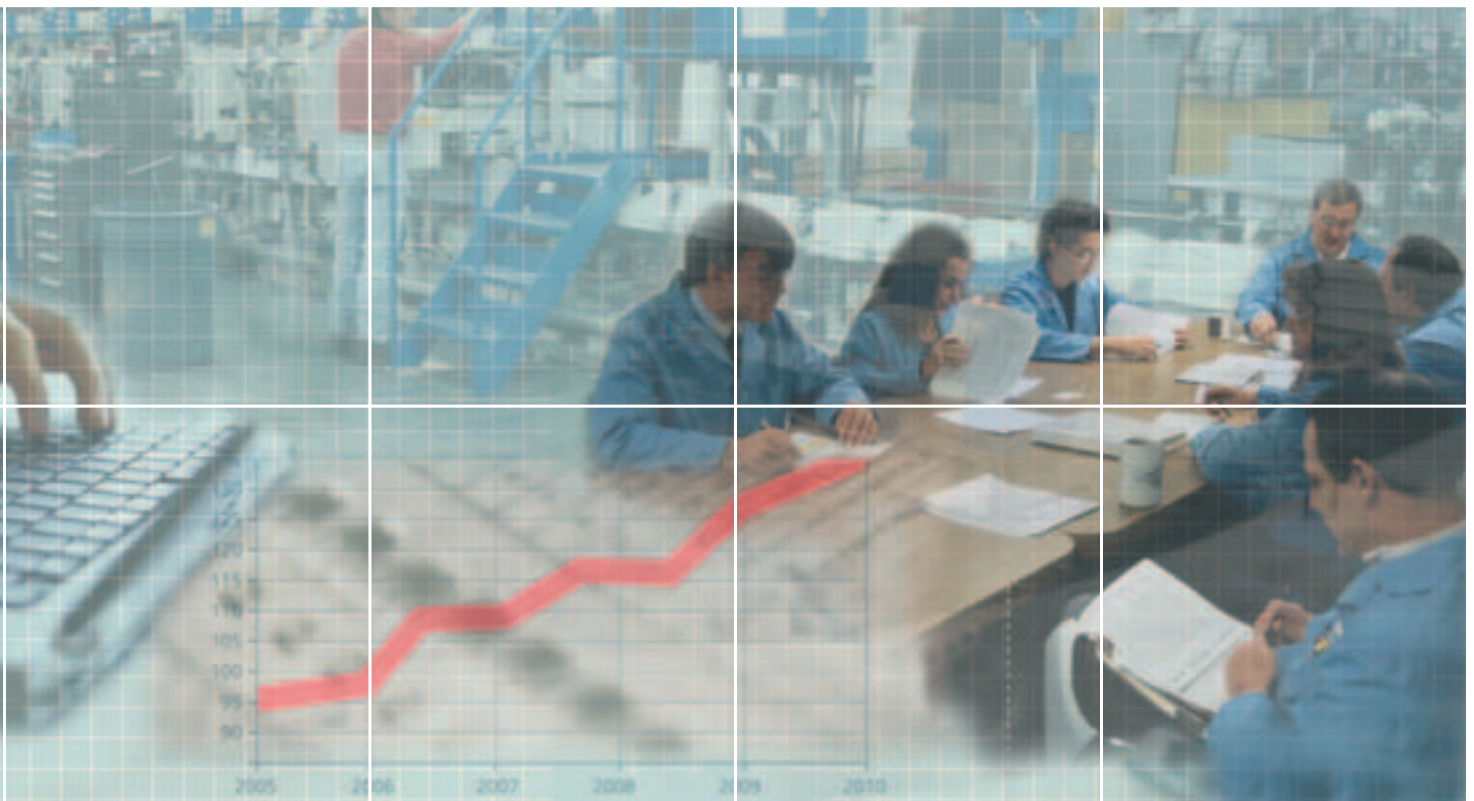


Konkurrenzfähigkeit und Beschäftigungssicherung im Mittelstand

Modernisierte betriebliche Arbeitsbeziehungen als Wettbewerbsfaktor



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

Wirtschaftspolitik



Friedrich-Ebert-Stiftung

Wirtschaftspolitik

Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik

Arbeitskreis Mittelstand

**Konkurrenzfähigkeit und Beschäftigungssicherung
im Mittelstand:**

modernisierte betriebliche Arbeitsbeziehungen als
Wettbewerbsfaktor

Basierend auf einer gemeinsamen Veranstaltung der Arbeitskreise Arbeit-Betrieb-Politik und
Mittelstand am 1. September 2005 in Berlin

Herausgegeben vom
Wirtschafts- und sozialpolitischen Forschungs- und
Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung
Abteilung Wirtschaftspolitik
Godesberger Allee 149, D-53170 Bonn
<http://www.fes.de/wirtschaftspolitik/>
Umschlag: Pellens Kommunikationsdesign Bonn
Druck: Bonner Universitäts-Buchdruckerei
Dezember 2005
ISBN 3-89892-435-1

