitnehmer einen Standortvorteil erkennen, behaupten die Widersacher der Mitbestimmung das Gegenteil und sehen in der Mitbestimmung einen Nachteil für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Daher hat auch der neuere Streit über die Novelle des Betriebsverfassungsgesetzes, der sich bis in die Gegenwart fortsetzt, wohl niemanden wirklich überrascht.

Derartige Polarisierungen und die mit diesem "Mitbestimmungsstreit" manchmal verbundenen Polemisierungen werden aber der Praxis der deutschen Mitbestimmung kaum gerecht. Demokratische Partizipation in den Betrieben, Meinungsfreiheit, Toleranz, gleiche berufliche Chancen der Beschäftigten unabhängig von Alter, Geschlecht und Nationalität sind gesellschaftliche Werte, die die Mitbestimmung unterstützt und verteidigt. Wenngleich sich die Mitbestimmung als demokratiethoretischer Anspruch und abstraktes Prinzip somit eines allgemeinen Prestiges erfreut, wird ihre Legitimation aber scheinbar dennoch in Frage gestellt. Dies scheint unverständlich: Warum wird der Mitbestimmung ihre Anerkennung versagt, obwohl es um die Teilhabe der Beschäftigten an Entscheidungsprozessen geht, die ihre Existenzsicherung betreffen? Warum wird die Konfliktreduktionsfunktion der Mitbestimmung und damit der Betriebsräte nicht ausreichend gewürdigt, insbesondere immer dann, wenn ein Ausbau der Mitbestimmung oder die Modernisierung der Betriebsverfassung auf der Tagesordnung steht?

Bevor die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes einem inhaltlichen Praxistest unterzogen wird, ist daher zunächst an die gesellschafts- und wirtschaftspolitische Bedeutung der deutschen Mitbestimmung zu erinnern, um Fehlinterpretationen ihrer Folgen auf der betrieblichen Ebene auszuschließen.

Schon die sogenannte "Biedenkopf-Kommission" formulierte in den siebziger Jahren sehr deutlich eine allgemeine Wertschätzung zur Mitbestimmung. Mitbestimmung ist danach eine verfassungsrechtliche Wertentscheidung zur Demokratie in der Wirtschaft. Sie ist ein normatives Bekenntnis zur Menschenwürde und zu den Menschenrechten, das im Betrieb dergestalt umgesetzt wird, indem sich der Arbeitnehmer zwar der Leitungs- und Organisationsgewalt im Unternehmen unterordnet, aber nur solange, wie rechtlich gewährleistet ist, dass Einfluss auf diejenigen Entscheidungen genommen werden kann, die den Arbeitsprozess regeln und gestalten. Diesen normativen Anspruch erfüllt die deutsche Mitbestimmung zweifellos. Das haben die vergangenen Jahrzehnte deutscher Mitbestimmungsgeschichte eindrücklich bewiesen. Mitbestimmung ist in der Praxis, auch in denjenigen Fällen, in denen paritätische Regelungen auf den unterschiedlichen Entscheidungsebenen im Unternehmen fehlen, ein wirkungsvolles Handlungsinstrument der Interessenvertretungen, das ihnen gute Chancen zur effektiven Interessendurchsetzung bietet.<sup>1</sup>

Wenn Mitbestimmung aber ein vernünftiges Instrument zur Interessendurchsetzung ist, überraschen die Angriffe auf diese Form der Arbeitnehmerbeteiligung allerdings nicht. Sie finden in der Regel aber verdeckt statt, d.h. sie werden unter einem anderen Deckmantel geführt. In jeder Reformdiskussion bzw. Debatte über die Mitbestimmungsfolgen werden nicht unbedingt eine zu weite Eingrenzung der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit, sondern ein Kostenargument gegen die deutsche Mitbestimmung ins Feld geführt. Dieser Nachweis soll vor der Ausweitung der Mitbestimmung oder der Modernisierung ihrer Regeln abschrecken. Das bedeutet heutzutage: Insolvenzen, hohe Arbeitslosigkeit und geringes Wachstum kennzeichnen den Wirtschaftsstandort Deutschland, der auch im europäischen Vergleich weiter zurückfällt. Hinzu kommen die anhaltenden Kosten des deutschen Einigungsprozesses, und auch Mitbestimmung der Arbeitnehmer "kostet" sicher etwas. Daher wird in der Diskussion über die Mitbestimmung und die Reform der Betriebsverfassung immer wieder auf die bestehenden Probleme am Wirtschaftsstandort Deutschland verwiesen und die Mitbestimmung unzulässigerweise mit wirtschaftspolitischen Krisenerscheinungen argumentativ verbunden, d.h. "Partizipationsfolgen" werden einfach als zusätzliche Belastungen für die Unternehmen interpretiert (vgl. Kapitel 4).

---

<sup>1</sup> Den exponierten Stellenwert der deutschen Mitbestimmung unterstreicht z.B. ein Vergleich mit dem Instrumentarium des Streiks oder der Beschränkung auf reine Verhandlungsoptionen. Auf diese Handlungsinstrumente sind die Interessenvertretungen in einigen europäischen Nachbarländern angewiesen. Die Chancen, arbeitsorientierte Interessen nur mit der Option eines Arbeitskampfes durchsetzen zu können, sind z.B. sehr begrenzt. Streiks sind allenfalls in Ausnahmefällen, in der Regel im Falle von erheblichen Interessenverletzungen, ein taugliches und realistisches Mittel zur Interessendurchsetzung. Für die Fülle von Einzelproblemen, die die Alltagspraxis der Interessenvertretung kennzeichnen, ist dieses Instrument dagegen ungeeignet. Wenn interessenvertretungspolitische (Re-) Aktionsmöglichkeiten dagegen auf Verhandlungen begrenzt sind, haben die Interessenvertretungen zu wenig Machtpotenziale, um die Anliegen der Beschäftigten in Interessenkonflikten durchzusetzen. Das deutsche Einigungsstellenverfahren etwa verspricht demgegenüber viel bessere Erfolgchancen, Interessen durchzusetzen oder zumindest einen tragfähigen Interessenausgleich zu erreichen.

Nimmt man die Praxis und die Folgen der deutschen Mitbestimmung allerdings genauer ins Blickfeld, erweist sich diese Verknüpfung bzw. einfache Aufrechnung kurzerhand als Scheinargument, das mit gänzlich anderen Absichten in die öffentliche Diskussion getragen wird.

Wenn Mitbestimmung eine Wertentscheidung zur Wirtschaftsdemokratie ist, dann sollte für sie ähnliches wie für die Demokratie in Staat und Gesellschaft gelten. Damit ist folgendes gemeint: Die Interessenvertretungsarbeit in den Betrieben und Unternehmen produziert sicherlich Kosten, aber diese verursachen auch die demokratischen Institutionen des Staates, die eben nicht wie die Mitbestimmung immer wieder hinterfragt werden. Im Gegenzug erhalten Sozialsysteme und politische Beziehungen Stabilität, und genau dies passiert auch auf der betrieblichen Ebene, denn dort werden die betrieblichen Arbeitsbeziehungen durch rationale Verhandlungs- und Konfliktregulierungsformen gefestigt, die auch stabil und zugleich berechenbar sind.

Gerade die Betriebsräte sind in Deutschland ein Garant für stabile Arbeitsbeziehungen. Der Betriebsrat ist durch die deutsche Betriebsverfassung zum Ansprechpartner und Regulator für betriebliche Problemkonstellationen geworden. Die Interessenvertretung ist damit ein wichtiges betriebspolitisches Pendant zum Personalmanagement und die Mitbestimmung der Arbeitnehmer leistet somit ihren ureigensten Produktivitätsbeitrag. Nicht ohne Grund hat auch eine gemeinsame Mitbestimmungskommission von Hans-Böckler-Stiftung und Bertelsmann-Stiftung in diesem Zusammenhang festgestellt, dass in international tätigen, mitbestimmten Unternehmen die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Betriebe nicht durch eine ausgebaute Arbeitnehmerbeteiligung gesenkt wird. Humane Arbeitsbedingungen und demokratisch orientierte Entscheidungsstrukturen sind auch unter betriebswirtschaftlichen Bewertungskriterien demnach Erfolgsfaktoren. Kurzum: Mitbestimmung ist nicht nur eine Demokratisierungs-, sondern auch eine Innovationsressource.

Der Gesetzgeber reagierte genau darauf letztlich mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes. Eine veränderte Arbeitswelt und ein veraltetes rechtliches Instrumentarium passten nicht mehr zueinander. Zum erklärten Reformziel wurde daher, Betriebsverfassung und reale Entscheidungsabläufe im Unternehmen (wieder) zusammenzuführen. Mit der Novellierung wurde die Struktur der betrieblichen Interessenvertretung an moderne Betriebs-, Unternehmens- und Konzernstrukturen angepasst. Zu dieser Anpassungsleistung gehören z.B. auch quantitative Verbesserungen bei der Zahl der Betriebsmandate und Erleichterungen des Wahlverfahrens für kleinere Betriebe (vgl. Kapitel 3.1). Im Ergebnis holt das reformierte Betriebsverfassungsgesetz aber nicht nur Entwicklungen nach, sondern setzt auch ganz neue Akzente, wenn in kleineren Betrieben bessere Voraussetzungen geschaffen werden, damit die Belegschaften eine Arbeitnehmervertretung wählen können.

Zu den anderen Innovationen, die die Betriebsverfassung an den gesellschaftlichen Wandel anpassen, rechnen aber auch die verbesserten Interessenvertretungschancen von Frauen sowie die Frauenförderung im

Rahmen der Gender-Problematik (vgl. Kapitel 3.2) und die Beteiligung der Interessenvertretung an Qualifizierungsprozessen, um die Grundlagen zu schaffen, dass Arbeitnehmer mit der neuen Informations- bzw. Wissensgesellschaft Schritt halten können (vgl. Kapitel 3.3).

Mitbestimmung funktioniert aber nicht voraussetzungslos, denn zu ihr gehören auch partizipationsfreundliche Rahmenbedingungen, über die allerdings in letzter Zeit zeitweilig auch Schatten fällt. Jede Mitwirkung, freie Meinungsäußerung oder Mitbestimmung setzen "angstfreie Belegschaften" voraus, die unter abgesicherten Beschäftigungsbedingungen arbeiten. "Verängstigte" Beschäftigte sind dagegen weitaus weniger motiviert, ihr Innovationspotenzial durch Partizipation im Betrieb einzubringen. Über der Mitbestimmung schwebt daher immer ein Damoklesschwert, d.h. die Grundlagen betrieblicher Mitbestimmung sind gefährdet, wenn sie nicht ausreichend stabilisiert werden. Welchen Gefahren die Mitbestimmung in diesem Sinne ausgesetzt ist, zeigen wenige Beispiele aus der aktuellen sozial- und arbeitsmarktpolitischen Debatte.

Die Diskussion um den Kündigungsschutz gehört zweifelsohne dazu und soll hier stellvertretend für mehrere "Gefahrenpotenziale" erörtert werden. Akteure aus Politik wie Arbeitgeberverbänden fordern bekanntlich eine Anpassung des Kündigungsschutzes an die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen mit dem Ziel, Beschäftigung zu sichern. Der Slogan, mit dem dieses Vorhaben lanciert wird, ist bekannt: Beschäftigt zu sein mit einem reduzierten Kündigungsschutz sei immer noch besser als arbeitslos zu sein trotz hohen Kündigungsschutzes. Im Visier stehen dabei z.B. ältere Arbeitnehmer, die aufgrund des gesetzlichen Kündigungsschutzes angeblich schwer vermittelbar sind. Eine Lockerung des Kündigungsschutzes soll dagegen in diesem Arbeitsmarktsegment beschäftigungsfördernd wirken. Diese Theorie erscheint indes kühn. Arbeitnehmer können schon aufgrund der bestehenden Gesetzeslage durchaus befristet eingestellt werden und ältere Arbeitnehmer in Kombination mit dieser Befristungsoption (im Prinzip sogar ab 56 Jahren) dauerhaft befristet eingestellt werden.

Auch Optionsmodelle, die in Politikkonzepten und arbeitsrechtlichen Publikationen auftauchen, sind nicht unumstritten.<sup>2</sup> Offen bleibt bei diesen Vorstellungen mehreres:

- Eine "Wahlfreiheit" des Bewerbers, der einen "normalen" Kündigungsschutz favorisiert, dürfte in der Einstellungspraxis - bei einem Machtvorteil des Arbeitgebers - kaum durchsetzbar sein. Dem Bewerber würden damit nämlich Scheinoptionen aufgezwungen.
- Befristungsmöglichkeiten (bis zwei Jahre) ohne Sachgrund bestehen auch nach dem geltenden Recht und können bei älteren Arbeitnehmern ausgeschöpft werden, um Leistungsstand und Gesundheitszustand der Beschäftigten zu prüfen.

---

<sup>2</sup> Sie setzen auf eine Wahlmöglichkeit bei älteren Arbeitnehmern und Langzeitarbeitslosen zwischen den "normalen" Kündigungsschutz und einem freien Kündigungsrecht des Arbeitgebers, das mit einer automatischen Pflicht zur Zahlung einer Abfindung verknüpft ist: ein quasi polarisiertes Konzept zwischen Kündigungsschutz und Abfindungsmodell.

- Die arbeitsmarktpolitischen Effekte der Optionskonzepte sind damit ungewiss. Darüber hinaus wird ausgeblendet, dass sich ein geringer Kündigungsschutz auch in sein Gegenteil verkehren kann: Er wird zu einem Standortnachteil. Das belegt ein einfaches gedankliches Beispiel, das aber ein durchaus realistisches Szenario sein könnte. Zum Standortnachteil wird ein reduzierter Kündigungsschutz etwa in denjenigen Fällen, in denen international agierende Unternehmen an europäischen Standorten Personal abzubauen beabsichtigen. Dies würden sie sicher zunächst dort tun, wo der Abbau am leichtesten fällt. Großbritannien wäre z.B. eine gute Adresse - mit einem reduzierten Kündigungsschutz in Zukunft aber auch der Wirtschaftsstandort Deutschland.

Insbesondere entzieht aber ein hire-and-fire Prinzip, das sich hinter solchen Absichten verbirgt, der Mitbestimmung einiges an Boden. Unsichere Arbeitsverhältnisse sind nicht dazu geeignet, Interessen angstfrei im Betrieb zu formulieren und durchzusetzen. Die Mitbestimmung verliert ihre Funktionsfähigkeit, wenn Beschäftigte mit einer Schere im Kopf partizipieren sollen. Sie werden ihre Meinung kaum frei äußern, um sich beim Arbeitgeber nicht unbeliebt zu machen.

Zusammengefasst heißt das: Die deutsche Mitbestimmung ist durchaus ein Standortvorteil und kein Nachteil für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Die zielgerichtete Kooperation von Vorgesetzten und Beschäftigten, von Betriebsrat und Unternehmensleitung ist vielmehr ein Wettbewerbsvorteil. Die Mitbestimmung ist durch die neue Gesetzgebung durchaus folgerichtig an veränderte Rahmenbedingungen angepasst worden. Eine moderne Betriebsverfassung ist sowohl Produktivitätsfaktor als auch Grundlage einer wirtschaftsdemokratischen Ausrichtung der Gesellschaft. Damit sind aber die Gefahren, die der Mitbestimmung auflauern, offenbar nicht beseitigt, denn alle Vorhaben, andere Arbeitnehmerrechte zu verändern, rütteln wieder am Fundament der Mitbestimmung. Wie weit aber dieses Fundament inzwischen durch die Reform der Betriebsverfassung verstärkt worden ist, soll im folgenden gesichtet werden. Dazu sind zunächst die zentralen Innovationen der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes zu benennen, um später ihre Auswirkungen in der betrieblichen Praxis aufspüren zu können.

## 2. Die zentralen Innovationen des novellierten Betriebsverfassungsgesetzes im Überblick

Die Ziele der Novellierung der Betriebsverfassung basieren auf zentralen Problemstellungen, die der Wandel der Arbeitswelt in den vergangenen Jahrzehnten aufgeworfen hat. Dies sind im wesentlichen:

- Betriebsräte gelten zunehmend als überlastet. Arbeitsfähigkeit und Interessendurchsetzungsmöglichkeiten der Betriebsräte sollen daher gesteigert werden.
- Den sinkenden Vertretungsquoten vor allem in den letzten beiden Jahrzehnten, also der abnehmenden Zahl von Betriebsratsmitgliedern soll mit gesetzlichen Neufestlegungen zur Größe der Gremien gegengesteuert werden.
- In kleineren Betrieben existiert häufig ein interessenvertretungspolitisches Vakuum. Insbesondere in Klein- und Mittelbetrieben sollen deshalb auf einfache Art und Weise mehr Betriebsräte gegründet werden können.
- Die Definition des Betriebs im alten Betriebsverfassungsgesetz war längst durch die Wirklichkeit überholt worden und wurde modernen Belegschaftsstrukturen nicht mehr gerecht. Die Orientierung auf den klassischen Betrieb und die strikte Anknüpfung der Regeln an den Betriebsbegriff war zu lockern, um die Interessenvertretungspolitik auf neue Differenzierungen in den Belegschaften bzw. die Erosion von sogenannten Stammbeschaften auszurichten, zu denen Filialisierungen, Betriebsaufspaltungen, neue Arbeitsformen wie Telearbeit u.ä. geführt haben.
- Als Reaktion auf die anhaltend hohe Arbeitslosigkeit und die neuen Erfordernisse lebenslanger Weiterbildung sind spezifische Beteiligungsrechte der Betriebsräte gestärkt worden, besonders diejenigen bei Qualifizierung und Beschäftigungssicherung.
- Die Gender-Problematik wurde im alten Betriebsverfassungsgesetz zu wenig berücksichtigt und hat diese gesellschaftliche Bewegung nicht mitvollzogen. Die Reform soll daher auch einen wesentlichen Beitrag zur Gleichstellung der Geschlechter und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf leisten.