Inhalt	Seite
Vorwort	5
auf einen Blick	7
Einleitung	9
1. Mittelständische Unternehmenserfolge: mit oder ohne Partizipation?	10
1.1 Quantitative und qualitative Silhouetten des Mittelstands	10
1.2 Erfolgsfaktor direkte Beschäftigtenbeteiligung?.....	14
2. Formen, Funktion und Folgen von Arbeitnehmerbeteiligung im Mittelstand	18
2.1 Immaterielle und materielle Varianten von Arbeitnehmerbeteiligung	19
2.2 Mittelständische Betriebsratsarbeit.....	23
2.3 Einblicke in die Unternehmenspraxis.....	28
3. Vernetzte Formen von Arbeitnehmerbeteiligung: die Perspektiven für den Mittelstand	37
Moderator, Referenten und Podiumsteilnehmer, Verfasser der Broschüre Tagungsplanung und Organisation	41
Zum Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik.....	42
Zum Arbeitskreis Mittelstand	43

Vorwort

Eine Tagung des Arbeitskreises Arbeit-Betrieb-Politik zur Zukunft der Mitbestimmung in Zeiten der Globalisierung erbrachte im Mai 2005 ein wesentliches Ergebnis: Die deutsche Mitbestimmung trägt erheblich zur Demokratisierung der betrieblichen Interessenarena, aber auch zur Verbesserung des Unternehmensergebnisses bei. Sie hat sich in Großbetrieben bewährt. Viele kleinere und mittlere Betriebe sind dagegen noch mitbestimmungsfreie Zonen, obwohl modernisierte betriebliche Arbeitsbeziehungen zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor geworden sind.

Auf einer Veranstaltung am 1. September 2005 diskutierten daher Betriebsräte des Arbeitskreises Arbeit-Betrieb-Politik und Unternehmer des Arbeitskreises Mittelstand mit Unterstützung wissenschaftlicher Experten über die arbeitspolitischen Perspektiven des Mittelstands unter dem Aspekt der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und der Beschäftigungssicherung. Die Wissenschaftler beschrieben zu diesem Zweck die theoretischen Grundlagen, welchen Nutzen Arbeitnehmerbeteiligung jenseits der betrieblichen Mitbestimmung durch den Betriebsrat in kleineren und mittleren Unternehmen bringt. Sie untermauerten ihre Erkenntnisse auch mit Einsichten in Studien, die den Einfluss von unterschiedlichen Beteiligungsformen auf die wirtschaftliche Performance sowie auf die Motivation und das Innovationspotential der Beschäftigten untersucht haben. Die betrieblichen Praktiker prüften anschließend die Relevanz der so gewonnenen Erkenntnisse im Spiegel ihrer Erfahrungen aus dem Betriebsalltag.

Im Fokus der Veranstaltung standen somit neue Wege zu einer intelligenten, zukunftsfähigen Kooperation im Betrieb und zu einer demokratisierten Wirtschaft, abseits von „Herr-im-Haus“ Mentalität und Klassenkampfkonzept, denn sie sind längst überholt.

...auf einen Blick

- Ein zwar nahe liegendes, aber trotzdem hervorzuhebendes Ergebnis lautet: Vor zu einfachen Verallgemeinerungen ist zu warnen, da es den typischen Mittelstand bzw. das mittelständische Unternehmen nicht gibt und damit zugleich auch nicht ein universelles Konzept von Arbeitnehmerbeteiligung. Die Formen sind vielmehr unternehmensspezifisch auszulegen, um der Dynamik und der Differenzierung bzw. der vielschichtigen Grundgesamtheit „Mittelstand“ gerecht zu werden. Dennoch können wichtige Orientierungshilfen aufgespürt werden, um die betrieblichen Arbeitsbeziehungen so zu gestalten, dass die Konkurrenzfähigkeit gefördert und die Beschäftigung besser gesichert werden kann.
- Arbeitnehmerbeteiligung ist mehrdimensional: Dazu gehören die kollektive Interessenvertretung durch den Betriebsrat und die direkte Partizipation durch die Beschäftigten.
- Im Bereich der Betriebsratsbeteiligung ist festzuhalten, dass die betriebliche Interessenvertretung auch im Mittelstand ein Garant für konstruktive Problemlösungen ist, mit der Überwachung von Arbeitnehmerinteressen zugleich zur "sozialen Klimaanlage" im Unternehmen wird und die Beschäftigungssicherung managt.
- In der Frage nach der Vernetzung von Betriebsratsbeteiligung und direkter Arbeitnehmerbeteiligung zeigt sich Weiteres: Direkte Arbeitnehmerbeteiligung ist keine unternehmerische Sozialtechnik, die den Betriebsrat "hintergeht", der mit der Unternehmensleitung (als Anwalt der Beschäftigten) auf geregelter Grundlage verhandelt, sondern sie ergänzt die repräsentative Interessenvertretungsarbeit und tritt nicht in Konkurrenz dazu. Der Betriebsrat bleibt ein Interessenvertretungsorgan, das besonders in Krisensituationen auch konfliktfähig ist.
- Auf der Ebene *direkter Arbeitnehmerbeteiligung* selbst ist Verschiedenes zu konstatieren. Beteiligung gehört in einer modernen Arbeitswelt zum Handwerkszeug der mittelständischen Unternehmen und ist zum wichtigen personalpolitischen Faktor geworden. Zu den Leistungen von direkter Partizipation zählen die Verbesserung der Innovationsfähigkeit, ein effizienteres Krisenmanagement und die Stärkung der betrieblichen Vertrauenskultur.
- Direkte Arbeitnehmerbeteiligung steigert zugleich die Motivation der Beschäftigten, verbessert ihre Qualitätsarbeit, führt daher zu Kosteneinsparungen und trägt im Ergebnis zur Arbeitsplatzsicherung bei. Besonders dort, wo hochqualifizierte Arbeit geleistet wird, erhält die direkte Partizipation einen hohen Stellenwert, etwa in der wissensbasierten digitalen Wirtschaft mit ihrer projektförmigen Arbeitsorganisation und den individuellen Beteiligungsansprüchen der Beschäftigten.
- Aber nicht nur in dieser Branche, auch in anderen mittelständischen Unternehmen sind die Beschäftigten erste Instanz bzw. Reflexionsebene, an der

neue Managementideen überprüft werden können. Sicher nicht ohne Grund konsultieren die betrieblichen Führungskräfte ihre Mitarbeiter daher vorzugsweise in betrieblichen Veränderungsphasen, jedenfalls deutlich mehr als in reinen Optimierungsphasen.

- Durch die *materielle Beteiligung* am Unternehmenserfolg (aber auch Misserfolg) avanciert der Mitarbeiter zum Mitunternehmer und wird von der Kapitalseite „abgeholt“. Materielle Beteiligung erhöht die genannten Erfolgsaussichten immaterieller direkter Partizipationsformen.
- Trotz dieser Ergebnisse gibt es keine eindeutige Korrelation zwischen Arbeitnehmerbeteiligung und Unternehmenserfolg. Unternehmen können durchaus auch mit patriarchischen bzw. konservativen Führungskonzepten noch erfolgreich am Markt agieren. Offen ist allerdings, wie lange noch. Durchaus nachzuweisen ist nämlich

der evidente Zusammenhang, dass Anerkennung und Mitwirkung der Beschäftigten eine beachtliche wirtschaftliche Ressource sind, wenngleich eine unter mehreren Erfolgsfaktoren. Beteiligung kann aber auch nicht verordnet, sondern muss in den Betrieben gelebt werden.

- Auf die Frage, wie mittelständische Unternehmen weltweit besser werden können, wenn die Rationalisierungsressourcen im Bereich der Material-, Arbeits- und Energiekosten weitgehend ausgeschöpft sind, lautet daher die Antwort: Durch ihre Mitarbeiter, die im Unternehmen beteiligt und mitgenommen werden. Die Arbeitnehmerbeteiligung, der "Employee Value" im Rahmen der Unternehmenskultur bzw. -ethik sind ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsfaktor - und das ganz besonders im äußerst marktabhängigen Mittelstand.

Einleitung

Arbeitnehmerbeteiligung blickt in Deutschland auf eine lange Tradition zurück. Mit ihr wurden die Arbeitsbeziehungen modernisiert und sie besitzt einen hohen gesellschaftspolitischen Stellenwert, dessen Zukunftsbedeutung sich vielleicht erst auf den zweiten Blick erschließt. Dieser soll mit der vorliegenden Studie geschärft werden.

Betriebsräte haben sich zu verantwortungsbewussten Sozialpartnern und Gestaltern entwickelt. Viele Managementkonzepte werben die Mitarbeiter zu „Mitentscheidern“ am Arbeitsplatz auf. Die weitere Ausgestaltung von Arbeitnehmerbeteiligung gehört daher zwingend zu einer zukunftsweisenden Diskussion um den Wirtschaftsstandort Deutschland. Vor allem, wenn ein Fundament der deutschen Wirtschaft, der Mittelstand ins Erkenntnis- und Gestaltungsinteresse rückt. Denn typisch für die Arbeitsbeziehungen und für die Arbeitsrealität in Deutschland sind genau genommen nicht die Großbetriebe, sondern die kleinen und mittleren Unternehmen.

Führungskräfte und Beschäftigte stehen in diesen kleinen und mittleren Unternehmen heute vor großen Herausforderungen:

Nicht nur die "Global Players", sondern auch kleine und mittlere Unternehmen müssen auf die Anforderungen der Globalisierung reagieren. Produkte und Dienstleistungen sind wachsenden Konkurrenzsituationen ausgesetzt und die mittelständischen Unternehmen müssen aufgrund ihrer geringeren Ressourcen noch schwierigere Wettbewerbsbedingungen überstehen als große Unternehmen bzw. internationale Konzerne.

Gleichzeitig befinden wir uns mitten im Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, zur Wissens- und Informationsgesellschaft mit weitreichenden Folgen auch für den Mittelstand. Um nur einige Beispiele anzudeuten: Hierarchien werden flacher, was dazu führt, dass Mitarbeiter immer mehr Verantwortung übernehmen. Die relative Geborgenheit von Abteilungen und festen Zuständigkeiten verliert an Bedeutung. Selbstverantwortung, Selbstbewusstsein und Flexibilität treten zunehmend an ihre Stelle.

Unternehmer, Arbeitnehmer, Betriebsräte und Gewerkschafter müssen diese Herausforderungen annehmen und nach tragfähigen Konzepten und Lösungen für die kleinen und mittleren Unternehmen suchen. Um belastbare Arbeitsbeziehungen für den Mittelstand auszuloten, werden im Folgenden drei zentrale Fragestellungen überprüft:

- In welchem Verhältnis stehen Unternehmenserfolg und Arbeitnehmerbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen?
- Welche Formen der Arbeitnehmerbeteiligung werden dort derzeit aus welchen Gründen praktiziert?
- Welcher Ansatz, welche Strategie von Arbeitnehmerbeteiligung ist in kleinen und mittleren Unternehmen zukunftsfähig und förderungswürdig?