Um die gesetzten Ziele zu erreichen, sind gegenüber dem alten Betriebsverfassungsgesetz mit der Novellierung vor allem folgende Neuregelungen getroffen worden:<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> An dieser Stelle sollen nicht sämtliche rechtlichen Einzelheiten und Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes präsentiert werden. Diese sind im Gesetz selbst bzw. in den einschlägigen juristischen oder gewerkschaftlichen Publikationen nachzulesen, die altes und neues Recht abgleichen.

- Das *Wahlverfahren* in Kleinbetrieben ist vereinfacht worden. In Betrieben mit 5 bis 50 Beschäftigten und nach Vereinbarung zwischen Wahlvorstand und Arbeitgeber auch in Betrieben mit 51 bis 100 Beschäftigten wird der Betriebsrat auf einer Betriebsversammlung gewählt. Die Fristen zwischen Einleitung und Durchführung der Wahl sind nunmehr verkürzt. Die Initiatoren der Wahl erhalten zeitlich begrenzten Kündigungsschutz, um sie besser abzusichern.
- Einige wahltechnische Innovationen berücksichtigen auch *besondere Beschäftigungsformen*. Leiharbeitnehmer (unter die Regelung fallen auch Telearbeiter, Heimarbeiter) mit einer Überlassungsdauer ab drei Monaten erhalten jetzt ein aktives Wahlrecht.
- Die *Betriebsratskapazitäten* bzw. Arbeitsmöglichkeiten der Interessenvertretung haben sich durch die Novellierung verändert. Eine Absenkung der Arbeitnehmergrenzzahlen zur Bestimmung der Betriebsratsgröße erhöht die Zahl der Betriebsratsmitglieder, d.h. ab einer Betriebsgröße von 100 Arbeitnehmern ist die Zahl der Betriebsratsmandate angehoben. Die Schwellenwerte für Freistellungen (von 300 auf 200 Beschäftigte) sind ebenfalls gesenkt worden. Darüber hinaus ist eine Aufteilung der Freistellungen auch in Teilfreistellungen möglich. Aber nicht nur die quantitativen Kapazitäten haben sich verändert, sondern auch die qualitativen Arbeitsvoraussetzungen. Zweierlei ist hervorzuheben: Beteiligung kann nunmehr (in Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten) durch Rahmenvereinbarung mit dem Arbeitgeber an Arbeitsgruppen delegiert werden. Der Arbeitgeber hat dem Betriebsrat zudem auf Anforderung sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftsperson zur Verfügung zu stellen, um vermehrt betriebliches Know-how in die Interessenvertretungsarbeit einfließen zu lassen.
- Auch die *personellen Betriebsratsstrukturen* haben sich teilweise verändert. Das *Gruppenprinzip* wurde aufgehoben, d.h. die alte wahltechnische Trennung von Arbeitern und Angestellten. Insbesondere hat aber die Einführung von Mindestquoten neue Perspektiven für die *Chancengleichheit der Geschlechter* eröffnet. Das betriebliche Minderheitengeschlecht muss heute entsprechend seinem Anteil in der Belegschaft im Betriebsrat vertreten sein. Im Grunde wurde damit eine "Gleichstellungsquote" eingeführt, die auf die Gewinnung von Frauen für die Interessenvertretungsarbeit abzielt. Frauenförderung wird ferner zusätzlich dadurch untermauert, dass der Betriebsrat Frauenförderpläne vorschlagen und zum Gegenstand der Personalplanung erheben kann und die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf explizit zu den Aufgaben des Betriebsrats gehört.
- Die Rechte des Betriebsrats zur *Beschäftigungssicherung und Qualifizierung* sind ausgebaut worden. Der Betriebsrat erhält dieses Mitbestimmungsrecht, um betriebliche Berufsbildungsmaßnahmen präventiv durchzusetzen und Qualifikationsverlusten frühzeitig vorzubeugen, falls betriebliche Veränderungen dazu Anlass geben. Darüber hinaus erhält der Betriebsrat auch ein Initiativrecht zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung und der Arbeitgeber ist verpflichtet, über die Vorschläge

zu beraten. Im Falle von Betriebsänderungen kann der Betriebsrat auch einen externen Berater einschalten (in Unternehmen mit mehr als 300 Arbeitnehmer). In diesem Kontext sollen auch Sozialpläne nicht mehr nur als reines Abfindungsinstrument fungieren, sondern vielmehr zur Förderung neuer Beschäftigung dienen, um Arbeitslosigkeit mittels neuer Transferoptionen gar nicht erst entstehen zu lassen.

- Um die Betriebsratsgremien den modernen Unternehmensstrukturen anzupassen, können Vereinbarungen zu produkt- und geschäftsbereichsbezogenen, unternehmensübergreifenden Spartenbetriebsräten, organisationseinheitenbezogenen Regional- bzw. Filialbetriebsräten oder unternehmenseinheitlichen Betriebsräten getroffen werden. Sie basieren auf der Grundlage von tarifvertraglichen Regelungen oder Betriebsvereinbarungen.
- Neue Rechte gelten auch für Unternehmen mit Niederlassungen oder Zweigbetrieben: Besteht in einem Betrieb eines Unternehmens oder eines Konzerns kein Betriebsrat, erhält ein bestehender Gesamt- oder Konzernbetriebsrat ein Initiativrecht zur Einleitung von Wahlen in den betriebsratslosen Betrieben des Unternehmens.

Darüber hinaus enthält das neue Betriebsverfassungsgesetz Vorschriften zur Jugend- und Ausbildungsververtretung, zur Einbindung des einzelnen Arbeitnehmers in die Betriebsverfassung, zu Rassismus und Fremdenfeindlichkeit sowie zum betrieblichen Umweltschutz. Die renovierte Betriebsverfassung beinhaltet somit zahlreiche Innovationen. Besonders hervorzuheben sind aber Erleichterungen bei der Bildung von Betriebsräten und die neuen Arbeitsmöglichkeiten der Interessenvertretungen, gestärkte Rechte im Rahmen der Qualifizierung und Beschäftigungssicherung sowie auch die Veränderung der geschlechtsspezifischen Interessenvertretungsmöglichkeiten. Diese Innovationen sollen im folgenden auf den Prüfstand der Praxis gestellt werden, um zu überprüfen, wie gut das neue Betriebsverfassungsgesetz austariert ist und ob es seinem Anspruch gerecht wird, angemessen auf eine veränderte Arbeitswelt zu reagieren.

### **3. Der erste Praxistest zum neuen Betriebsverfassungsgesetz**

Wissenschaftliche Untersuchungen, wie mit dem neuen Betriebsverfassungsgesetz in der betrieblichen Realität umgegangen wird und ob die Ziele der Reform auch erreicht werden, stehen bislang noch weitgehend aus. Trotzdem gibt es schon erste Erfahrungen: Betriebsräte sind auf der Grundlage der neuen gesetzlichen Regelungen gewählt worden und Forscher haben diese Wahlen schon analysiert. Darüber können Wissenschaftler, Gewerkschafter und betriebliche Praktiker also berichten und ihre "Reportagen" lassen sich zu einem Bild zusammenfügen, das Schlussfolgerungen darüber zulässt, ob die neue Betriebsverfassung zu einem Erfolgsmodell wird oder was zu tun ist, um ihre Erfolgsaussichten - ggf. mit politischer Nachsteuerung - zu verbessern. Dazu dient der folgende Praxistest mit seinen unterschiedlichen Prüfständen, auf die die gesetzlichen Innovationen gestellt werden.

#### **3.1 Wahlverfahren, Mandatserhöhung und neue Formen betrieblicher Mitbestimmung: Verbesserte Arbeitsmöglichkeiten des Betriebsrats oder nur mehr Bürokratie?**

Ein vereinfachtes Wahlverfahren sowie die Erhöhung der Betriebsratsmandate sind Innovationen der betriebsverfassungsrechtlichen Reform, die für die Interessenvertretungen besonders wichtig sind. Um die Auswirkungen dieser neuen gesetzlichen Möglichkeiten zu erkennen, ist zu sichten, ob das Ziel, die Kapazitäten der Interessenvertretungen zu steigern, mit der Gesetzesreform tatsächlich erreicht worden ist. Zur Beantwortung dieser Frage ist der Blick auf bereits zu beobachtende quantitative Trends zu richten, die mehr oder minder eindeutig der Novellierung von Vorschriften im neuen Betriebsverfassungsgesetz zuzuschreiben sind.

Der Versuch, solche ersten Trends zu extrapolieren, scheint nicht mehr allzu gewagt, da mittlerweile auf eine fundierte Analyse von aktuellen Betriebsratswahlen zurückgegriffen werden kann, die einen Vergleich der Wahlperioden vor und nach der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes beinhaltet. Dieses Projekt bearbeitet zur Zeit das Kasseler Büro für Sozialforschung.<sup>4</sup> Erste Ergebnisse liegen inzwischen vor. Sie lassen spezifische Entwicklungs- und Veränderungstrends erkennen, die auf der Reform der Betriebsverfassung basieren. Das Datenmaterial erlaubt allerdings zum gegenwärtigen Projektstand noch keine Hochrechnungen bzw. validen Prognosen. Dies muss in Rechnung gestellt werden. Die Projektergebnisse bringen aber dennoch schon aufschlussreiches zur Reform der Betriebsverfassung ans Tageslicht, insbesondere auf der Grundlage eines Vergleichs mit der Erhebung und Analyse der Betriebsratswahlen aus dem Jahre 1998.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Das Projekt "Trendreport Betriebsrätewahlen 2002" wird von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert, vgl. auch näheres im Internet unter [www.bfs-kassel.de](http://www.bfs-kassel.de).

<sup>5</sup> Die Ergebnisse basieren auf Rohdaten der Betriebsratswahlen (d.h. Berichtsbögen zu den Wahlen). Die Auswertung umfasst 3.800 Betriebe aus dem Organisationsbereich der IG Metall, was einem Anteil von ca. 10% der für die gesamte Wirtschaft des Bundesgebietes zu erwartenden Zahl von Betriebsräten entspricht. Insgesamt sind in diesen

Das Fazit der Untersuchung sei zunächst vorweggenommen, denn es ist relativ eindeutig, da sich eine Entwicklung nach der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes umzukehren scheint: Heute nimmt die Zahl der Betriebsräte nämlich zu, wo hingegen Mitte der achtziger bis Mitte der neunziger Jahre ein Rückgang zu verzeichnen war. Wie kommt dieses durchaus positive Ergebnis im einzelnen zustande? Die Kasseler Forschungsarbeit legt dazu mehreres offen.

Zu den allgemeinen Erkenntnissen aus dem Vergleich der beiden Wahlperioden gehört, dass die *Anzahl der Wähler und die Zahl der Betriebsratsmandate* in den Betrieben nach der Reform der Betriebsverfassung gestiegen sind. Das bedeutet zahlenmäßig im einzelnen:

- Die Zahl der Wahlberechtigten hat sich um knapp 2% erhöht, während demgegenüber die durchschnittliche Zahl der beschäftigten Arbeitnehmer um ca. 1,5% leicht gesunken ist. Die Basis derjenigen, die einen Betriebsrat wählen können, ist folglich verbreitert worden. Nach den Erkenntnissen der Kasseler Forschungsgruppe beruht die Erhöhung in der Regel, d.h. in einem Viertel der Betriebe auf dem Einbezug von Leiharbeitnehmern in die Betriebsratswahlen. Da das neue Recht nach Bewertung der Forscher aber noch nicht in vollem Umfang ausgeschöpft wird, scheint dieser Anteil künftig noch steigerungsfähig.
- Auch die Zahl der Betriebsratsmitglieder ist angestiegen. In den untersuchten Betrieben ist eine Zunahme von Betriebsratsmandaten in Höhe von 11% zu verzeichnen. Dieses Ergebnis ist auf die gesetzliche Erhöhung der Mandatszahlen in einigen Betriebsgrößenklassen zurückzuführen. Für die Qualität der Betriebsratsarbeit lässt sich daraus bereits ableiten: Unterstellt, dass mehr Betriebsräte die Arbeitnehmer auch besser vertreten, zeigt diese Erhöhung der Mandate, wie sich die Vertretungschancen der Beschäftigten in den betroffenen Betrieben verbessert haben. In Zahlen ausgedrückt ergibt sich nunmehr folgende Betreuungsdichte: Heute kommen im Durchschnitt ca. 47 Arbeitnehmer auf ein Betriebsratsmitglied, während 1998 ein Betriebsrat noch 53 Beschäftigte betreute.

Weitere Untersuchungsergebnisse schaffen auch Transparenz über andere Auswirkungen der Neuregelungen im Betriebsverfassungsgesetz, zu denen zunächst die quantitativen Ergebnisse präsentiert werden, bevor zu überlegen ist, welche qualitativen Konsequenzen daraus für die Betriebsratsarbeit resultieren. Folgende Ergebnisse der Kasseler Studie sind besonders aufschlussreich:

- In 70% der Betriebe zwischen 200 und 299 Arbeitnehmern wird die gesetzliche Möglichkeit der Freistellung eines Betriebsratsmitglieds aus dem Stand heraus erfüllt. In Betrieben dieser Größenordnung gab es bislang bekanntlich kein generelles Freistellungsrecht. Die Möglichkeit

---

Betrieben 1.300.000 Arbeitnehmer beschäftigt, die von insgesamt 28.220 Betriebsratsmitglieder vertreten werden. Eine begrenzte Anzahl von identischen Betrieben, zu denen Wahlergebnisse von 1998 und 2002 vorliegen, wurden ebenfalls miteinander verglichen, um eine Trendabschätzung zwischen den Wahlperioden vorzunehmen.

von teilweisen Freistellungen wird indes nur zurückhaltend genutzt, denn von dieser Option machen nur 1% der Betriebsratsmitglieder Gebrauch.

- In der Betriebsgrößenordnung von 51 - 100 Arbeitnehmern nutzen 48% der Wahlvorstände die Möglichkeit, mittels freiwilliger Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber das vereinfachte Wahlverfahren anzuwenden. Diese neue Verfahrensweise, Betriebsratswahlen unkompliziert zu initiieren, wird also schon relativ intensiv genutzt, und das unter der Zustimmung des Arbeitgebers.
- Einen Trend kann aber auch das neue Betriebsverfassungsgesetz offenbar nicht umkehren, sondern die Reform wirkt teilweise sogar trendverstärkend. Seit längerem ist nämlich festzustellen, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad in den Betriebsräten absinkt. Dieser Trend hält auch im Jahre 2002 an. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Betriebsräte ist von 85,5% im Jahr 1998 auf 82,8% im Jahr 2002 gesunken, während der Anteil der unorganisierten Betriebsratsmitglieder dagegen von 14% auf 16% zugenommen hat.<sup>6</sup> D.h.: obwohl sich durch die neuen gesetzlichen Regelungen die Zahl der Betriebsratsmandate erhöht hat, spiegelt sich dies nicht im Organisationsgrad der Betriebsratsmitglieder wider, denn die Zahl der gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte stieg nur um 7%. Obwohl rund 60% der zusätzlichen Betriebsratsmandate zwar an Gewerkschaftsmitglieder gingen, reicht das nicht aus, um den bisherigen Organisationsgrad zu halten. Über die Gründe kann derzeit nur spekuliert werden. Naheliegend ist aber, dass dabei ein erhöhter Anteil von Angestellten in den Betriebsräten eine Rolle spielt, was aber noch nicht empirisch überprüft wurde.
- Eine Folge des neuen Betriebsverfassungsgesetzes ist nämlich schon eindeutig festzuhalten. Die Abschaffung des Gruppenwahlverfahrens hat den Angestellten jedenfalls nicht geschadet. Ihr Anteil erhöhte sich in den Betriebsratsgremien von 31,7% (1998) auf 32,3% (2002).
- Die Betriebsratsneugründungen liegen ganz im Trend des aufgezeigten Strukturwandels in den Betriebsratsgremien. Das zeigt eine Analyse der neuen Gremienstrukturen im Vergleich zu den bestehenden Betriebsräten. Auf eine Kurzformel gebracht, zeigt sich wiederum folgendes: Mit überdurchschnittlicher Wahlbeteiligung werden kleine Betriebsratsgremien institutionalisiert, in denen mehr Betriebsratsmandate von Angestellten (41% gegenüber 32%) wahrgenommen werden. "Betriebsratsnachwuchskräfte" (im Alter von 18 bis 30 Jahren) sind mit 14% gegenüber 9% stärker vertreten.<sup>7</sup> Der Anteil der gewerkschaftlich Nichtorgani-

---

<sup>6</sup> Diese Entwicklung scheint aber nicht weiter "bedrohlich": Erfahrungsgemäß werden Nichtorganisierte auch dann auf die Listen genommen, wenn sie "gut" sind und sie treten, einmal in den Betriebsrat gewählt, in den Folgejahren meist auch in die Gewerkschaft ein.