Diese Suche nach belastbaren Arbeitsbeziehungen, Konzepten innerbetrieblicher Konfliktlösung und einer tragfähigen Innovations- und Vertrauenskultur scheint im internationalen Wettbewerb zur (Erfolgs-) Voraussetzung zu werden, um sowohl die Konkurrenzfähigkeit als auch die Beschäftigung zu sichern. Ob diese Annahme realistisch ist und was dann zu tun ist, wird im Folgenden ausführlich diskutiert und überprüft.

1. Mittelständische Unternehmenserfolge: mit oder ohne Partizipation?

Am Anfang der Überprüfung, welchen Beitrag moderne mittelständische Arbeitsbeziehungen und mit ihnen die Arbeitnehmerbeteiligung zur Sicherung der Konkurrenzfähigkeit und der Beschäftigung leisten, stehen zunächst zwei Einsichten.

Der Mittelstand ist ein unübersichtliches Wirtschaftsterrain. Daher werden zunächst folgende Fragestellungen diskutiert:

- Was wird im Allgemeinen unter dem Mittelstand verstanden und wie sind mittelständische Arbeitsbeziehungen zu charakterisieren (vgl. Kapitel 1.1)?
- Ist die Arbeitnehmerbeteiligung mit ihren unterschiedlichen Erscheinungsformen in mittelständischen Unternehmen ein quantifizierbarer Erfolgsfaktor (vgl. Kapitel 1.2)?

Nach dieser Bestandsaufnahme werden die unterschiedlichen Partizipationsverfahren mit Blick auf ihre mittelständische „Tauglichkeit“ diskutiert.

1.1 Quantitative und qualitative Silhouetten des Mittelstands

Der Mittelstand ist alles andere als ein homogener Wirtschaftssektor. Das Spektrum kleiner und mittlerer Unternehmen ist im Gegenteil äußerst schillernd und vielschichtig. Umso schwieriger gestalten sich daher die Versuche, eine verbindliche Definition zum „Format“ des Mittelstands zu erstellen. Der Begriff „Mittelstand“ ist in Ergänzung zur operationalen Größe „kleine und mittlere Unternehmen“ im Übrigen eher ein gesellschafts- und wirtschaftspoli-

tisches Abstraktum. Ohne Rücksicht darauf sollen beide Begrifflichkeiten im Folgenden dennoch synonym verwendet werden.

Eine allgemein anerkannte Einordnung des Mittelstands liefert das Institut für Mittelstandsforschung, Bonn (IfM). Unter dem Mittelstand werden danach Unternehmen (und Selbständige) mit bis zu 500 Beschäftigten summiert. Die Beschäftigtenzahl reicht im Prinzip von nur einem Mitarbeiter bis zu 499 Beschäftigten.¹ Die deutsche Wirtschaft kennzeichnen auf dieser Berechnungsgrundlage weit über drei Millionen kleine und mittlere Unternehmen. Die Betriebe gehören zu so unterschiedlichen Branchen wie Industrie, Handel, Handwerk, Dienstleistungen und freien Berufen. Der Jahresumsatz der kleinen und mittleren Unternehmen bewegt sich in einer enormen Spannweite von 13.000 bis 50 Millionen EURO.

Den Mittelstand charakterisieren noch weitere, signifikante Wirtschaftsdaten. Die mittelständischen Unternehmen²

- machen über 99% der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen aus,
- erwirtschaften ca. 42% der steuerpflichtigen Umsätze,
- tätigen 47% aller Investitionen,

¹ Eine formale Diskussion über quantitative Mittelstandsdefinitionen (z.B. des IfM und der EU) hilft bei der Thematik „Arbeitnehmerbeteiligung“ nicht viel weiter und wird daher hier ebenfalls nicht verfolgt, obwohl die Größenordnung des jeweiligen Unternehmens durchaus die Beziehungen zwischen den betrieblichen Sozialpartnern beeinflusst (vgl. Kapitel 2).

² Vgl. zum Folgenden die Mittelstandsdaten der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer e.V., nachzulesen unter: www.asu.de

- erzielen 49% der gesamten Bruttowertschöpfung,
- beschäftigen 70% aller Arbeitnehmer
- bilden 82% aller Lehrlinge aus.

Im Spiegel dieser Zahlen und Fakten ist der Mittelstand unverkennbar das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Das ist zwar nicht neu, aber die volkswirtschaftliche Bedeutung des Mittelstands steigt noch weiter an, je mehr die „alten“ Großunternehmen sich aufspalten, Produktionsteile auslagern und Aufträge fremdvergeben und zwar an mittelständische Unternehmen.

Die prognostizierte Entwicklung folgt aber keineswegs einem Automatismus, der die Performance kleiner und mittlerer Unternehmen steigern und dieses Fundament der deutschen Wirtschaft festigen und ausbauen würde. Deutschland ist keine Insel im internationalen Wettbewerb, die Globalisierung hat mittlerweile längst den Mittelstand erreicht und für viele kleine und mittlere Unternehmen aus den unterschiedlichen Branchen sind die Zeiten vorbei, in denen sie nur nationaler Konkurrenz ausgesetzt waren. Die Produkte verkaufen sich nicht mehr wie noch vielfach Mitte der 80er Jahre gewissermaßen wie von selbst. Die Wettbewerbsbedingungen verschärfen sich zunehmend und die Globalisierung bringt schwierige Märkte mit sich, die harten Einsatz und schonungslosen Überlebenskampf erfordern. Im Mittelstand verschieben sich damit mehr und mehr die Bewertungen, welche Unternehmen als erfolgreich einzustufen sind. Zu ihnen gehören in einer erweiterten wirtschaftlichen Erfolgsdefinition mittlerweile auch diejenigen Unternehmen, die zwar wenig bekannt sind, aber am Markt überleben, den Marktverbleib schaffen und sogar moderat wachsen.

Auf das „dünne Eis“, auf dem sich viele mittelständische Unternehmer bewegen, deuten auch die Zahlen zu den Insolvenzen mittelständischer Unternehmen hin. Sie zeigen gleichzeitig die beschäftigungspolitische Gefahr auf, dass der einstige Jobmotor „Mittelstand“ zum Stillstand kommen könnte und nicht mehr anspringt. Dies mag zwar noch nicht der Fall sein, aber zumindest läuft dieser Motor schon unrund und hat an Stärke eingebüßt. So sind die 39.200 Insolvenzen im Jahr 2004 etwa ein Indiz dafür, dass viele Unternehmenskrisen heute nicht mehr gemeistert werden und im unternehmerischen Ausmünden. Daraus erschließt sich ein weiteres, noch zu wenig beachtetes Erfolgskriterium, nämlich die Fähigkeit, Unternehmenskrisen zu bewältigen. Das erfolgreiche Überwinden einer Krise ist angesichts der Wettbewerbsbedingungen, der Konkurrenz und des Kostendrucks auf internationalen Märkten auch ein bemerkenswerter Unternehmenserfolg.¹

In Vervollständigung dieses wirtschaftlichen Profils charakterisieren den Mittelstand zudem eine Reihe von anderen „weichen“ Faktoren. Wer beabsichtigt, die Zusammenhänge zwischen Arbeitnehmerbeteiligung und Erfolg zu überprüfen, muss auch diese qualitativen Merkmale des Mittelstands, das heißt die speziellen Arbeitsbeziehungen in kleinen und mittleren Unternehmen einordnen können.

Viele, wenn nicht das Gros der mittelständischen Unternehmen wird inhaber- oder auch familiengeführt. Eigentum und Geschäftsführung liegen in einer Hand. Die größeren Unternehmen des Mittelstands

¹ Deshalb stellt sich einmal mehr die Frage, welchen Beitrag die Beteiligung der Mitarbeiter zur Krisenbewältigung leistet (vgl. Kapitel 1.2).

lenkt dagegen ein angestelltes Management, die managementgeführten mittelständischen Unternehmen. In den inhabergeführten Unternehmen erkennt die Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer einen entscheidenden Vorteil, auf den später noch zurückzukommen sein wird: Wenn mittelständische Unternehmen von „Risikounternehmern“ und nicht von „Gehaltsmanagern“ geführt werden, liegen die unternehmerischen Vorzüge dieses Führungskonzepts in größerer Flexibilität, besserer Kundenorientierung, gesteigerter Risiko- und Innovationsbereitschaft sowie in nachhaltigeren Wirtschaftsaktivitäten. Diese Feststellung soll hier nicht weiter ausgeführt werden, allerdings muss später nach den Konsequenzen gefragt werden, wie Arbeitnehmerbeteiligung in den unterschiedlichen Betriebs- bzw. Leitungstypen erfolgt und welche Vor- und Nachteile die Führungskonzepte beinhalten (vgl. Kapitel 3).

Ein weiteres Kennzeichen kleiner und mittlerer Betriebe sind im Gegensatz zu Großunternehmen die flacheren Hierarchien. Das hat ebenfalls Folgen für die Arbeitsbeziehungen. Die Beziehungen sind persönlich, Kooperation besitzt einen eindeutigen Vorrang gegenüber der Konfrontation, Eskalationen werden im Spannungsfeld divergierender Interessen meistens vermieden. Die Arbeitsbeziehungen in kleinen und mittleren Unternehmen können daher als eher konsensual charakterisiert werden. Dies gilt zumindest für die Mehrheit der kleinen und mittleren Unternehmen aus Handwerk und Dienstleistungsbereich, jedoch schon eingeschränkter für das produzierende Gewerbe. Eine kooperative Unternehmens- und Mitarbeiterführung ist aber im Allgemeinen ein wesentliches Mittel, um das Humankapital des Mittelstands zu „pflegen“. Arbeitneh-

merbeteiligung gilt im Mittelstand nicht als personalpolitisches Fremdwort.¹

Zu den Arbeitsbeziehungen und zur spezifischen Unternehmenskultur des Mittelstands gehören zusammengefasst also engere Verbindungen der Person des Unternehmers zu seinem Unternehmen, zu den Mitarbeitern und zum Betriebsrat², oder auch allgemein zwischen Personal und Leitung, wie im Übrigen aber auch zwischen Personal und Kunden.