<sup>7</sup> Im allgemeinen zeigt die Altersstruktur der Betriebsräte dagegen einen gegensätzlichen Trend. Leicht gesunken ist der Anteil der unter 30-Jährigen in den Betriebsräten, während knapp jedes zweite Betriebsratsmitglied zur Altersgruppe der 31- bis 45-Jährigen gehört. Die Betriebsräte "vergreisen" trotzdem nicht, sondern dahinter verbirgt sich aufgrund der gewandelten Berufsplanung ein verändertes betriebliches Einstiegsalter der

sierten liegt in den neugegründeten Betriebsräten deutlich höher als in den bestehenden Gremien (34,5% gegenüber 16,4% in den seit 1998 bestehenden Betriebsräten).

Diese "nackten Zahlen", basierend auf einer zum Teil noch schmalen Datenbasis, geben zwar einen ersten Einblick in die betriebliche Wirklichkeit der neuen Betriebsverfassung. Die erkennbaren Trends sind aber vorläufig und vor allem interpretationsbedürftig. Ein erfahrungsgestützter Dialog unter betrieblichen Praktikern und Gewerkschaftern zeigt dagegen, wie die modernisierte Betriebsverfassung in der Praxis von den Betriebsräten tatsächlich gelebt und erfahren wird. Dieser Dialog über die Gesetzesreform hat mehreres mit größerer Tiefenschärfe zu Tage befördert, als es eine quantitative Studie allein vermag.

Die öffentliche Diskussion über das Für und Wider einer Reform der Betriebsverfassung zeigt Wirkungen, die manchmal gar nicht so intendiert waren, denn sie ist in vielen Betrieben zur Initialzündung geworden, sich für Interessenvertretungsarbeit zu interessieren und Betriebsräte zu gründen. Vor allem die Beschäftigten aus kleineren Betrieben sind durch die Reformdiskussion des vergangenen Jahres "aufgeweckt" worden und sie nehmen die Interessenvertretungspolitische Funktion und Bedeutung der Betriebsratsarbeit nunmehr bewusster wahr als zuvor. Die Arbeitsbeziehungen kommen in kleineren Betrieben daher in Schwung und infolge dieser neuen Beweglichkeit stehen Betriebsratsgründungen zunehmend auf der betriebspolitischen Agenda. Es wäre indes verfehlt, verstärkte Neugründungen von Betriebsräten ausschließlich auf die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes zurückzuführen. Vielmehr flankiert die Novellierung eine ganz bestimmte Entwicklung. Vor allem die wirtschaftliche Lage der Unternehmen und die damit verbundenen Risiken für die Arbeitnehmer fördern einmal mehr die zu beobachtende "Gründerwelle". In Krisenzeiten wird der Ruf auf und zu Betriebsräten größer. Hinter jeder Betriebsratsneugründung verbirgt sich regelmäßig ein gravierendes betriebliches Problem wie Stilllegungsgerüchte, anstehende Entlassungen sowie Lohn- und Gehaltsfragen. Solche Problemkonstellationen verschärfen sich in wirtschaftlichen Krisenzeiten; folgerichtig wird der Ruf nach einer Interessenvertretung lauter, die den Arbeitnehmern Schutz bietet und die neuen Optionen des Betriebsverfassungsgesetzes werden umso dankbarer aufgegriffen.

In diesem Zusammenhang ist besonders auffällig, dass Gewerkschafter zahlreiche Anfragen aus kleineren Betrieben der IT-Branche erhalten, wie Betriebsräte verfahrensmäßig zu gründen sind. Jetzt suchen die Beschäftigten auch dort nach dem notwendigen Know-how, um ihre Interessen nicht mehr nur individuell, sondern auch kollektiv durchzusetzen. Die Anstöße zu diesem veränderten Partizipationsverhalten sind bekannt: Entlassungsabsichten und Gerüchte über Betriebsschließungen machen vor den Toren der IT-Betriebe nicht mehr Halt und die vormals privilegierten Arbeitsbedingungen weichen der harten Wettbewerbsrealität und dem wirtschaftlichen Krisendruck in dieser Branche. Die Betriebsratsgründun-

---

Beschäftigten, das zu einem erhöhten Einstiegsalter in die aktive Interessenvertretungsarbeit führt.

gen sind also auch der Spiegel einer Krisenerscheinung, in der die Bedeutung der Betriebsratsarbeit, die Schutzfunktion der Interessenvertretung neuerdings endlich mehr Anerkennung findet.

Ganz im Trend dieser Entwicklung registrieren auch die Gewerkschaften nunmehr ein ansteigendes Interesse von Arbeitnehmern aus Kleinbetrieben an der Wahl von Betriebsräten und müssen die neuen Perspektiven der Arbeitnehmer aufgreifen. Dieser interessenvertretungspolitische Fortschritt, der sich - wie aufgezeigt - bereits in den Wahlergebnissen niedergeschlagen hat, wird sich nämlich in die Zukunft verlängern, was bedeutet, dass mit einer Zunahme der Anfragen zu Information und Hilfestellung bei den zuständigen Gewerkschaftsfunktionären zu rechnen ist. Die Gewerkschaften sind aber herausgefordert, dieses neu erschlossene interessenvertretungspolitische Terrain behutsam zu bestellen. Es macht wenig Sinn, die Beschäftigten aus den Betrieben zu gängeln, die neuen Chancen des Betriebsverfassungsgesetzes wahrzunehmen und einen Betriebsrat zu gründen. Zwar müssen die Chancen der novellierten Betriebsverfassung öffentlichkeitswirksam vorgestellt werden, aber die Initialzündung zur Durchführung von Betriebsratswahlen muss von den Beschäftigten selbst ausgehen. Beteiligung lässt sich nicht einfach oktroyieren und Betriebsräte können eben nicht auf gewerkschaftlichen Druck gegründet werden. Wenn die Belegschaften nicht dahinterstehen, wäre dieses Vorhaben zum Scheitern verurteilt.

Die Gewerkschaften sind dafür aber umso mehr gefordert, ihre Schutzfunktion in denjenigen Fällen wahrzunehmen, in denen der Arbeitgeber das Vorhaben der Belegschaft, einen Betriebsrat zu gründen, torpediert. Die Abwehr der Arbeitgeber fällt allerdings scheinbar weniger heftig aus als vielerorts zunächst erwartet. Ver- bzw. Behinderungsstrategien bei der Gründung eines Betriebsrats gab es auch schon vor der Reform und sie wird es auch künftig geben. Gewerkschaftsvertreter konnten aber nicht beobachten, dass die Zahl derjenigen Arbeitgeber zugenommen hat, die Abwehrversuche gegen die Durchführung von Betriebsratswahlen initiieren. Manchmal fehlt den Arbeitgebern offenbar aber auch einfach die Reaktionszeit, Betriebsratsneugründungen abzuwehren und insofern schützt das verkürzte Wahlverfahren im Prinzip auch die Kandidaten. Meist sind die Arbeitgeber aber vielmehr zur Einsicht gekommen. Vielfach stimmen sie auch in Betrieben der Größenordnung von 51-100 Arbeitnehmern dem (zustimmungspflichtigen) vereinfachten Wahlverfahren zu, um die Betriebsratswahl zügig durchzuführen und Konflikte mit der Belegschaft über die Gründung eines Betriebsrats zu vermeiden. Wahlverzögerungen oder langwierige Auseinandersetzungen würden unnötige Kosten produzieren oder den sozialen Frieden im Betrieb gefährden.

Führt das veränderte Betriebsverfassungsgesetz, wie in der Reformdiskussion oft beschworen, nach den vorliegenden Forschungsergebnissen und praktischen Erfahrungen zu mehr Bürokratie oder haben sich einfach nur die Arbeitsmöglichkeiten der Betriebsräte verbessert?

Gewerkschaftliche Experten, die überwiegend für Klein- und Mittelbetrieben zuständig sind, finden dort jedenfalls keine Hinweise auf eine neue

Bürokratisierungswelle. Vielmehr ist die betriebliche Mitbestimmung in diesen Betrieben einfach etwas Neues, das eben erst noch gelernt werden muss. Zu diesem Lernprozess gehören die Umsetzung des Betriebsverfassungsgesetzes im Betrieb, die Ausschöpfung der neuen rechtlichen Optionen und die Implementation funktionsfähiger Interessenvertretungsstrukturen. Das beinhaltet verschiedenes.

Als erstes muss innerhalb relativ kurzer Zeit der *Umgang mit der Wahlordnung* gelernt werden, wenn die Wahlvorstände gefordert sind, das vereinfachte und verkürzte Wahlverfahren in ihrem Betrieb anzuwenden. Die Erfahrungen sind nach der Wahl aber auch einhellig, denn sie zeigen, dass das vereinfachte Wahlverfahren für Kleinbetriebe ausreicht und dort eine schnelle und reibungslose Wahl ermöglicht. Allerdings gelingt das Vorhaben, eine Betriebsratswahl durchzuführen, umso besser, je mehr die noch unerfahrenen Initiatoren unterstützt werden. Häufig ist daher die Gestaltungskompetenz der Gewerkschaftsfunktionäre gefragt, die betrieblichen Wahlinitiatoren professionell zu unterstützen. Gewerkschafter helfen in den Betrieben, die noch über keinen Betriebsrat verfügen, die Wahlen intensiv vorzubereiten und sie begleiten die Wahlvorstandsarbeit in all ihren Facetten. Learning-by-doing ist das dominante Prinzip mit dem die betriebsverfassungsrechtlichen Handlungsspielräume ausgeschöpft werden. Eine angemessene Wahlvorstandsschulung, die das notwendige Know-how vermittelt, war nach dem Inkrafttreten des Betriebsverfassungsgesetzes in der Regel nämlich nicht mehr möglich, was allerdings von den Betroffenen als ein Mangel thematisiert wird, wenn derartige Vorbereitungsphasen nicht realisiert werden konnten.

Die empirisch zu beobachtende Tatsache, dass *Freistellungen* trotz ansteigender Tendenz doch noch zurückhaltender genutzt werden als erwartet, überrascht auf den ersten Blick ein wenig. Aber bereits vor der Verabschiedung der Gesetzesreform wurden Freistellungsmöglichkeiten häufig nicht in vollem Umfang genutzt oder davon abweichende betriebliche Vereinbarungen bevorzugt, z.B. statt einer weiteren Freistellung das Zugeständnis einer Betriebsratssekretariatsstelle zu nutzen, um den Betriebsrat von diesen Aufgaben zu entlasten. Die ortsspezifische betriebliche Freistellungspraxis richtet sich folglich immer an den Bedürfnissen der Betriebsräte aus. Trotz dieser Einschränkung sind aber positive Signale auszumachen. Im Einzelhandel wird beispielsweise sichtbar, dass Freistellungen und neue Schwellenwerte zur Betriebsratsgröße den Status quo der Betriebsratsarbeit trotz aufkommender Rationalisierungswellen sichern. Der forcierte Personalabbau hätte ohne die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes ansonsten zu einem deutlichen Verlust an Betriebsratsmandaten bzw. Freistellungen geführt.<sup>8</sup>

Das neue Betriebsverfassungsgesetz fügt aber auch Interessenvertretungspotenziale wieder zusammen, die in der Vergangenheit zunehmend zentrifugalen Fliehkräften ausgesetzt waren. In Unternehmen mit ausdifferenzierten Belegschaften (geringfügig Beschäftigte, Aushilfen) und einer

---

<sup>8</sup> Allerdings gilt auch für diese Branche, dass vom Recht auf Freistellungen in der Praxis mehr Gebrauch gemacht werden sollte, damit die Interessenvertretungen effektiv arbeiten können.

Produktpalette, die von Fremdfirmen bedient wird (z.B. im Falle von großen Warenhäusern), führt das neue Betriebsverfassungsgesetz nämlich zu einem Integrationseffekt. Dort ist es nunmehr möglich, ausgegliederte Firmen, die aber unter einem Dach den gleichen Betriebszweck (etwa das Warengeschäft) verfolgen, in die Betriebsratswahl einzubeziehen und somit eine langfristige und stabile Vertretung zu realisieren. Auch Betriebsaufspaltungen werden interessenvertretungspolitisch kompensiert, wie z.B. Erfahrungen aus dem Verlagsbereich zeigen, wenn auf der Grundlage des neuen Betriebsverfassungsgesetzes mittels Haustarifvertrag ein gemeinsamer Betriebsrat für die aufgespaltenen Unternehmen gegründet wird.

Die Prüfung des Betriebsverfassungsgesetzes auf dem Gebiet verbesserter Arbeitsmöglichkeiten des Betriebsrats legt allerdings auch Nachsteuerungsbedarf und einige Unsicherheiten im Umgang mit den neuen gesetzlichen Optionen offen. Dreierlei ist hervorzuheben:

- Angemahnt wird nicht selten das Problem des Kündigungsschutzes für diejenigen, die die Wahlen im Betrieb organisieren, denn der Kündigungsschutz für Wahlinitiatoren bietet noch zu wenig Schutz, da die Regelung erst am Tag des Aushangs für die erste Wahlversammlung in Kraft tritt und nach der Wahl endet. Hier erwarten die Akteure offensichtlich ausgebautere Schutzmechanismen bzw. Garantien, um die Initiierung einer Betriebsratswahl auch "unbeschadet" zu überstehen.
- Unbeantwortet ist auch das *Problem filialisierter Betriebe* und damit die Möglichkeit, bei Bedarf eine einheitliche, etwa bundesweite Interessenvertretung zu gründen. Um eine solche Betriebsratswahl praktisch durchzuführen, fehlen Wahlordnung und Ausführungsbestimmungen.
- Die Option, *Betriebsratsaufgaben an Arbeitsgruppen* zu delegieren, ist unbestritten dazu geeignet, die Betriebsräte zu entlasten. Noch sind die Interessenvertretungen aber in ihrem Urteil über die Übertragung von Aufgaben auf Arbeitsgruppen gespalten. Diese Form direkter Beschäftigtenbeteiligung schafft offenbar neue Unsicherheitszonen. Im Vergleich zum konventionellen Interessenvertretungsmodell thematisieren Betriebsräte nämlich die ausbleibende Schutzfunktion des Betriebsrats, der nicht nur Verantwortung für das trägt, was er im Namen und für die Belegschaft verhandelt, sondern immer auch für einen Ausgleich zwischen übergreifenden Belegschaftsinteressen und Individual- bzw. Gruppeninteressen sorgt. Darauf müssen direkt beteiligte Arbeitsgruppen erst eingestimmt werden, um das Risiko zu minimieren, dass Arbeitgeber bestimmte Gruppen oder betriebliche Organisationsbereiche im Unternehmensinteresse gegeneinander ausspielen. Die Beteiligungsarbeit der Beschäftigten darf dem gesamtpolitischen Konzept des Betriebsrats nicht zuwiderlaufen und geeignet sein, die Belegschaft (etwa in "Beteiligungsgewinner und -verlierer") zu spalten. Die Arbeitsgruppen werden daher noch als eine Innovation der Novellierung bewertet, die auch Gefahren birgt, zumal die an Arbeitsgruppen delegierten Rechte weniger klar definiert und greifbar sind, wie diejenigen eines gewählten und institutionalisierten Interessenvertretungsgremiums. Daher muss zwischen

Betriebsrat und Arbeitgeber sorgfältig über die Struktur solcher Arbeitsgruppenarbeit verhandelt werden, um z.B. Regelungen zu erzielen, wie etwa in strittigen Fragen zwischen direkt beteiligten Arbeitsgruppen und Arbeitgeber bzw. Vorgesetzten vorzugehen ist. Das heißt: Auch die Arbeitsgruppenarbeit muss in einem interessenvertretungspolitisch geschütztem Umfeld stattfinden.

Ein *vorläufiges Fazit* könnte also lauten: Die Unterstützung der Betriebsratsarbeit durch die Novellierung war längst hinfällig, denn Betriebsräte nehmen heute einen Multifunktionsjob ein, in dem vieles zu leisten ist, und das einmal mehr in wirtschaftlichen Krisenzeiten. Insgesamt scheinen sich die Arbeitsmöglichkeiten der Betriebsräte durch das neue Betriebsverfassungsgesetz zu verbessern, wenngleich einige Schwachstellen noch zu beseitigen und sicherlich vorübergehende Implementationsprobleme zu lösen sind. Das Betriebsratsgründungspotenzial scheint insgesamt noch alles andere als erschöpft. Zu erinnern ist etwa auch an die Option, "Gemeinschaftsbetriebsräte" für gemeinsame Betriebe mehrerer Firmen an einem Standort zu gründen sowie die Zusammenfassung kleinbetrieblicher Vertretungsstrukturen zu größeren und damit handlungsfähigeren Betriebsratseinheiten. Die wichtige Aufgabe der Gewerkschaften, Vorteile des neuen Betriebsverfassungsgesetzes zu vermitteln und Know-how zur Novellierung in die Interessenvertretungsarbeit einzuspeisen, ist damit noch einmal aufgezeigt.