Eine zentrale Funktionsvoraussetzung für dieses kooperative Arrangement zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern in mittelständischen Unternehmen ist die Motivation der Beschäftigten.³ Motiviert ist in der Regel aber nur derjenige, dessen Meinung und Initiative nach Betreten der Arbeitsstätte auch gefragt ist. In einer ak-

¹ Die unternehmerische Mitbestimmung greift in kleineren und mittleren Unternehmen allerdings nicht, denn sie gilt nach dem Betriebsverfassungsgesetz nur für Unternehmen, die als juristische Person geführt werden und mehr als 500 Beschäftigte haben. Die umfassenden Regelungen des Mitbestimmungsgesetzes gelten erst für Unternehmen mit mehr als 2000 Mitarbeitern. Mitbestimmung im Mittelstand folgt daher den Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes zur Beteiligung des Betriebsrats.

² Vgl. auch Arbeitskreis Mittelstand der Friedrich-Ebert-Stiftung 2005: Die Zukunft des Standortes Deutschland sichern. Innovative Ideen für einen starken Mittelstand. Hrsg. vom Wirtschafts- und sozialpolitischen Forschungs- und Beratungszentrum der FES, Abt. Wirtschaftspolitik, Bonn, S. 19.

³ In den Studien, die das IfM begleitet, zeigt sich nicht umsonst, dass mittelständische Unternehmen, die freie Stellen zu besetzen haben, zu einem sehr großen Teil als Grund dafür angeben, diese Stellen nicht besetzen zu können, dass den Bewerbern jede Motivation fehlen würde. Wer aber schon beim Einstellungsgespräch Motivation vermissen lässt, wird auch durch jegliche Mitarbeiterbeteiligung im Unternehmen kaum ausreichend motivierbar sein, sondern sich ihr eher verschließen.

tuellen Untersuchung der weltweit führenden Organisation mittelständischer Führungskräfte, The Executive Committee (TEC), wurde im deutschen Mittelstand daher überprüft, was Vorstände, Geschäftsführer und Inhaber mittelständischer Unternehmen von Arbeitnehmerbeteiligung als Motivationsinstrument halten.¹ Die Ergebnisse dieser Befragung belegen u.a.:²

- 95% bewerten die Mitarbeitermotivation als sehr wichtig für den wirtschaftlichen Erfolg mittelständischer Unternehmen. Viele nehmen auch an, dass diese Motivation im Betrieb vorhanden ist (47%), manchmal aber auch nur teilweise (53%).
- Den wohl entscheidendsten Einfluss übt die Rolle der Führungskraft auf die Motivation der Mitarbeiter aus. Das Verhalten der Führungskräfte bewerten 95% für sehr wichtig. Dieses Ergebnis deutet darauf hin: Wenn Vorgesetzte ihre Mitarbeiter nicht beteiligen, sondern autark „regieren“, werden sie kaum eine ausreichende Motivation entfachen können.
- Die Mitbestimmung im Unternehmen halten 55% für sehr wichtig bzw. wichtig. 45% meinen aber auch, die Mitbestimmung sei unwichtig. Die Bedeutung gesetzlich geregelter Beteiligung hängt daher offenbar von den speziellen Arbeitsbeziehungen ab, unter denen ein mittelständischer Betrieb geführt wird, das heißt von den jeweiligen Akteursbezie-

hungen zwischen Betriebsrat und Unternehmensführung (vgl. dazu die Betriebsratstypen in Kapitel 2.2).

- Die finanzielle Beteiligung am Unternehmenserfolg halten 79% für sehr wichtig bzw. wichtig. Auf diesem Beteiligungsterrain tut sich aber offenbar noch eine Lücke zwischen Anspruch und Unternehmenspraxis auf, worauf eine vernachlässigte Praxis materieller Arbeitnehmerbeteiligung im Mittelstand jedenfalls hindeutet (vgl. dazu Kapitel 2.1).
- Daneben spielen (mit unterschiedlicher Ausprägung) einzelne Faktoren wie eigenverantwortliches Arbeiten, Teamarbeit, kollegialer Umgang, Anerkennung der erbrachten Leistungen etc. für die Motivation der Mitarbeiter eine herausragende Rolle bzw. werden für wichtig gehalten.

Die Ergebnisse zeigen auf den Punkt gebracht zweierlei:

- Um die Mitarbeiter zu motivieren, müssen sie von den Führungskräften wahr und ernst genommen werden. Ihnen ist das Gefühl zu vermitteln, dass sie im Betrieb etwas bewegen können. Oder anders: Arbeitnehmerbeteiligung trägt im Mittelstand dazu bei, dass motivierte und zufriedene Mitarbeiter auch die „guten“ Mitarbeiter sind.
- Zur Beteiligung gehört daher ein ganzes Bündel von Maßnahmen, die allesamt die Partizipation in den Vordergrund stellen: Förderung von Teamgeist und Teamarbeit, Schaffung neuer Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten unter Mitsprache der Beschäftigten, Raum für Eigeninitiative, materielle Be-

¹ TEC umfasst 10.000 Mitglieder und nimmt ausschließlich Vorstände, Geschäftsführer und Inhaber mittelständischer Firmen auf, die die unternehmerische Führung verantwortlich tragen.