In den Betriebsratsgremien sitzen auch Frauen, die zwar nicht nur, aber doch besonders die Interessen von weiblichen Beschäftigten vertreten. Damit ist der nächste Prüfstand des neuen Betriebsverfassungsgesetzes angesprochen: die neuen Interessenvertretungsmöglichkeiten von Frauen im Betrieb. Die Frage lautet daher: Haben sich auch die geschlechtsspezifischen Partizipationschancen verbessert?

### 3.2 Frauenförderung und Gleichstellung: Betriebsrätinnen auf dem Vormarsch

Die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes leistet einen Beitrag zur Gender-Problematik in der Arbeitswelt. Das Ziel ist eine in die Reform integrierte Gleichstellungspolitik der Zukunft, die auf der betrieblichen Ebene umzusetzen ist.

Das formale Mittel, um Fraueninteressen im Betrieb mehr Geltung zu verschaffen, ist die Einführung der "Minderheitengeschlechtsquote". Diese Quote gehört zu denjenigen Regelungen, die zunächst unter betrieblichen Praktikern wie auch in der Politik, so etwa zwischen Arbeits- und Wirtschaftsministerium, mehr oder minder umstritten war.<sup>9</sup> Dies scheint nach den praktischen Erfahrungen, die im folgenden vorgestellt werden, eine unbegründete Auseinandersetzung gewesen zu sein. Die Quote hat sich in der Praxis offenbar bewährt, d.h. zu mehr Repräsentanz von Frauen in den Interessenvertretungsgremien geführt. Allgemeinen hat sich ebenfalls gezeigt, dass die sogenannte "Frauenquote" überhaupt nicht so häufig, wie vormals oft befürchtet, zur Anwendung kommen musste, um eine Mindestvertretung durchzusetzen. Diese positiven Signalwirkungen auf die Interessenvertretung von Frauen im Betrieb belegen die nachstehenden Ergebnisse des Tagungsdialogs. Sie zeigen vor allem auch, wie die "Frauenquote" in Verbindung mit anderen betriebsverfassungsrechtlichen Vorschriften deutliche Akzente für eine nachhaltigere Gleichstellungspolitik zu setzen vermag, sofern die neuen Chancen künftig hinreichend genutzt und flankierende politische Initiativen im Bereich der Gleichstellungspolitik ergriffen werden.

Der Trendreport der Kasseler Forschungsgruppe liefert einmal mehr geeignetes Zahlenmaterial, das zunächst herangezogen werden soll, um die ersten Wirkungen der Gesetzesnovelle abzuschätzen. Das bedeutet zu überprüfen, inwieweit die Quotierung Frauen den Zugang zu den Interessenvertretungen erleichtert hat und welche qualitativen Konsequenzen für die Gleichstellungsproblematik daraus abzuleiten sind.

Das Untersuchungsergebnis ist eindeutig: Die Quote schlägt bereits im Vorfeld der Betriebsratswahlen ein. Die "Frauenquote" beeinflusst nämlich schon die Aufstellung der Wahlvorschläge. Zwar müssen die Listen nach dem Betriebsverfassungsgesetz nicht quotiert sein, wie es z.B. einige Landespersonalvertretungsgesetze vorsehen. Aber die Quotenregelung animiert dazu, schon in dieser Phase eine ausreichende Repräsentanz von Frauen zu gewährleisten, um nicht in die Gefahr zu laufen, nach der Wahl Mandate an eine "frauenfreundlichere" konkurrierende Gewerkschaftsliste abgeben zu müssen. Die Minderheitenquote ist auch wahltechnisch praktikabel und sie hat die Frauenrepräsentanz in den Interessenvertretungsgremien der Betriebe verbessert. Ihre Repräsentanz übersteigt vielfach sogar den jeweiligen Beschäftigtenanteil von Frauen im Betrieb.

---

<sup>9</sup> Die Minderheitenquote wurde allerdings im Vergleich zu anderen Regelungen, wie z.B. die Hochsetzung der Betriebsratsgröße, durchaus weniger zum Konfliktfeld.

Im einzelnen haben sich die geschlechtsspezifischen Gewichte in den Betriebsratsgremien nämlich wie folgt zugunsten von Frauen verschoben.

Ein Vergleich der Betriebsratswahlen 1998 und 2002 veranschaulicht die Steigerungsraten im Organisationsbereich der IG Metall.<sup>10</sup> Dort sank einerseits der Frauenanteil in den Belegschaften der untersuchten Betriebe von 1998 bis 2002 leicht ab, und zwar von 21,1% auf 20,8%. Dagegen ist andererseits der Frauenanteil in den Betriebsratsgremien in der gleichen Zeitspanne von einem unterdurchschnittlichen Anteil von 18,3% auf nunmehr 22,7% gestiegen. Das bedeutet, dass schon eine Steigerungsrate von immerhin 4,4% erzielt werden konnte und ein Anteil von weiblichen Betriebsratsmitgliedern, der mit ca. 1,9% etwas über dem Anteil von Frauen an der Gesamtbelegschaft liegt. Zwar ist relativierend anzumerken, dass der Frauenanteil in den Betriebsräten auch in den vergangenen Wahlperioden stets gestiegen ist, aber das Ausmaß des gegenwärtigen Anstiegs kann durchaus als ein Reformeffekt identifiziert werden. Darüber hinaus ist im übrigen keineswegs ausgemacht, ob der allgemeine Steigerungstrend ohne die Reform tatsächlich langfristig angehalten hätte.

Eine einfache Faustregel scheint die neue Interessenvertretungspolitische Realität von Frauen zu kennzeichnen: Je größer der Betrieb ist, umso eher wird der Quotierung entsprochen oder sie wird in einigen Fällen sogar übertroffen. Dies spiegelt sich etwa darin wider, dass bei dreiköpfigen Betriebsräten die Erfüllung der Frauenquote bei 48% liegt, bei elfköpfigen schon bei 80%. Im Automobilbereich wurde die Frauenquote sogar um 30% übertroffen, bei bekanntlich recht geringer Grundgesamtheit von weiblichen Beschäftigten.

Frauen machen zunehmend auch "Betriebsratskarrieren". Was vorher häufig noch eine Domäne männlicher Betriebsratsmitglieder war, öffnet sich nun den Frauen. Auch unter den Betriebsratsspitzen steigt nämlich der Anteil weiblicher Interessenvertreter, und zwar unter den Vorsitzenden von 11,2% auf 12,1% und bei den stellvertretenden Vorsitzenden von 16 auf 18%. Gäbe es allerdings auch hier eine Quotierung, läge der Frauenanteil aber immer noch deutlich unter dem Beschäftigtenanteil.

Das positive Gesamtergebnis darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass es auch nach der Wahl auf der Grundlage des neuen Betriebsverfassungsgesetzes Betriebe mit einer deutlichen Unterrepräsentanz von Frauen im Betriebsrat gibt. Betroffen sind vor allem die Interessenvertretungen in kleineren Betrieben, aber auch in einigen Großbetrieben, in denen der Frauenanteil an der Belegschaft gering ausfällt. Dahinter verbirgt sich ganz einfach folgendes: Immer dann, wenn die Decke der potenziellen Betriebsratskandidatinnen dünner wird, ist es offenbar schwierig, geeignete Kandidatinnen für die Betriebsratsarbeit zu finden bzw. für die betriebliche Interessenvertretungsarbeit zu interessieren und zu motivieren.

---

<sup>10</sup>Für den Organisationsbereich der IG BCE zeigt sich im übrigen vergleichbares. Dort hat sich der Frauenanteil in den Betriebsräten von 22% (1998) um 3% auf 25% (2002) erhöht. Der Frauenanteil an den Betriebsratsmandaten liegt jetzt erstmals um 0,6% über dem Beschäftigtenanteil.

Vergleichbares zeigt sich auch im Falle der neugegründeten Betriebsräte in Unternehmen, in denen vorher noch kein Betriebsrat installiert war. Der Frauenanteil liegt auch bei den neugegründeten Betriebsräten noch unter dem Durchschnitt. Allerdings werden Frauen dort etwas überdurchschnittlich zu Betriebsratsvorsitzenden, nämlich zu 16% gegenüber 12% bei den anderen Betrieben, die schon vorher über einen Betriebsrat verfügten. Das bedeutet: Besonders bei den neugegründeten Betriebsräten steht vor allem die Persönlichkeit der Gewählten - oder genauer: bisherige Profilierung im Rahmen der Interessendurchsetzung und soziale Handlungskompetenz - im Vordergrund, weniger die strikte Erfüllung einer bestimmten geschlechtsspezifischen Quote. Dies legt aber auch nahe: Je mehr Frauen sich künftig auch in diesen Betrieben mit hoher interessenvertretungspolitischer Kompetenz engagiert haben werden, umso mehr werden auch dort die Betriebsratsgremien von weiblichen Mitgliedern durchsetzt sein.

Welches *Fazit* lässt sich aus dieser geschlechtsspezifischen Analyse von Betriebsratswahlen ziehen? Eine politische bzw. "gesetzestechnische" Entscheidung war nach den vorliegenden Wahlergebnissen zweifellos die richtige. Der Gesetzgeber war aus frauenpolitischer Sicht offensichtlich sehr gut beraten, die Frauen- oder genauer die Minderheitenquote als Mindestvertretungsquote und nicht als Maximalquote zu definieren. Diese Regelung ist nach den bisherigen Erfahrungen mittlerweile als Erfolg zu interpretieren. Eine Begrenzung nach oben, die sogenannte Deckelung der Minderheitenquote, wie sie zunächst vorgesehen war, hätte sich eindeutig zum Nachteil der weiblichen Betriebsratskandidaten ausgewirkt. Wäre diese Regelung umgesetzt worden, hätte sie sicher dazu geführt, dass heute weniger Frauen in den Betriebsräten säßen als nach der Wahl nunmehr tatsächlich in die Interessenvertretungsgremien vorgedrungen sind. Nicht umsonst hatten sich vor diesem Hintergrund auch gerade "männergeführte" Betriebsräte in der politischen Diskussion dafür ausgesprochen, keine starre Geschlechter-, sondern eine Mindestquote einzuführen. Die überzeugende Absicht war, dass die in den Betriebsräten bereits engagiert tätigen Frauen auch dort verbleiben sollen, aber unter der offenzuhaltenden Option, mit den Betriebsratswahlen zusätzliche weibliche Interessenvertreter in die Betriebsräte hineinzubekommen, besonders in denjenigen Betrieben, in denen Frauen in der Belegschaft eine Minderheit stellen. Dieses Ziel scheint jetzt erreichbar.

Ein "Nebeneffekt" soll im Kontext der Minderheitenregelung auch nicht unerwähnt bleiben. Die Minderheitenquote ist explizit keine Frauenquote, was betriebsverfassungsrechtlich auch bedenklich gewesen wäre. Das hat inzwischen Konsequenzen. Es profitieren nämlich auch Männer von der Regelung, denn jetzt haben auch männliche Beschäftigte in Betrieben, in denen sie eine Minderheit stellen, höhere Ansprüche auf eine verhältnismäÙig gerechte interessenvertretungspolitische Repräsentanz erhalten. Sie nehmen diese nach den Erfahrungsberichten aus betroffenen Betrieben offenbar auch wahr, wenngleich hierzu noch keine quantitativen Erkenntnisse vorliegen.

Die Bewertung des neuen Betriebsverfassungsgesetzes im Bereich der Gender-Problematik bliebe allerdings unvollständig, wenn nicht auch hier auf Nachsteuerungsbedarf und flankierende politische Initiativen im Be-

reich der Gleichstellungspolitik hingewiesen würde. Eine Interessenvertretungsebene vernachlässigt auch das neue Betriebsverfassungsgesetz: nämlich die Entsendung von Frauen in Gesamt- und Konzernbetriebsräte. Das Betriebsverfassungsgesetz legt dort keine Quotierung fest, obwohl der Frauenanteil in diesen übergeordneten Interessenvertretungsgremien in der Regel nicht dem Anteil von Frauen im Unternehmen bzw. Konzern entspricht. Damit ist ein konkreter gesetzlicher Nachsteuerungsbedarf aufgezeigt. Andere Steuerungsbedarfe sind dagegen allgemeinerer gesellschaftlicher Natur und erfordern längerfristige Handlungsstrategien und -konzepte.

Teilfreistellungen könnten auch die Interessenvertretungsarbeit von Frauen fördern. Wie bereits beschrieben, wird das neue Recht zur Teilfreistellung aber kaum genutzt, nämlich z.B. nur von ca. 1% der Betriebsräte im Bereich der IG Metall (vgl. Kapitel 3.1). Unter frauenpolitischen Perspektiven können mit dieser neuen rechtlichen Option demnach allenfalls langfristige Aussichten verbunden werden. Dazu zählt insbesondere die Fragestellung, unter welchen Voraussetzungen Frauen bereit sind, sich auf die Arena betrieblicher Interessenvertretungsarbeit zu begeben. Hinter diesem Problem, mehr Frauen für die Betriebsratsarbeit zu gewinnen, verbergen sich hinlänglich bekannte Einflussfaktoren: die über-proportionale Belastung von Frauen mit Familienarbeit, eine eingeschränkte Flexibilität der Betriebe, auf die Zeitbedarfe der weiblichen Beschäftigten einzugehen sowie generelle Einstellungshemmnisse für Frauen und ihre defizitären Aufstiegschancen. Diese Benachteiligungen im Betrieb sowie allgemeine Diskriminierungen im Erwerbsleben führen eben im Ergebnis dazu, dass die Motivation, sich für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen anderer einzusetzen, wenig gefördert wird und "Frauenpotenzial" für die Interessenvertretungsarbeit ungenutzt brachliegt. Daher ist künftig noch einiges mehr zu tun.

Gleichstellungspolitik sollte auf der Ebene des Betriebes nicht nur auf die Aufhebung der Unterrepräsentanz von Frauen in den Interessenvertretungsgremien beschränkt werden. Deshalb müssen die verbesserten Möglichkeiten der Betriebsräte, sich für die Gleichstellung der Geschlechter einzusetzen, noch intensiver genutzt werden, um Frauenförderung innerbetrieblich durchzusetzen. Die Grundlagen dazu sind geschaffen. Die Durchsetzung der Gleichstellung der Geschlechter und die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit haben als Aufgabe der Arbeitgeber und der Betriebsräte einen höheren Stellenwert erhalten.<sup>11</sup> Zwar fehlen den Betriebsräten auf diesem betrieblichen Politikfeld "harte" Mitbestimmungsrechte, aber auf der Grundlage von Vorschlags- und Beratungsrechten können Beurteilungsgrundsätze, Personalfragebögen und Personalauswahlkriterien sehr wohl gleichstellungspolitisch genutzt werden, um die Einstellungs- und Beförderungschancen von Frauen zu verbessern. Darüber hinaus können Betriebsräte auch flexible und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle entwickeln und vorschlagen. Auch die

---

<sup>11</sup>Familienförderung ist eben nicht immer mit Frauenförderung gleichzusetzen. Zwar erleiden Frauen viel Familienarbeit und ein Großteil von Frauenförderung ist auch Familienförderung, aber viel Familienförderung, die Frauen stärker ans Haus bindet, ist nicht als Frauenförderung anzusehen.

Mitbestimmung bei der Qualifizierung und Beschäftigungsförderung kann als Beitrag zur Frauenförderung umgesetzt werden (vgl. Kap. 3.3) und Betriebsräte haben zudem die Möglichkeit, einen Gleichstellungsausschuss einzusetzen, wie es in mehreren Fällen schon mit guten Erfolgen gelungen ist. Aber auch der Arbeitgeber muss z.B. auf Betriebsversammlungen zum Stand der Gleichstellung berichten und die Gleichstellung soll zum integralen Bestandteil betrieblicher Personalpolitik erhoben werden. Die Möglichkeiten sind also vielfältig und alle Rechte und Handlungsinstrumente könnten zugunsten der Gleichstellung noch viel mehr ausgeschöpft werden.

Ein zusammenfassendes und sicher auch noch *vorläufiges Fazit* zur Gender-Problematik im Rahmen der neuen Betriebsverfassung kann demnach wie folgt lauten: Der Idealzustand wäre erreicht, wenn, zunächst vermittelt und beschleunigt über die Frauenquote, eine Quotierung irgendwann obsolet wird, da sich ausreichend Frauen für die Betriebsratsarbeit engagieren und in die Gremien gewählt werden. Das Betriebsverfassungsgesetz trägt folglich zur Frauenförderung bei, kann die Gleichstellungsproblematik allein aber natürlich nicht lösen. Hier liegen seine Grenzen. Es kommt nicht nur darauf an, Frauen in die Betriebsratsgremien hineinzubekommen, sondern die Gleichstellung der Geschlechter im Erwerbsleben weiter voranzubringen.

Der Gesetzgeber bleibt also weiterhin gefordert. Das bedeutet insbesondere, frauenpolitische Intentionen mit einem Gleichstellungsgesetz (inklusive Sanktionsrechten) für den Bereich der Privatwirtschaft zu fördern. Dieses Vorhaben würde die Position von Betriebsräten, die sich aktiv für Frauenbelange einzusetzen, entscheidend verbessern. Noch ist die Politik indes vorsichtig. Im Anschluss an die Diskussion über ein Gleichstellungsgesetz ist mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft nämlich vereinbart worden, nicht gesetzlich zu reglementieren, sondern die Chancengleichheit der Geschlechter durch Empfehlungen, d.h. auf freiwilliger Basis zu fördern. Erst wenn dieses Vorhaben scheitert, soll die Diskussion über ein Gleichstellungsgesetz erneut auf die Tagesordnung gesetzt werden. Wieder einmal sind demnach die Betriebsräte herausgefordert: Sie müssen Frauenpolitik intensiv und nachhaltig betreiben, allerdings ohne ein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft, das ihnen den Rücken stärken würde. Diese Stärkung wäre aber nach wie vor noch eine politische Zukunftsaufgabe, die nicht übersehen werden sollte.

Gleichstellungspolitik im Betrieb bedeutet auch Strategien zu entwickeln, die Qualifikation von weiblichen Beschäftigten personalpolitisch zu fördern und die Beschäftigungsverhältnisse von Frauen abzusichern. Das reformierte Betriebsverfassungsgesetz bietet hierzu neue Felder betrieblicher Mitbestimmung an und ist jetzt an seinem letzten Prüfstand angelangt.

### **3.3 Beschäftigungssicherung und Qualifizierung: neue Chancen für die Beschäftigten durch neue Felder betrieblicher Mitbestimmung**

Nicht nur die Sicherung der Arbeitsplätze, sondern auch die Sicherung der beruflichen Qualifikation gehört zu den wichtigen Aufgaben des Betriebsrats. Die Reform der Betriebsverfassung hat sich der Beschäftigungsförderung und der Schaffung von Arbeitsplätzen gestellt und die neuen Gestaltungsmöglichkeiten der Betriebsräte bei der betrieblichen Qualifizierung besitzen einen zukunftsweisenden Stellenwert. Die Erweiterung der Mitbestimmung im Bereich der Qualifizierung und Beschäftigungssicherung war im Rahmen der Reform der Betriebsverfassung auch dringend erforderlich, um die im Verlauf von 30 Jahren festgefahrenen Strukturen aufzubrechen und flexibler zu gestalten.

Neue Felder betrieblicher Mitbestimmung erschließt die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes in den Bereichen Qualifizierung und Beschäftigungssicherung, denn veränderte Rahmenbedingungen des heutigen Erwerbslebens haben zu neuen Herausforderungen geführt, zu deren Lösung die Ausschöpfung neuer Mitbestimmungsoptionen beitragen soll. Schon wenige Schlaglichter aus der aktuellen Debatte über die betriebliche Bildung veranschaulichen die neuen Problemstellungen, denen sich auch die Betriebsräte nicht entziehen dürfen:

- Das Tempo des technisch-organisatorischen Wandels hat sich enorm gesteigert. Wenn Arbeitnehmer über zukunftsfähige Qualifikationen verfügen sollen, um dieses beschleunigte Innovationstempo nachzuvollziehen, ist eine enge bildungspolitische Koalition zwischen Betriebsräten und Arbeitgebern nötig, die flexibel auf die betriebsspezifischen Entwicklungen reagiert und imstande ist, ein regelmäßiges Update der Qualifikationen der Beschäftigten umzusetzen.
- Dies ist in der Vergangenheit nicht ausreichend passiert. Vielmehr haben Weiterbildungsversäumnisse zu Fehlentwicklungen geführt, mit der Konsequenz, dass in durchaus nicht wenigen Betrieben ein deutlicher Fachkräftemangel zu verzeichnen ist. Dieser Fachkräftebedarf steigt stetig, aber es ist gleichzeitig absehbar, dass die alternde deutsche Bevölkerung den Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften nicht decken kann, sondern dieser sich vielmehr noch mehr erhöhen wird.
- Obwohl berufsbegleitendes Lernen unverzichtbar geworden ist, sprechen die Daten zur Weiterbildung eine andere Sprache. Den Nachholbedarf deckt z.B. die Befragung der Arbeitnehmer im Rahmen des Mikrozensus 2000 auf. Während im Jahre 1991 jährlich noch 3,8 Millionen Arbeitnehmer an einer Qualifizierung teilnahmen, waren es dagegen im Jahr 2000 nur noch 2,3 Millionen Beschäftigte. An beruflicher Weiterbildung nehmen zudem im wesentlichen die Jüngeren und Hochqualifizierten teil, die in größeren Unternehmen auf Vollzeitstellen beschäftigt sind. Bildungsexperten konstatieren daher, dass sich die betriebliche Weiterbildung zu stark auf die höheren Hierarchieebenen konzentriert, d.h. auf diejenigen Beschäftigten, die ohnehin schon gut qualifiziert sind. Sie

müssen zwar auch weiterhin qualifiziert werden, aber gerade auch die weniger qualifizierten Arbeitnehmer sind von den schnell verfallenden beruflichen Qualifikationen besonders betroffen, im schlimmsten Fall droht ihnen sogar Arbeitslosigkeit.

- Die Weiterbildung erhält aus diesen Gründen eine Schlüsselfunktion. Die Instrumentarien zu schaffen, um lebenslanges Lernen zu ermöglichen, ist eine wesentliche Anforderung an die betriebliche Personalpolitik, die diesem Anspruch aber offenbar nicht hinreichend gerecht wird.

Wirft man den prüfenden Blick diesmal auf die neuen, modernisierten Instrumente bzw. Gestaltungsoptionen für die Betriebsräte im Bereich Beschäftigungsförderung und Qualifizierung, zeigt sich folgendes.

Konzern- und Holdingstrukturen gehören heute zur Dynamik der Wirtschaft. Darauf wurde betriebsverfassungsrechtlich reagiert. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang der §99 bei personellen Einzelmaßnahmen und der §111 auf der Unternehmensebene. Die Arbeitnehmergrenzzahlen wurden vom Betrieb auf das Unternehmen geändert. Die veränderten Grenzwerte dehnen damit auch Beteiligungsrechte aus, da sie an die Anzahl der Beschäftigten des Unternehmens anknüpfen, falls mehr als 20 Arbeitnehmer beschäftigt sind. D.h.: ein Beteiligungsrecht (nach §111) wird dem Betriebsrat auch dann zugestanden, wenn eine Betriebsänderung in einem Betrieb mit wenigen Arbeitnehmern (z.B. nur 5 Beschäftigten) durchgeführt wird, das Unternehmen aber, dem der Betrieb zugehört, selbst mehr als 20 Arbeitnehmer beschäftigt. Nach §111 sind Fragen zum Interessenausgleich und Sozialplan damit auch zu beraten, wenn weniger als 20 Beschäftigte für den Betrieb tätig sind. Qualifizierung und Beschäftigung sollten daher im Vordergrund künftiger Sozialpläne stehen und die Einigungsstelle ist z.B. aufgerufen, bei der Aufstellung von Sozialplänen Fördermöglichkeiten auch in Klein- und Mittelbetrieben zu berücksichtigen, um Arbeitslosigkeit zu vermeiden.

Noch wichtiger sind indes die präventiven Handlungsmöglichkeiten der Betriebsräte. Die Optionen zur Beschäftigungsförderung und damit die Chancen, im Vorfeld von Personalabbaustrategien aktiv einzugreifen, haben sich nämlich verbessert. Die Beteiligung (nach §111) bei einer konkreten Betriebsänderung setzt ohne Zweifel meist zu spät ein. Präventive Strategien müssen dagegen vorher greifen und das bedeutet, schon im Vorfeld von Personalabbaustrategien Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung zu entwickeln. Dazu hat der Betriebsrat ein umfassendes Vorschlagsrecht erhalten und dem Arbeitgeber ist zu diesen Vorschlägen eine Beratungspflicht auferlegt worden (§92a, Abs. 1).

Die Instrumente, die dem Betriebsrat zur Verfügung stehen, sind durchaus vielfältig: flexible Gestaltung der Arbeitszeit, Kurzarbeit, die Anwendung von Beschäftigungssicherungstarifverträgen oder etwa die Förderung von Teilzeitarbeit. Auch die Forcierung von Altersteilzeit gehört dazu, aber nur etwa ein Drittel aller Arbeitnehmer verfügen heute über Arbeitszeitkon-

ten.<sup>12</sup> Zudem ist z.B. auch die sogenannte zweite Schwelle der Übernahme von Auszubildenden in Arbeitsverhältnisse nicht zu vernachlässigen. Damit wird die Möglichkeit geschaffen, in den Bereichen, in denen nicht genügend Übernahmekapazitäten vorhanden sind, durch eine Teilzeitübernahme von Jugendlichen ein erhöhtes Beschäftigungsvolumen zu erreichen und mit dieser arbeitsmarktpolitischen Option Jugendteilzeitarbeit zu installieren.

Dies sind nur einige exemplarische Aktionsfelder, um Beschäftigungssicherung und -förderung auf der Grundlage neuer Initiativ- und Beratungsrechte offensiv anzugehen.<sup>13</sup> Das neue Betriebsverfassungsgesetz offert den Betriebsräten wesentliche Handlungshilfen, um die beschäftigungssichernden Strategien in der betrieblichen Praxis auch verfolgen und durchsetzen zu können. Um die Betriebsräte zu unterstützen, sind aber auch qualifizierte Beratungsmöglichkeiten unverzichtbar. Die Aufgaben des Betriebsrats können daher durch die konzentrierte Einschaltung von Beratern und die Hinzuziehung von betrieblichen Auskunftspersonen unterstützt werden. Die Hinzuziehung von externem Sachverstand während der Beratung von Beschäftigungsförderungs- und -sicherungsvorschlägen (§92a) ist vereinfacht worden, um z.B. Fachkräfte des Arbeitsamtes beratend einzuschalten mit dem Ziel, präventiv orientierte arbeitsmarktpolitische Möglichkeiten zu nutzen, die etwa das job-AQTIV-Gesetz beinhaltet. Die Arbeitgeber selbst sind häufig nicht genügend über solche Handlungsoptionen informiert. Zudem können (nach §80 Abs. 2) auch sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftspersonen einbezogen werden, um innerbetrieblichen Sachverstand stärker in die Betriebsratsarbeit zu integrieren. Auch diese Option kann im Sinne präventiver Personalpolitik genutzt werden.

Das heißt: Hervorzuheben ist also insgesamt der präventive Ansatz im neuen Betriebsverfassungsgesetz, der verhindern soll, dass Betriebsräte nicht nur reaktiv im Rahmen einer Betriebsänderung unternehmerische Entscheidungen abwehren.

Über die Effektivität betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen entscheidet nicht nur ob, sondern vor allem wie sie durchgeführt werden. Darauf sind die Veränderungen in den §96 und §97 Abs. 2 zugeschnitten, nach denen der Arbeitgeber einerseits auf Verlangen des Betriebsrats den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln hat und andererseits der Betriebsrat im Falle von technisch-organisatorischen Innovationen, die zu neuen Qualifikationsanforderungen führen, bei Maßnahmen zur betrieblichen Berufsbildung mitbestimmen kann - bis hin zur Einschaltung der Einigungsstelle. Die Neuregelung enthält somit wesentliche Beteiligungsinstrumente, die ebenfalls

<sup>12</sup> Langzeitarbeitskonten müssen allerdings künftig besser abgesichert werden, um die Attraktivität dieses arbeitsmarktpolitischen Instruments für die Arbeitnehmer zu erhöhen.

<sup>13</sup> Natürlich gibt es seit längerem gute Beispiele für konsequente Formen von Beschäftigungssicherung, allen voran in der Automobilindustrie. Dort werden schon seit den frühen 90er Jahren Standortvereinbarungen abgeschlossen. Sie vernetzen den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen mit Qualifizierungsmaßnahmen und Investitionszusagen, allerdings unter Inkaufnahme von Zugeständnissen an tarifliche Leistungen. Nicht zuletzt durch diese Kombination konnte über Jahre einiges an Beschäftigungsvolumen in der Automobilindustrie gehalten werden.

dem Ziel präventiver Beschäftigungssicherung dienen. Die damit verbundenen Initiativrechte werden nach den bisherigen Erfahrungen von den Betriebsräten allerdings in der Praxis noch zu wenig genutzt, möglicherweise sind diese Handlungsmöglichkeiten aber noch zu unbekannt.

Dennoch ist schon heute zu hinterfragen, welche Chancen sich aus den erweiterten Beteiligungsrechten bei betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen ergeben. Berufliche Aus- und Weiterbildung ist im 21. Jahrhundert - wie aufgezeigt - zu einer zentralen Existenzfrage geworden. Daher müssen Anforderungen und Kriterien für eine zukunftsorientierte Weiterbildung festgelegt werden und eine Leitvorstellung sollte das Handeln der betrieblichen Interessenvertretungen lenken: Auf der betrieblichen Ebene muss künftig ein qualifiziertes und differenziertes, aber gut handhabbares Aus- und Weiterbildungssystem zur Verfügung stehen. Dazu müssen die Betriebsräte zuvorderst die genannten Neuregelungen bei der Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs nutzen und sie müssen vor allem initiativ werden, wenn die Qualifikation der Arbeitnehmer erhebliche Defizite aufweist.

Solche Defizite werden sich immer häufiger zeigen. Unternehmerische Investitionen in Produktionstechnik und betriebliche organisatorische Innovationen erzeugen meistens neuen Qualifikationsbedarf. Der Betriebsrat hat nunmehr aber die Möglichkeit, frühzeitig die Initiative zu ergreifen und auf diese Qualifizierungsdefizite zu verweisen. Die Betriebsräte fungieren quasi als Vermittler zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber, dem oft nicht transparent genug ist, dass sich hier eine Schere aufgetan hat. Trotzdem wird es immer auch uneinsichtige Arbeitgeber geben, die ihre Arbeitnehmer nicht entsprechend qualifizieren. Der Betriebsrat kann in diesem Falle durch sein Initiativrecht, verbunden mit einem Einigungsstellenverfahren, Weiterbildungsmaßnahmen auch erzwingen und hat insofern Möglichkeiten erhalten, die Interessen der Arbeitnehmer sehr wirkungsvoll wahrzunehmen.<sup>14</sup>

Ein praktisches Problem sollte in diesem Zusammenhang allerdings nicht verschwiegen werden. Der Fortschritt im Bereich der Mitbestimmungsrechte, d.h. nicht nur wie in der Vergangenheit an der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt zu sein, sondern als Betriebsrat ein Weiterbildungsangebot auch initiieren zu können, verlangt der Interessenvertretung manchmal einen schwierigen Spagat ab. Wenn Betriebsräte den Nachweis führen, dass eine Kluft zwischen Arbeitsanforderungen und Qualifikationen der Beschäftigten entstanden ist, bedeutet dies nichts an-

---

<sup>14</sup>Zur Durchsetzung von Weiterbildungsinteressen ergeben sich auf der Grundlage des job-AQTIV-Gesetzes im übrigen neue Handlungsmöglichkeiten, da die präventiven Instrumente der Arbeitsförderung ausgebaut wurden. Job-rotation ist beispielsweise eine Chance sowohl für die Betriebe, als auch für die Beschäftigten und die Arbeitsuchenden. Job-Rotation und Weiterbildung kann nämlich mit finanziellen Maßnahmen aus dem SGB III verknüpft werden. Für freigestellte Arbeitnehmer, die an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, können Arbeitslose eingestellt werden, deren Kosten über arbeitsmarktpolitische Mittel finanziert werden. Auf der einen Seite kann es im günstigsten Fall zu sogenannten "Klebeeffekten" kommen, wenn die eingestellten Arbeitslosen im Betrieb eine neue Beschäftigungschance finden. Auf der anderen Seite erhält der Qualifikationsprozess auf betrieblicher Ebene damit auf jeden Fall eine neue Dynamik, die zu dem Ziel präventiver Arbeitsmarktpolitik passt.

deres, als dass sie vermitteln müssen, dass die Beschäftigten die Arbeit, die sie verrichten sollen, im Prinzip nicht sachgerecht bewältigen und deshalb neu qualifiziert werden müssen. Hierin liegt ein gewisses Risikopotenzial für den Betriebsrat, das im Rahmen eines diplomatisch geführten Diskurses mit dem Arbeitgeber gelöst werden muss, und zwar ohne einzelnen Beschäftigten oder bestimmten betrieblichen Organisationsbereichen dadurch zu schaden.

Mit dem neuen Betriebsverfassungsgesetz wird also versucht, in der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik Akzente zu setzen, da die Verantwortung der Betriebsparteien für den Arbeitsmarkt (§92a in Verbindung mit §80, Abs. 1, Ziffer 8) hervorgehoben wird. Das ist im Prinzip zwar nichts völlig neues, beinhaltet aber durchaus eine Stärkung im Vergleich zu den alten gesetzlichen Regelungen.