² Diese Untersuchung zur Mitarbeitermotivation im deutschen Mittelstand wurde im Sommer 2005 durchgeführt.

teiligung am Unternehmenserfolg, aber auch eine geregelte Mitbestimmung.¹

Somit liegen die ersten Indizien vor, dass der Umgang mit dem Personal, die Arbeitnehmerbeteiligung in mittelständischen Unternehmen als wichtiger Erfolgsfaktor anzusehen ist. Eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur erhält im Zusammenspiel mit den anderen Faktoren unternehmerischen Handelns eine besondere Bedeutung. Wie aber sieht dieses Zusammenspiel aus? Lässt sich der Erfolg, den die Arbeitnehmerbeteiligung bringt, auch messen, damit Unternehmen bereit sind, in diese Ressource zu investieren? Wer auf dem Feld der Arbeitnehmerbeteiligung auf diese Fragen einfache Antworten und Rezepte für den Mittelstand erwartet, wird allerdings enttäuscht werden. Das zeigen die Kausalitäten, die die Erfolgsfaktorenforschung herausarbeiten konnte.

1.2 Erfolgsfaktor direkte Beschäftigtenbeteiligung?

Im Mittelstand gestaltet sich das Vorhaben keinesfalls so einfach, Arbeitnehmerbeteiligung als Erfolgsfaktor auszuweisen. Die Vielfalt der Unternehmensgrößen und unterschiedlichen Branchen verkompliziert die Analyse der Zusammenhänge zwischen Arbeitnehmerbeteiligung und den anderen Erfolgsfaktoren unternehmerischen Handelns am Markt. Genauso unterschiedlich wie der Mittelstand selbst, sind zudem die praktizierten Partizipationsformen, Führungsprinzipien und Bedingungen, unter denen die Beschäftigten beteiligt werden (vgl. Kapitel 2.1). Vor diesem Hintergrund unterscheiden sich auch

die Aussichten, inwieweit Arbeitnehmerbeteiligung zum Erfolg mittelständischer Unternehmen beiträgt.

In diesem Zusammenhang stellen sich zwei Kernfragen:

- Welche herausragenden Erfolgsfaktoren lassen sich für den Mittelstand überhaupt identifizieren?
- Daran schließt sich die weiter zugespitzte Frage an: Sind mittelständische Unternehmen erfolgreich, weil sie Mitarbeiterbeteiligung betreiben oder betreiben sie Mitarbeiterbeteiligung, weil sie erfolgreich sind?

Noch vor der empirischen Auslotung der Erfolgskriterien und -chancen von betrieblicher Arbeitnehmerbeteiligung lauten die ersten Antworten auf diese Fragestellungen:²

- Eine augenfällige Korrelation zwischen Arbeitnehmerbeteiligung und Unternehmenserfolg kann die Forschung nicht eindeutig angeben. Dies mag enttäuschend klingen, aber den Unternehmern kann daher nicht die einfache Formel vorgeschlagen werden: Partizipieren die Mitarbeiter an den Entscheidungen, ist die Unternehmung automatisch erfolgreich.
- Vielmehr zeigt sich, dass Unternehmen durchaus auch mit konservativen Füh-

¹ Vgl. zur Bedeutung der betrieblichen Mitbestimmung ausführlicher Kapitel 2.2.

² Die folgenden und im anschließenden Kapitel genannten Ergebnisse stützen sich allesamt auf langjährige Forschungen des Instituts für Mittelstandsforschung (Bonn), aufbereitet in einem Impulsreferat des wissenschaftlichen Geschäftsführers und nachzulesen unter:
http://fesportal.fes.de/pls/portal30/docs/FOLDER/BERATUNGSZENTRUM/WIPO/HelmUt/Impulsreferat_lfM_010905.pdf

rungskonzepten erfolgreich am Markt agieren können. Dies sollte Arbeitgeber indes nicht dazu verleiten, das betriebliche Beteiligungsterrain zu vernachlässigen, denn

- nachweisbar ist dennoch der evidente Zusammenhang, dass Anerkennung und Mitwirkung der Beschäftigten eine beachtliche wirtschaftliche Ressource sind, allerdings nur eine unter mehreren Erfolgsfaktoren.

Daher lohnt es sich, dieser Evidenz weiter nachzugehen, wengleich gesicherte Kausalanalysen von der Forschung dazu nicht geliefert werden (können). Dennoch zeigen verschiedene Befunde aus empirischen Untersuchungen und Fallstudien allesamt, dass ein Zusammenhang zwischen Arbeitnehmerbeteiligung und Unternehmenserfolg besteht, ohne auf dem schwierigen Forschungsterrain des Mittelstands diese Wechselbeziehung als wissenschaftlich erwiesen zu deklarieren.

Das IfM setzte sich in diesem Sinne bereits im Jahre 1985 mit den Zusammenhängen zwischen Unternehmensgröße, Unternehmenserfolg und Partizipation auseinander. Die Suche nach den entscheidenden Erfolgsfaktoren führte zu folgenden Erkenntnissen:

- Mit Hilfe wissenschaftlich-statistischer Analysen konnte nachgewiesen werden, dass die Personalführung im Kontext von z.B. Innovations- und Finanzierungsverhalten mit zum Erfolg der Unternehmen beiträgt.
- Einige besonders erfolgreiche, überdurchschnittlich wachsende Unternehmen wurden anschließend noch genauer unter das wissenschaftliche Brennglas

genommen. Dieser tiefenscharfe Blick auf die erfolgreichen Unternehmen zeigte allerdings auch: Viele erzkonservative, jede Partizipation der Beschäftigten bzw. die (damals) neuen modernen Führungsgrundsätze ablehnenden Patriarchen waren ebenfalls am Markt äußerst erfolgreich.