Aus dem gestärkten beschäftigungspolitischen Ansatz im neuen Betriebsverfassungsgesetz lassen sich mehrere Zukunftsaufgaben ableiten:

- Ist Personalabbau unvermeidbar, wäre Transfersozialplänen reinen Abfindungssozialplänen der Vorzug zu geben. Transfersozialpläne sind durchaus eine Alternative zu Abfindungssozialplänen, aber sie werden von Betriebsräten in der Praxis noch mit Vorsicht genutzt, d.h. vor allem in Verbindung mit Abfindungssozialplänen. Ein Problem ist noch nicht gelöst: Wenn der Transfer nämlich "schief geht", bringt der Transfersozialplan dem Arbeitnehmer im Ergebnis keinen Nutzen. Trotz dieses Risikos sollte diese Option in der Praxis mehr genutzt werden, dann allerdings unter genauer Berücksichtigung der tatsächlich zu erwartenden Transferaussichten. Eine einfache, quasi kumulierte Verbindung mit dem Abfindungssozialplan wird dagegen nur schwer funktionieren bzw. durchsetzbar sein.
- Beschäftigungsförderungs- und -sicherungsstrategien dürfen sich ggf. auch nicht auf einen Standort beschränken. Nicht zu vernachlässigen sind die konzerninternen Arbeitsmärkte international agierender Unternehmen. Beispiel dafür sind europaweite Standortverträge wie z.B. bei GM, die die Europäischen Betriebsräte mit dem Grundsatz abschließen, im Rahmen von Restrukturierungsprogrammen die notwendigen Anpassungen des Beschäftigungsvolumens gleichmäßig auf alle Länder zu verteilen, in denen der Konzern Standorte unterhält.
- Der Betriebsrat war auch früher bereits für die Eingliederung von Schwerbehinderten, für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und von Ausländern zuständig. Daher ist die Verantwortung der Betriebsräte auch für den externen Arbeitsmarkt gar nicht so neu. Trotz der Verantwortung der Betriebsparteien für den externen Arbeitsmarkt sind die Förderinstrumente des SGB III allerdings noch nicht immer geläufig. Sie müssen, um dieses Ziel zu erreichen, daher in der betrieblichen Praxis offensiver eingefordert und ausgenutzt werden.

Zusammengefasst bedeutet dies: Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer wird künftig immer mehr voraussetzen, dass beide Sei-

ten - Arbeitgeber wie Arbeitnehmer - dazu einen Beitrag leisten und Verantwortung tragen. Eine Umsteuerung in der betrieblichen Personalpolitik nach Qualifizierungsbedarf und Risikoprognose ist daher, unterstützt durch die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes, dringend erforderlich.

Die Qualifizierung der Arbeitnehmer wird aber nicht umsonst zu haben sein. Auch hier sind beide Seiten gefordert: Zur Weiterbildung bzw. zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und eines hinreichenden Qualifikationsprofils müssen der Arbeitgeber Arbeitszeit und der Arbeitnehmer Freizeit investieren. Dies geschieht auch in der Praxis, z.T. sogar tarifvertraglich geregelt, wenn die Arbeitnehmer z.B. im Rahmen von Qualifizierungskonten bis zu einem bestimmten Zeitvolumen eigene "Beiträge" einsetzen. Dass solche Ansätze nicht stets auf ungeteilte Gegenliebe stoßen, verwundert allerdings nicht. Nicht immer ist nämlich transparent, ob die Arbeitnehmer durch Weiterbildung tatsächlich ihren Marktwert erhöhen und deshalb einen Eigenbeitrag leisten sollen oder ob sie sich nicht schlichtweg für ohnehin notwendige technisch-organisatorische Anpassungen im Betrieb, d.h. ausschließlich im Unternehmensinteresse weiterqualifizieren. Betriebsräte sollten daher sehr genau prüfen, zu welchem Zweck welche Weiterbildung durchgeführt wird, für die nicht nur der Arbeitgeber, sondern auch der Arbeitnehmer "bezahlt".

*Zusammengefasst* kann konstatiert werden: Die neuen Rechte des Betriebsrats im Bereich der Qualifizierung stützen insgesamt das Prinzip des lebenslangen Lernens, sofern die angesprochenen Voraussetzungen erfüllt werden. Die Neuregelungen, die im Betriebsverfassungsgesetz zur Beschäftigungssicherung Eingang gefunden haben, sind noch eher als Angebote an die Betriebsräte zu interpretieren, die es verstärkt wahrzunehmen gilt. Die betriebliche Praxis wird nach den bisherigen Erfahrungen noch Zeit brauchen, bis dieser neue rechtliche Rahmen gefüllt ist, d.h. sich im Betrieb eingespielt hat und flächendeckend ausgeschöpft wird. Um dieses Ziel zu erreichen, ist mehreres erforderlich: die Schulung der Interessenvertretungen, das Austesten von Praxiserfahrungen und die anschließende Sichtung wie Vermittlung von best-practice Modellen.

Wer allerdings künftig nach einem naiven Nachweis zwischen der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes und der Beschäftigungsförderung sucht, wird enttäuscht werden: eine Gesetzesreform schafft per se noch keine Arbeitsplätze und ein solider schlüssiger Wirkungszusammenhang wird daher kaum nachzuweisen sein. Aber gerade ein gutes Zusammenspiel zwischen Betriebsräten und Unternehmensleitungen, wie z.B. auch die Krisen des Maschinen- und Fahrzeugbaus in den 90er Jahren gezeigt haben, kann die Restrukturierung ganzer Branchen sozialverträglich gestalten und Arbeitsplätze stabilisieren. Betriebsräte sind bekanntlich immer auch Co-Manager, die prüfen können, wie Kosten gesenkt und Arbeitnehmer frühzeitig für Restrukturierungen qualifiziert werden, um Beschäftigung zu erhalten und zu fördern.

Das Betriebsverfassungsgesetz bietet Betriebsräten also nur eine rechtliche Basis, auf den Feldern von Beschäftigungssicherung und -förderung

aktiv zu werden, schafft als rechtliches Instrument aber keine Arbeitsplätze. Daher stellt sich abschließend auch die Frage, welchen Beitrag sogenannte *betriebliche Bündnisse für Arbeit* leisten können, um die Erfolgsaussichten der rechtlichen Regelungen in der Praxis zu verbessern.

Betriebliche Bündnisse für Arbeit bieten als ein betriebliches korporatistisches Arrangement durchaus eine Plattform, neue beschäftigungspolitische Initiativen zu entwickeln und Beschäftigungsförderung zu betreiben. Betriebliche Bündnisse für Arbeit sind indes nicht unumstritten. Kernpunkt der Kontroversen über die Vielzahl betrieblicher Bündnisse sind die Konzessionen an tarifliche Regelungen (Mehrarbeit, Entlohnung etc.), die Interessenvertretungen eingehen, um Arbeitsplätze zu sichern. Gewerkschafter gehen mit solchen Vorhaben daher vorsichtig um, denn sie befürchten eine schleichende Aushöhlung der ohnehin angegriffenen Tarifautonomie, eine Verschlechterung von Löhnen und Arbeitszeiten, wenn von tarifierten Regelungen abgewichen wird. Betriebliche Bündnisse sind nach "scharfer" gewerkschaftlicher Bewertung also auch dazu geeignet, Betriebsräte unter Druck zu setzen, verschlechterte Arbeitsbedingungen zu akzeptieren: was der Anfang vom Ende der Tarifautonomie wäre. Es geht also um das Verhältnis von tariflichen Regelungen und situationsangepassten Vereinbarungen auf der betrieblichen Ebene. Nach gewerkschaftlicher Auffassung sollte daher das ausbalancierte Verhältnis von Tarifautonomie und Betriebsvereinbarungen durch betriebliche Bündnisse für Arbeit nicht aufs Spiel gesetzt werden.

Im Prinzip steckt diese Entwicklung aber noch in den Kinderschuhen. Bei den betrieblichen Bündnissen für Arbeit handelt es sich häufig um kurzfristige Reaktionen des Managements auf die Unternehmenslage, die auch die Betriebsräte zu raschen Reaktionen drängen - manchmal durchaus ein Spiel mit dem Feuer, denn in Drucksituationen werden Betriebsräte anfälliger für Konzessionen, die vielleicht nicht dem langfristigen Arbeitnehmerinteresse entsprechen. Hier liegt also eine Zukunftsaufgabe, das Instrument betrieblicher Bündnisse für Arbeit anders zu nutzen, zumal tarifliche Öffnungs- und Härteklauseln auf der betrieblichen Verhandlungsarena ohnehin schon viel Spielraum für kurzfristigere Handlungsoptionen eröffnen. Trotz einiger Risiken bleibt aber zu prüfen, wie solche betrieblichen Bündnisse für Arbeit in Verbindung mit den neuen Regelungen im Betriebsverfassungsgesetz, d.h. den neuen Feldern betrieblicher Mitbestimmung, nachhaltigere Konzepte zur Beschäftigungssicherung und Qualifizierung fördern können.

#### **4. Perspektiven der modernisierten Betriebsverfassung in der Kontroverse: wieviel Mitbestimmung darf es denn sein?**

Wenngleich der gesetzliche Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes nicht immer voll ausgeschöpft wird und die Umsetzung einiger neuer rechtlicher Optionen vielerorts noch eine Zukunftsaufgabe ist, hat die Überprüfung des novellierten Betriebsverfassungsgesetzes zahlreiche positive Ergebnisse bzw. Folgewirkungen aufgedeckt. Dabei muss allerdings auch eins angesprochen werden: Die Zukunftsfähigkeit der Betriebe hängt stark von der Kooperation der Arbeitgeber mit den Arbeitnehmern und ihren Interessenvertretern ab, daher wurden die Grundlagen dieser Kooperation durch das neue Betriebsverfassungsgesetz verbessert. Trotzdem stößt die Novellierung nicht überall auf ungeteilte Gegenliebe und besonders aus dem Arbeitgeberlager wird nach wie vor Kritik an den neuen Regelungen laut. Warum dies so ist, führt zurück zu den eingangs schon thematisierten Fragestellungen, wieviel Arbeitnehmerbeteiligung die Unternehmen aus Bewertung der Arbeitgeber verkraften und wie weit die Arbeitnehmer aus gewerkschaftlicher Sicht mitbestimmen sollten, um ihre Interessen durchzusetzen (vgl. Kapitel 1). Darüber besteht zwischen den Akteuren manchmal zu wenig Konsens.

Um diese Fragestellungen zu beleuchten, muss daher ausgelotet werden, wie Gewerkschaften und Arbeitgeber das neue Betriebsverfassungsgesetz nunmehr aus einer schon erfahrungsgestützten Retrospektive beurteilen und welche gewonnenen Einsichten die Akteure dann mit der Zukunft der deutschen Mitbestimmung verbinden. Zuvor sollte jedoch an den politischen Reformkontext erinnert werden.

Gesetzesentwürfe benötigen parlamentarische Mehrheiten. Die rot-grüne Bundesregierung stellte bei der Verabschiedung des neuen Betriebsverfassungsgesetzes ihre politische Reform- und auch Kompromissfähigkeit unter Beweis, denn nach der Bewertung des Arbeitsministers ging die Erneuerung und Modernisierung der Betriebsverfassung durchaus an die Grenze des politisch Mach- und Durchsetzbaren. Das Arbeitsministerium setzte in der Debatte über die Reform der Betriebsverfassung nämlich zwei wichtige Grenzschnellen, die durch Neuregelungen nicht überschritten werden durften und die auch noch heute gelten: Die Modernisierung des Betriebsverfassungsgesetzes sollte unternehmerische Investitionen nicht behindern, aber auch nicht in die Tarifautonomie eingreifen oder sie gar aushebeln. Für Gewerkschafter wie Arbeitgeber wurde damit ein Rahmen abgesteckt, innerhalb dessen ein Interessenabgleich realistisch erschien. Gewerkschafter, Betriebsräte sowie gewerkschaftsnahe Wissenschaftler erwarteten zwar noch weitgehendere Reformen, wie etwa die qualifizierte Mitbestimmung bei Investitionsentscheidungen; auf dem politischen Gelände wären solche Reformvorstellungen indes nicht mehrheitsfähig gewesen.

Die Balance zwischen den unterschiedlichen Interessenlagen auszuloten, war und ist eine Aufgabe des Gesetzgebers, der bei der Reform der Betriebsverfassung aber Kompromissformeln entwickeln musste, die die Reichweite der Novellierung bis zu gewissen Grenzen limitierten, und dies

in einem konsensualen Dialog mit Gewerkschaften und Arbeitgebern. Dieses politische Arrangement ist zunächst bei der Beantwortung der Frage in Rechnung zu stellen, wieviel Mitbestimmung es in der Praxis industrieller Beziehungen in Deutschland eigentlich geben sollte.

Auf dieser Grundlage können aber der durchaus noch keineswegs verebbte, sondern immer noch aktuelle Disput zwischen Gewerkschaftern und Arbeitgebern über die Folgen des reformierten Betriebsverfassungsgesetzes, über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmen nachgezeichnet und kontroverse Argumente für und gegen die Reform der betrieblichen Mitbestimmung pointiert herausgearbeitet werden. Politische Reformer geraten nämlich zwischen zwei Stühle, wie die Positionen der beiden Lager Gewerkschaften und Arbeitgeber im folgenden belegen. Wie lauten also die Standpunkte von Gewerkschaften und Arbeitgebern und wie bewerten sie die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes?

Die *Gewerkschaftsseite* stellt zunächst eins klar heraus. Arbeitnehmerpartizipation ist ein zentraler Bestandteil moderner Managementkonzepte. Neue betriebliche Führungsgrundsätze haben die Arbeitswelt schon seit langem verändert, denn flexible, qualifizierte Mitarbeiter der Dienstleistungs- bzw. Wissensgesellschaft fordern Information, Beteiligung und Mitbestimmung. Den Beschäftigten geht es letztlich auch um mehr betriebliche Demokratie. Dazu gehört, dass ihre Anliegen ernstgenommen und geprüft werden und dass sie im Falle einer Ablehnung auch eine begründete Antwort erhalten. Dies garantiert ihnen das Betriebsverfassungsgesetz bzw. die modernisierte Betriebsverfassung. Nur ein einfaches Beispiel mag dazu reichen, das später noch einmal aufgegriffen wird: Die Anliegen der Arbeitnehmer berücksichtigt beispielsweise die Vorschrift, dass die Ablehnung von Beschäftigungsvorschlägen nunmehr vom Arbeitgeber schriftlich zu begründen ist.

Gewerkschafter können daher im Prinzip mit dem neuen Betriebsverfassungsgesetz gut leben und der Tagungsdialog hat gezeigt, dass sie sich mit der Reform recht zufrieden geben. Mehrere Innovationen der Novellierung stoßen dabei auf die besondere Zustimmung bei den Gewerkschaftern.

Hervorzuheben sind etwa die Folgen der Reform für die Betriebsratsarbeit in kleineren Betrieben. Das vereinfachte Wahlverfahren wird als Erfolg bewertet, da es in Kleinbetrieben gelungen ist, die Beschäftigten zu mobilisieren und mehr Betriebsräte zu installieren. Entgegen den früheren Unkenrufen der Arbeitgeber haben die Unternehmer sogar das Verfahren - wie aufgezeigt - auch in Betrieben mit 51-100 Beschäftigten akzeptiert und mitgetragen, obwohl sie ihm nicht zustimmen müssen. Der DGB setzt aufgrund dieses Erfolgs auf die weitere, flächendeckende Gründung von betrieblichen Interessenvertretungen. Dort, wo Betriebsratswahlen aus den unterschiedlichsten Gründen noch nicht durchgeführt worden sind, sollen neue Initiativen ergriffen und mit dem vereinfachten Wahlverfahren Betriebsräte gegründet werden. Auch eine gemeinschaftliche Gründungskampagne könnte dazu beitragen, dieses Vorhaben zu unterstützen und die "weißen Flecken" in der Interessenvertretungspolitischen Landschaft

zu füllen, wie sie in Technologiezentren oder Gewerbeparks existieren, die nicht eindeutig einer Gewerkschaft zuzuordnen sind.

Ein weiterer Erfolg ist aus gewerkschaftlicher Perspektive die Erhöhung der Betriebsratsmandate und die, allerdings noch zu zaghafte, Zunahme von Freistellungen. Die Interessenvertretungsarbeit, die sich in der Vergangenheit zunehmend verdichtete, kann damit erstmalig wieder auf ein etwas zumutbareres Maß zurückgeführt werden. Im Rahmen von betrieblichen Umstrukturierungen, Arbeitszeitflexibilisierungen, Qualifizierungsproblemen sowie Beschäftigungssicherungs- und -förderungsstrategien können Betriebsräte diese neue personelle Verstärkung zweifellos sehr gut vertragen.

Nach gewerkschaftlicher Auffassung ist eine personelle Unterstützung der Betriebsratsarbeit aber nicht nur aus interessenvertretungspolitischer Sicht, sondern auch für das unternehmerische Handeln äußerst produktiv. Zweierlei sollte nach dieser Annahme in einem ausgewogenen Verhältnis stehen: die Modernisierung der Betriebe auf der Grundlage neuer Formen der Arbeitsorganisation sowie innovativer Entlohnungssysteme, die aber unter gesicherten Arbeitsverhältnissen und -bedingungen zu erfolgen hat, die dem Beschäftigteninteresse entsprechen. Je besser dieses Verhältnis austariert ist, umso mehr steigen die produktivitätsorientierten Erfolgsaussichten des Unternehmens. Die Betriebsratsarbeit leistet dazu einen entscheidenden Beitrag. Betriebsräte haben sich anerkannterweise als gute Manager erwiesen, denn nicht umsonst hat seit vielen Jahren der Begriff des Co-Managers in Theorie und Forschung zu den industriellen Beziehungen in Deutschland Karriere gemacht. Das heißt nichts anderes: Betriebsräte tragen heute professionell und kompetent zur reibungsloseren Umsetzung von betrieblichen Restrukturierungen bei.

Das Argument einiger Arbeitgeber hingegen, die Mitbestimmung würde zuviel kosten, interpretieren Gewerkschafter daher als vorgeschoben (vgl. unten). Einerseits entstehen durch die Betriebsratstätigkeit natürlich Mehrkosten. Diese werden aber andererseits durch den sozialen Frieden im Betrieb, d.h. die Reduktion von kostenträchtigen Konflikten (bis hin zu Arbeitsgerichtsverfahren) sowie durch die qualifizierte Mitarbeit, eben das Co-Management der Betriebsräte im Rahmen von Unternehmensentscheidungen mehr als wettgemacht. Daher sollte das Mitbestimmungssystem gepflegt werden, und zu dieser Pflege gehört in der Tat die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes. Sie trägt nach gewerkschaftlicher Bewertung auch zur Senkung der Mitbestimmungskosten bei, wofür das vereinfachte Wahlverfahren ein gutes Beispiel ist. Das Verfahren verringert nämlich die Organisations- und damit die finanziellen Kosten, wie etwa die verkürzte Tätigkeit der Wahlvorstände veranschaulicht.

Gewerkschafter folgen im übrigen auch einem schon angesprochenen anderen Argument der Arbeitgeber nicht, das von ihnen häufig ins Feld geführt wird. Das Bekenntnis zur betrieblichen, aber auch zur Unternehmensmitbestimmung bringt nach gewerkschaftlicher Auffassung entgegen den Behauptungen der Arbeitgeber dem Wirtschaftsstandort Deutschland mehr Vor- als Nachteile. Dabei spielt nicht zuletzt das hohe Maß an sozia-

lem Frieden, trotz zum Teil heftig geführter Tarifaueinandersetzungen, eine wesentliche Rolle (vgl. Kapitel 1). Darüber hinaus blende die Argumentation der Arbeitgeber gegen die deutsche Betriebsverfassung aus, dass es in ganz Europa zahlreiche unterschiedliche Modelle betrieblicher Mitbestimmung gibt, die auch nicht umsonst zu haben sind.

Gewerkschafter mahnen aber trotz der positiven Resonanz auf die Erneuerung der Betriebsverfassung nach wie vor bestehende Mitbestimmungslücken an. Sie reklamieren vor allem nicht durchgesetzte, wirksamere Mitbestimmungsrechte bei organisatorischen Innovationen, aber auch bei der Qualifizierung im Betrieb. Zudem sollte aus gewerkschaftlicher Sicht gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten auch eine effektive Mitbestimmung bei befristeter Beschäftigung auf der Tagesordnung stehen. Gewerkschafter kennen aber durchaus an, dass derartige Mitbestimmungsziele bei der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes aufgrund der politischen Kompromissformeln wenig Durchsetzungschancen gehabt hätten. Sie gestehen aber auch eins zu: Ohne die rot-grüne Regierungskoalition wären die heutigen Innovationen in der Betriebsverfassung kaum zustande gekommen.

Soweit die gewerkschaftliche Bewertung, die selbstverständlich zu einigen arbeitgeberischen Gegenreaktionen reizt. Es überrascht daher kaum, dass die *Arbeitgeberseite* dem durchgängig positiven Echo der Gewerkschaften nicht oder allenfalls mit deutlichen Einschränkungen zustimmt. Anders als die Gewerkschafter, waren und sind die Arbeitgeber beispielsweise gegen die Mitbestimmung bei Investitionsentscheidungen. Auf diesem Feld haben sie in der politischen Reformdebatte entsprechenden Widerstand geleistet.

Die Arbeitgeberseite gesteht im allgemeinen allerdings zu, dass die Unternehmen in den vergangenen 50 Jahren mit der deutschen Mitbestimmung im Prinzip recht vernünftig leben konnten. Der überwiegende Teil der deutschen Wirtschaft sperrt sich daher nicht grundsätzlich gegen die Mitbestimmung. In wirtschaftlichen Krisenzeiten, etwa Anfang der neunziger Jahre, konnte z.B. der notwendige Personalabbau in einigen Branchen in mehr oder minder enger Zusammenarbeit mit den Betriebsräten durchaus sozialverträglich durchgeführt werden.

Das primäre und an verschiedenen Stellen bereits angesprochene Argument aber, von dem die Arbeitgeber eben auch heute nicht abrücken wollen, sind die Kosten der betrieblichen Mitbestimmung der Arbeitnehmer.

Arbeitgeberverbandsfunktionäre teilen die Sichtweise der Gewerkschafter daher nicht. Zwar wird zugestanden, dass die Reform der Betriebsverfassung für größere Betriebe eigentlich keine negativen Auswirkungen hat. Dort ist das ohnehin konstruktive und mitunter kreative Verhältnis zwischen Belegschaft, Interessenvertretung und Unternehmensleitung ein Schlüssel zum Erfolg, den die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes nicht beschädigt hat. Gänzlich anders wird die Situation allerdings in Kleinbetrieben bewertet. In kleinbetrieblichen Strukturen mit ihren offenen, informellen Arbeitsbeziehungen führe die Novellierung nämlich zu einer

"Betonierung und Bürokratisierung", die im Ergebnis neue Kostenerhöhungen zur Folge habe. Arbeitgebervertreter argumentieren daher anders als Gewerkschafter, wie wiederum das oben angeführte simple, aber für die Argumentationslinien repräsentative Beispiel verdeutlicht. Eine überflüssige Bürokratisierung ließe sich z.B. daran aufzeigen, dass die Unternehmensleitung eines kleineren Unternehmens nunmehr einen abgelehnten Beschäftigungsvorschlag schriftlich begründen muss. Dieses Verfahren entspräche nicht den vormals sehr unkomplizierten Umgangsformen in Kleinbetrieben.<sup>15</sup> Daher würden kleine, mittlere und große Unternehmen durch die Reform der Betriebsverfassung unterschiedlich belastet: betroffen sind dabei die kleinen, nicht die großen Unternehmen. Jede "Verschärfung" der Mitbestimmung wird daher als ein Schritt in die falsche Richtung interpretiert, d.h. jede "Bürokratisierung der Arbeitsbeziehungen", die Arbeitgebervertreter im neuen Betriebsverfassungsgesetz zu erkennen glauben, reduziere die Chancen zur Flexibilisierung der Arbeitswelt und zur Vereinfachung der Verfahrensweisen.

Daran schließt sich ein bekanntes Argument der Arbeitgeber gegen die Reform der Betriebsverfassung bzw. die qualifizierte Mitbestimmung nahtlos an: Mitbestimmung wäre eine Wachstumsbremse und damit ein Nachteil für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Wenngleich die Arbeitgeber einerseits zugestehen, gelernt zu haben mit der deutschen Mitbestimmung umzugehen und eingestehen, dass die betrieblichen Konfliktaushandlungsstrukturen in größeren Betrieben darunter nicht leiden, sondern vielmehr durch die Mitbestimmung der Betriebsräte stabilisiert werden, insistieren sie andererseits auf eine davon abweichende Bewertung von ausländischen Investoren, die der deutschen Mitbestimmung ein schlechtes Image bescheinigen. Die Konsequenz ist vorgezeichnet: Mitbestimmung schreckt ausländische Investoren vor dem Wirtschaftsstandort Deutschland ab. Mit diesem Argument gegen die Mitbestimmung, gegen Reformen der Betriebsverfassung ist folglich ein ganz neuer "Sündenbock" gefunden, der Abwehrversuche gegen jede Ausweitung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer legitimiert.

Die Argumente von Gewerkschafts- und Arbeitgeberlager sind somit aufgezeigt. Auch dieser Schlagabtausch bringt aber nach der Reform der Betriebsverfassung nichts wirklich neues. Das bedeutet zusammengefasst: Die aufgezeigten Positionen von Gewerkschafts- und Arbeitgeberseite scheinen in der Frage, wieviel Mitbestimmung es denn sein darf, offenbar nach wie vor unvereinbar. Sie erwecken den Anschein, dass die Folgenabschätzungen zur Reform der Betriebsverfassung nur schwer in Einklang zu bringen sind, da sie oberflächlich in unterschiedliche Richtungen gehen. Während das Arbeitgeberlager von Verbürokratisierung, Verkrustung und Verteuerung spricht, ziehen Gewerkschafter eine ganz andere Bilanz, die Entbürokratisierung, Erleichterung der Verfahren und Kostensenkung bescheinigt. Streitgespräche zwischen den Vertretern der beiden Lager, wie in diesem Tagungsdialo, müssen selbstverständlich von kontrovers-

---

<sup>15</sup>Allerdings hat der Reformdialog zwischen Wirtschafts- und Arbeitsministerium im Rahmen der Novellierung dazu geführt, dass Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten von dieser Regelung ausgenommen sind. Einige Argumente scheinen in den Auseinandersetzungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften offenbar etwas zu künstlich.

sen, überspitzten Pointierungen geprägt sein. Dasselbe gilt für Diskussionen über die deutsche Mitbestimmung schlechthin: Maximalforderungen der Gewerkschaften und Minimalzugeständnisse der Arbeitgeber prägen stets den interessen geleiteten Diskurs über die deutsche Mitbestimmung und die Aufgabe der Politik besteht letztlich darin, ein tragfähiges Konsensniveau auszuloten. Das hat die jetzige Bundesregierung mit Erfolg getan, wie der Tagungsdiskurs ebenfalls belegt hat. Die Betriebsratsarbeit wurde durch die Reform der Betriebsverfassung gestärkt, obwohl das neue Betriebsverfassungsgesetz manchmal auch den Eindruck weckt, dass mit den neuen Aufgaben für Betriebsräte, ob Frauenförderung und Gleichstellung oder die Ermittlung von Bildungsbedarfen, um den Arbeitnehmern lebenslanges Lernen zu garantieren, die Lösung vielfältiger gesellschaftlicher Probleme auf die Interessenvertretungen abgewälzt wird. Die betriebsverfassungsrechtliche Praxis zeigt aber, dass die Interessenvertretungen damit durchaus fertig werden können.

Dazu verhilft ihnen nämlich die modernisierte Form der Betriebsverfassung mit Gesetzesinnovationen, die maßgerecht auf die moderne Arbeitswelt zugeschnitten sind. Die Betriebsverfassung sollte aber auch in Zukunft kontinuierlich weiterentwickelt werden. Wie die Vergangenheit gelehrt hat, entfernt sie sonst jeder Stillstand bzw. Reformstau mehr und mehr von der Dynamik des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels.

## **Moderatoren und ReferentInnen der Veranstaltung**

**Klaus Brandner**, MdB, Sprecher der Arbeitsgruppe „Arbeit und Sozialordnung“ der SPD-Bundestagsfraktion

**Prof. Dr. Wolfgang Däubler**, Universität Bremen

**Dr. Ursula Engelen-Kefer**, Stv. Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes

**Renate Faerber-Husemann**, Freie Journalistin

**Prof. Dr. Peter Hanau**, Universität Köln - Forschungsinstitut für Sozialrecht

**Micha Heilmann**, Leiter der Abteilung Betriebspolitik, Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten

**Hagen Helms**, pädagogischer Leiter des DGB Bildungszentrums, Hamburg, Sasel

**Dr. Dieter Hundt**, Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

**Dr. Thomas Klebe**, Abteilung gewerkschaftliche Betriebspolitik beim Vorstand der IG-Metall

**Annegret Pawlitz**, Betriebsratsvorsitzende DB Reise und Touristik AG, Regionalbereich Nord

**Werner Preissner**, Betriebsratsvorsitzender und Mitglied im Gesamtbetriebsrat der Fa. Kaufhof, Hannover

**Karl-Friedrich Probst**, Betriebsratsvorsitzender, Verlag Heinz Heise GmbH, Hannover

**Walter Riestler**, Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung

**Uli Röhm**, Journalist, ZDF, WISO

**Manfred Rosenbach**, Betriebsrat, RWE Rheinbraun Aktiengesellschaft, Bergheim

**Wolfgang Rudolph**, Büro für Sozialforschung, Kassel

**Michael Sommer**, Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes

**Volker Schröter**, Stab Wirtschaft, Gesamtbetriebsrat, Deutsche Post AG, Sprecher des Gesprächskreises Arbeit-Betrieb-Politik in der Friedrich-Ebert-Stiftung

**Andreas Zack**, Gesamtbetriebsratsvorsitzender, Oracle Deutschland

**Michael Zimmermann**, Betriebsrat 3K-Warner Turbosystems GmbH, Kirchheimbolanden

## Friedrich-Ebert-Stiftung Gesprächskreis Arbeit-Betrieb-Politik

Die Friedrich-Ebert-Stiftung will Fachkenntnisse und Kompetenz von betrieblichen Arbeitnehmervorteiler/innen für die gesellschafts- und wirtschaftspolitische Meinungsbildung aktivieren und richtete hierzu Ende 1995 einen Betriebsrätekreis ein. Der Gesprächskreis bietet Betriebsratsmitgliedern und Gewerkschaftssekretären/-innen aus den verschiedenen Industrie- und Dienstleistungssektoren ein Forum für branchenübergreifende Information, intensive Diskussion und Meinungs- und Erfahrungsaustausch.

Er beteiligt sich an der Diskussion über die Folgen neuer Produktions- und Arbeitskonzepte und über die Auswirkungen der Globalisierung von Unternehmen und Märkten. Fragestellungen und Themen werden aus der Sicht der Interessenvertretung von Arbeitnehmer/innen aufgegriffen, um Gestaltungsmöglichkeiten im Sinne der Beschäftigten auszuloten.



Mitglieder des Arbeitskreises Arbeit-Betrieb-Politik im Gespräch mit Arbeitgeberpräsident Dr. Dieter Hundt, Bundesarbeitsminister Walter Riester und dem DGB-Vorsitzenden Michael Sommer

Friedrich-Ebert-Stiftung  
Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs-  
und Beratungszentrum, Abt. Wirtschaftspolitik  
Godesberger Allee 149  
D-53170 Bonn  
Telefax: 0228/883 299

## ***Reihe "Wirtschaftspolitische Diskurse"***

### **Bisher erschienen**

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 1

#### **Ökologische Modernisierung der Energieversorgung der DDR**

Ziele, Instrumente, Kooperationsmöglichkeiten

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00269toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 2

#### **Das neue Steuersystem für die DDR**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00273toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 3

#### **Modernisierung der Wirtschaft in der DDR am Beispiel des alten Industrieraumes Chemnitz**

Erfordernisse und Möglichkeiten

(vergriffen)

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 4

#### **Mecklenburg-Vorpommern - Wege in eine bessere wirtschaftliche Zukunft**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00271toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 5

#### **Strukturwandel und Beschäftigungskrise in den neuen Bundesländern**

Wirtschaftspolitische Perspektiven nach der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion

(vergriffen)

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 6

#### **Kommunale Finanzen und kommunale Wirtschaftsförderung - Grundlagen kommunaler Selbstverwaltung in den neuen Bundesländern**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00274toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 7

#### **Die Sanierung der Elbe als Aufgabe deutscher und europäischer Umweltpolitik**

Programme, Instrumente und Kooperationen im Gewässerschutz

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00275toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 8

#### **Wohnungsnot - Eine unendliche Geschichte?**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00276toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 9

#### **Modernisierung der Telekommunikation in den neuen Bundesländern**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00277toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 10

#### **Die Zukunft der Landwirtschaft in Brandenburg**

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 11

#### **Die Zukunft selbst gestalten: Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften in der Phase der wirtschaftlichen Neuordnung**

(vergriffen)

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 12

#### **Grundlinien künftiger Tarifpolitik in den neuen Bundesländern**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00280toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 13

**Arbeitsmarktprobleme und Qualifizierungserfordernisse in den fünf neuen Bundesländern**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00281toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 14

**Zukunft des Stadtverkehrs in den neuen Bundesländern**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00282toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 15

**Wirtschaftsförderungsprogramme und -instrumente von EG, Bund, Ländern und Kommunen**

Umsetzung in den neuen Bundesländern

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00283toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 16

**Zwischen Müllfluten und Altlasten**

Probleme und Perspektiven der Abfallwirtschaft in den neuen Bundesländern

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00285toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 17

**Qualifizierungsoffensive Ost**

Kein Allheilmittel, aber wichtige Weichenstellung für eine neue berufliche Zukunft

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00286toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 18

**Von der Kommandowirtschaft zur sozialen Marktwirtschaft**

Transformations- und Integrationsprobleme in den neuen Bundesländern

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00287toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 19

**Chemiestandort Ostdeutschland**

Struktur- und industriepolitischer Handlungsbedarf zur wirtschaftlichen und ökologischen Sanierung

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00288toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 20

**Tourismus an der Ostseeküste Mecklenburg-Vorpommerns**

Wirtschaftliche, beschäftigungspolitische und ökologische Aspekte

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00289toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 21

**Wege zum Aufschwung am Arbeitsmarkt**

Berufliche Neuorientierung durch Weiterbildung, Umschulung und Arbeitsbeschaffung in Mecklenburg-Vorpommern /

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00290toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 22

**Investitionsförderung in Ostdeutschland**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00291toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 23

**Dezentrale Energieversorgung in Ostdeutschland - Entwicklungsstand und Perspektiven**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00292toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 24

**Zwischen Markt und Sozialer Frage - Wohnen in den neuen Ländern**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00293toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 25

**Rettungsanker Osthandel?**

Zur Bedeutung der osteuropäischen Exportmärkte für die Unternehmen in den neuen Bundesländern (vergriffen)

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 26

**Finanzierung der deutschen Einheit**

Ansätze zur Neuordnung des Finanzausgleichs und zur Verbesserung der Politik der Treuhandanstalt

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00295toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 27

**Qualifizierungsangebote in Ostdeutschland**

Strukturen - Qualität - Bedarf - Wirksamkeit

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00313toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 28

**Euroregion Neisse**

Grenzüberschreitende Kooperation im deutsch-polnisch-tschechischen Dreiländereck

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00308toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 29

**Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen - Brücke zu neuen Arbeitsplätzen in Ostdeutschland?**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00303toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 30

**Der Wirtschaftsstandort "Neue Bundesländer"**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00307toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 31

**Wismut und die Folgen des Uranbergbaus**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00311toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 32

**Auswirkungen der Wiedervereinigung auf den Industriestandort Deutschland**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00300toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 33

**Chancen und Gefahren der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00312toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 34

**Stadtentwicklung in den Neuen Bundesländern**

Entwicklungspotential, Investitionsprojekte und Flächennutzung

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00301toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 35

**Innovationsstandort Deutschland**

(vergriffen)

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 36

**Umweltschutz als Standortfaktor**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00299toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 37

**25 Jahre Stabilitätsgesetz: Überlegungen zu einer zeitgerechten Ausgestaltung der Stabilitäts- und Wachstumspolitik**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00310toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 38

**Kommunale Wirtschafts- und Technologieförderung in ostdeutschen Grenzregionen: das Beispiel Vorpommern**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00314toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 39

**Textilstandort Ostdeutschland**

Zukunftsperspektiven für die Textil- und Bekleidungsindustrie in den neuen Bundesländern

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00315toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 40

**Sanierung und Aufbau der ostdeutschen Industrie: Die Verantwortung der Treuhandanstalt**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00298toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 41

**Chancen und Grenzen der Wohneigentumsbildung in den neuen Bundesländern**

Bestandspolitik und Neubauförderung

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00305toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 42

**Trendwende im Güterverkehr?**

Perspektiven für eine neue Arbeitsteilung zwischen den Verkehrsträgern  
nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00304toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 43

**Die Zukunft des Tourismus in Thüringen**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00297toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 44

**Aktivierung und Umnutzung ehemaliger Industrie- und Gewerbeflächen**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00306toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 45

**Sozialverträgliche Sanierung ostdeutscher Innenstädte**

Konsequenzen für die Versorgung mit Wohnraum und Gewerbeflächen  
nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00317toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 46

**Wohnungspolitik für Ostdeutschland**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00316toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 47

**Die Kontroverse um Maastricht: Eine neue Wirtschaftsverfassung für Europa?**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00296toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 48

**Die deutschen Eisenbahnen vor einem Neubeginn**

Gelöste Sanierungsaufgaben und notwendige Ergänzungen der Bahnstrukturreform  
nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00318toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 49

**Zwischen kommunaler Energiewirtschaft und Braunkohlenverstromung**

Entwicklungslinien für die Energieversorgung in Ostdeutschland  
nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00309toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 50

**Was wird aus den Plattenbausiedlungen?**

Chancen für die Entwicklung großer Neubaugebiete in Ostdeutschland  
auch im Internet abrufbar unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00331toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 51

**Tourismus in ländlichen Regionen Brandenburgs**

Konzepte und Perspektiven zwischen regionaler Wirtschaftsentwicklung, Umwelt- und Sozialverträglichkeit  
nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00330toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 52

**Neue und innovative Formen der Flächen- und Raumerschließung in den Städten der neuen Bundesländer -**

Nutzungsintensivierungen auf kommunalen Flächen  
auch im Internet abrufbar unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00332toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 53

**Privatisierung von Wohnungen in den neuen Bundesländern**

Potentiale, Konflikte und Modellvorhaben  
(vergriffen)

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 54

**Ökologistik - Güterverkehr im Spannungsfeld von Ökonomie und Ökologie**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00338toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 55

**Technologie- und Gründerzentren in der Bundesrepublik Deutschland**

Eine Zwischenbilanz  
(vergriffen)

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 56

**Industrieforschung in den neuen Bundesländern - Perspektiven, Herausforderungen und Förderungsmöglichkeiten**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00340toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 57

**Wohnungspolitische Konzepte für Ostdeutschland auf dem Prüfstand**

Umsetzungsstrategien und Erfahrungen vor Ort

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00339toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 58

**Freie Fahrt für freie Bürger?**

Elemente einer rationalen Autonutzung in den neuen Bundesländern

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00335toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 59

**Mieten in Ostdeutschland - Zwischen Instandsetzungsstau und Mieterinteressen**

auch im Internet abrufbar unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00343toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 60

**Sanierung und Rekultivierung im Lausitzer Braunkohlenrevier**

Ökologische Ziele und wirtschaftliche Chancen

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00342toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 61

**Strategische Wettbewerbs- und Technologiepolitik in einer globalen Marktwirtschaft**

Skizze für ein neues Modell Deutschland

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00336toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 62

**Eine Region im Umbruch**

Perspektiven für Beschäftigung, Wachstum und Strukturpolitik im Raum Stuttgart

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00344toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 63

**Städtebauliche Investitionsmöglichkeiten auf ehemaligen Militärfeldern in den neuen Bundesländern**

auch im Internet abrufbar unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00361toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 64

**Produktionsverlagerungen in mittel- und osteuropäische Staaten**

Chancen und Gefahren

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00359toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 65

**Innovative Technologien für den ruhenden Verkehr in Stadtzentren und verdichteten Wohngebieten (vergriffen)**

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 66

**Ökologische Steuerreform**

Konzepte, Rahmenbedingungen Konfliktfelder und Auswirkungen einer ökologischen Ausgestaltung des Steuersystems

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00360toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 67

**Regionalisierung des Nahverkehrs**

Eine Herausforderung an Verkehrsunternehmen und Gebietskörperschaften

(vergriffen)

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 68

**Langzeitarbeitslosigkeit und ihre Bekämpfung**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00364toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 69

**Herausforderung Technologietransfer**

Schwerpunkt Neue Bundesländer

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00362toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 70

**Wirtschaftliche Chance Umweltschutz**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00356toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 71

**Hoffnungsträger Mittelstand**

Entwicklung und Perspektiven in den neuen Bundesländern

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00368toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 72

**Risikokapital für junge Technologieunternehmen - Erfahrungen und neue Möglichkeiten**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00367toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 73

**Entwicklungsprobleme junger technologieorientierter Unternehmen**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00370toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 74

**Wege zur Reform der Kommunalverwaltung**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00371toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 75

**Europäische Einheitswährung - Maastricht fehlt die ökonomische Dimension**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00372toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 76

**Konversionsmanagement - Abrüstungsfolgen und Bewältigungsstrategien**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00373toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 77

**Reform der Wohneigentumsförderung**

auch im Internet abrufbar unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00369toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 78

**Macht der Banken**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00366toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 79

**Stärkung der Kernstädte - Stadtverkehr und Cityhandel-**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00379toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 80

**Beschäftigungsmöglichkeiten für niedrig Qualifizierte**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00380toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 81

**Neue Akzente in der Arbeitszeitdebatte**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00387toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 82

**Die fahrradfreundliche Stadt: Eine lösbare Aufgabe der Kommunalpolitik**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00388toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 83

**Gemeinden in der Finanzkrise**

Ursachen, Reformkonzepte, Konflikte  
(vergriffen)

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 84

**5 Jahre Tourismusentwicklung in den neuen Bundesländern**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00386toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 85

**Magnetschnellbahn Transrapid: Die Fakten und ihre Bewertung**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00321toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 86

**Beschäftigungspolitik im internationalen Vergleich**

Strategien, Instrumente, Erfolge

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00322toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 87

**Produktionsintegrierter Umweltschutz**

Wettbewerbschancen durch ökologische Umorientierung

(vergriffen)

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 88

**Telematik im Verkehr**

Probleme und Perspektiven

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00345toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 89

**Keine Wende am Arbeitsmarkt in Ostdeutschland**

Eine Zwischenbilanz im Jahre 1996

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00323toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 90

**Neue Wege im sozialen Wohnungsbau**

(vergriffen)

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 91

**Firmengründungen in ihrem lokalen und regionalen Umfeld**

(vergriffen)

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 92

**Prekäre Beschäftigungsverhältnisse - Die Bundesrepublik Deutschland auf dem Wege in die Tagelöhnergemeinschaft?**

(vergriffen)

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 93

**Arbeitsplätze, Produktivität und Einkommen**

Wege zu mehr Beschäftigung im deutsch-amerikanischen Vergleich

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00328toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 94

**Berlin auf dem Weg zur Metropole?**

Die Frage nach tragfähigen und konsistenten Zielen für die Wirtschaftspolitik

auch im Internet abrufbar unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00326toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 95

**Wirtschaftlicher Strukturwandel, Globalisierung und Stadtentwicklung**

(vergriffen)

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 96

**Innovative Kommunalverwaltung**

Wege zu mehr Effizienz und Bürgernähe

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00355toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 97

**Zukunftsfähige Mobilität - alternative Verkehrskonzepte auf dem Prüfstand**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00357toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 98

**Einführung des Vergleichsmietensystems in Ostdeutschland**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00354toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 99

**Aufsichtsräte und Banken**

Kontrolldefizite und Einflußkumulation in der deutschen Wirtschaft

Vorschläge der politischen Parteien zur Unternehmensrechtsreform

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00358toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 100

**Unterwegs in die digitale Arbeitswelt**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00325toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 101

**Ohnmacht der Verbraucher gegenüber Banken und Versicherungen?**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00333toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 102

**Neufassung des Energiewirtschaftsrechts - Umweltbelange und Effizienzsteigerungen**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00334toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 103

**Zukunftsverträgliche Bau- und Wohnungswirtschaft**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00374toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 104

**Endogene Wirtschafts- und Entwicklungspotentiale in den Zentren und Räumen Berlins**

Tagungsserie: Berlin auf dem Weg zur Metropole?

(vergriffen)

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 105

**Großsiedlungen - Auf dem Weg zum eigenständigen Stadtteil oder zum sozialen Brennpunkt?**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00377toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 106

**Brauchen wir einen neuen Generationenvertrag?**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00375toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 107

**Elemente für Ziele und Leitbilder der Stadtentwicklung in einer Zeit des Umbruchs**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00378toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 108

**Die Zukunft der Kommunalwirtschaft**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00381toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 109

**Überlagerung von Verkehrsflächen**

Innovatives flächensparendes Bauen im Gewerbe-, Verwaltungs- und Freizeitbereich

(vergriffen)

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 110

**Modernisierung und Instandsetzung von Altbauten in den neuen Bundesländern**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00382toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 111

**Zukunftsperspektiven der deutschen Bauwirtschaft**

auch im Internet abrufbar unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00384toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 112

**Zusammenarbeit bei Forschung und Entwicklung - die Europäische Union und Mittel- und Osteuropa**

auch im Internet abrufbar unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00383toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 113

**Erfolgreiche Unternehmensstrategien**

Chancen am Standort Deutschland nutzen statt Arbeitsplatzabbau und Produktionsverlagerung

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00347toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 114

**Von peripheren Großsiedlungen zu urbanen Stadtteilzentren in Berlin**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00349toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 115

**Kostensenkung - eine Strategie für mehr Wohlstand und Beschäftigung?**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00348toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 116

**Abfallmanagement im Rahmen der Kreislaufwirtschaft**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00351toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 117

**Innovations- und Gründungspotentiale in Ostdeutschland**

Endogene Faktoren wirtschaftlicher Entwicklung

nur noch im Internet abrufbar unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00353toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 118

**Löhne und Arbeitslosigkeit**

Warum die gängigen Rezepte zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit nicht greifen

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00352toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 119

**Ein Ordnungsrahmen für die Weltwirtschaft: nötig und möglich**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00389toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 120

**Existenzgründungen nach dem Hochschulabschluß**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00724toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 121

**Ausbildungs- und Beschäftigungsgarantien für Jugendliche**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00947toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 122

**Neue Wege in der kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderung**

(vergriffen)

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 123

**Auf dem Weg zur Teilhabergesellschaft?**

Investivlöhne, Gewinn- und Kapitalbeteiligungen der Arbeitnehmer in Westeuropa und den USA  
- eine vergleichende Bestandsaufnahme

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00965toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 124

**Das Leitbild der multizentrischen Stadt**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00949toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 125

**Lohnstruktur und Beschäftigung**

auch <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00950toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 126

**Entwicklungspotentiale in Stadtteilen und Stadtteilzentren**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00951toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 127

**Ökologische Besteuerung im internationalen Vergleich**

Wie weit sind andere Industrienationen?

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00952toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 128

**Die neue Insolvenzordnung**

Mehr Sanierungen statt Zerschlagungen von Betrieben?

auch im Internet abrufbar unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00953toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 129

**Deutsch-Amerikanischer Transatlantischer Dialog : Die Zukunft der Arbeitsgesellschaft**

nur noch im Internet unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00715toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 130

**Strukturwandel, Tertiärisierung, Entwicklungspotentiale und Strukturpolitik**

Regionen im Vergleich: Ruhrgebiet - Pittsburgh - Luxemburg - Lille

auch im Internet abrufbar unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00954toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 131

**Ökonomische Konsequenzen einer EU-Osterweiterung**

auch im Internet abrufbar unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00955toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 132

**Höhere Arbeitsmarktflexibilität oder flexiblere Wirtschaftspolitik?**

Zu den Ursachen der unterschiedlichen Beschäftigungsentwicklung in den USA und in Deutschland

auch im Internet abrufbar unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00964toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 133

**Nachhaltige Mobilität im Spannungsfeld ökonomischer, ökologischer und sozialer Anforderungen**

auch im Internet abrufbar unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00956toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 134

**Strategien für mehr Beschäftigung**

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 135

**Reform der Bundesverkehrswegeplanung - Wäre weniger mehr?**

auch im Internet abrufbar unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00957toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 136

**Deutsch-Amerikanischer Transatlantischer Dialog: Zukunft der Arbeitsgesellschaft - Zukunft der Sozialpolitik**

auch im Internet abrufbar unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00886.html>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 137

**Lebenswerte Städte - Städtebauliche Strategien für das 21. Jahrhundert**

nur noch im Internet abrufbar unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00958toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 138

**Europäische Strukturfonds und Beschäftigung**

Ideenwettbewerb für innovative Strategien zur Regionalentwicklung

auch im Internet abrufbar unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00959toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 139

**Transatlantischer Dialog:**

**Ausbau der Forschungskooperation zwischen Deutschland/Europa und den USA**

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 140

**Zukunft der deutschen Verkehrsflughäfen**

im Spannungsfeld von Verkehrswachstum, Kapazitätsengpässen und Umweltbelastungen

auch im Internet abrufbar unter: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/01138toc.htm>

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 141

**Theoretische Grundlagen der Städtebau- und Stadtentwicklungspolitik**

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 142

**Die EU-Osterweiterung als Herausforderung:**

**Zur institutionellen Reformbedürftigkeit und grundlegenden Rolle der Europäischen Union**

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 143

**Finanzpolitik in EURO-Land**

Sachstand und Steuerungsprobleme

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 144

**Auf dem Wege zu einem besseren gesundheitlichen Verbraucherschutz in Deutschland und Europa**

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 145

**Die Zukunft der Europäischen Strukturfonds vor dem Hintergrund der EU-Osterweiterung**

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 146

**Wege aus der Schuldenfalle**

Finanzpolitische Stabilität für Europa

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 147

**Wohin fährt Deutschland**

Der Verkehrsbericht 2000 in der Diskussion

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 148

**Die neue Betriebsverfassung im Praxistest**

Bilanz und Perspektiven