In den achtziger Jahren gelang es den „patriarchischen Traditionalisten“ somit noch ohne Partizipation und jegliche Transparenz über Entscheidungen, ein Unternehmen erfolgreich zu führen, und zwar genauso vielen von ihnen wie von den fortschrittlichen, modernen Methoden professioneller Personalarbeit gegenüber aufgeschlossenen Unternehmern. Eine (voreilige) Schlussfolgerung könnte demnach lauten: Moderne Personalarbeit und mit ihr die Partizipation der Beschäftigten behindern den Erfolg zwar nicht, aber ein Unternehmen kann auch ohne Arbeitnehmerbeteiligung zum Erfolg geführt werden. Ganz so einfach ist der Zusammenhang zwischen betrieblicher Beteiligung und unternehmerischem Erfolg jedoch nicht, wie weiterführende Forschungen belegen.

Eine Untersuchung des IfM aus dem Jahr 1989 über die Strategien zur Existenzsicherung in kleinen und mittleren Unternehmen (des verarbeitenden Gewerbes) zeigt nämlich, dass erfolgreiche mittelständische Unternehmen in überdurchschnittlichem Maße auch überdurchschnittlich motivierte Mitarbeiter beschäftigen, die sie stärker als andere Unternehmen beteiligen, die nicht oder nicht mehr auf einem Erfolgskurs sind. Dieses Forschungsergebnis nähert sich bereits dem jüngsten Resultat aus der Befragung des TEC an, welches der Beteiligung einen hohen Stellenwert einräumt, um die Mitarbeiter zu motivieren (vgl. Kapitel 1.2).

Ein genauerer Blick auf die Untersuchungsergebnisse deckt Folgendes auf. Die IfM-Untersuchung unterscheidet vier Unternehmens- bzw. Erfolgstypen. Dazu gehören:

- Typ 1 von Spitzenunternehmen, d.h. überdurchschnittlich führend in der Branche;
- Typ 2 von defensiven Unternehmen, die sich am Markt behaupten, aber keinerlei Aktivitäten erkennen lassen, um besser zu werden, sondern sich mit dem Erreichten zufrieden geben;
- Typ 3 von aufstrebenden Unternehmen, die „hungrig“ sind und in einer Aufholjagd versuchen, in die Branchenspitze zu gelangen;
- Typ 4 von Verlustunternehmen, die sich in der Krise befinden, über Jahre hinweg Verluste produziert haben und deren Existenz bedroht ist.

Die Forschung zur Motivation und Beteiligung der Beschäftigten in diesen vier unterschiedlichen Unternehmenstypen weist vor allem dreierlei nach:¹

- (1) Ein herausragender Erfolgsfaktor ist die Motivation der Mitarbeiter.² In Unternehmen, die den größten Erfolg haben, sind auch die Mitarbeiter überdurchschnittlich motiviert bzw. weisen nach Einschätzung der Unternehmer

eine Motivation auf, die als führend in der Branche anzusehen ist. Das bedeutet in Proportionen ausgedrückt Folgendes: In drei von vier stark wachsenden, überdurchschnittlich rentablen und innovativen Unternehmen entspricht auch die Motivation der Mitarbeiter dem allgemeinen Unternehmenserfolg. Gleiches gilt für jedes zweite Unternehmen, das sich auf dem Weg zur Spitze befindet. In Unternehmen des Typs 1 und 3 schaffen es also die erfolgreichen bzw. nach Erfolg strebenden Unternehmer, ihre Motivation auf die Mitarbeiter zu übertragen. Anders in Unternehmen des Typs 2 und 4: In „selbstzufriedenen“ oder „absteigenden“ Unternehmen zeigt die Belegschaft wenig oder keine Motivation. Neue Motivationsschübe können kaum entfacht werden. Oder anders: In Typ 2 findet sich das Personal ebenso wie die Leitung mit dem gegebenen (Still-) Stand ab. In Typ 4 hat das besonders motivierte Personal das Unternehmen vielleicht auch schon verlassen, um in einem perspektivlosen Betrieb keinen Bruch in der Arbeitskarriere zu riskieren.

- (2) Vergleichbares gilt für die betriebliche Arbeitnehmerbeteiligung. Die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Lösung betrieblicher Probleme wird sowohl in Typ 1 als auch in Typ 3 häufiger praktiziert als in den statischen oder krisengeschüttelten Unternehmenstypen (Typ 2 und 4). Diese nehmen die Unterstützung ihrer Beschäftigten nicht oder nicht mehr in Anspruch. Das heißt: Eine defensive Unternehmensstrategie (Typ 2) verharrt offensichtlich in eingeschliffenen Organisations- und Führungsroutinen und die geringe Innovationsdynamik macht Initiativen

¹ Vgl. ausführlich Schmidt, A./ Freund, W. (1989): Strategien zur Sicherung der Existenz kleiner und mittlerer Unternehmen, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 30 NF, Wiesbaden.

² Vgl. dazu wiederum auch die nahezu gleichlautenden Ergebnisse der TEC-Untersuchung aus dem Jahre 2005 in Kapitel 1.1.

zur Arbeitnehmerbeteiligung weitgehend obsolet. Unternehmen auf dem „absteigenden Ast“ (Typ 4) haben auch auf dem betrieblichen Führungsterrain schon aufgegeben und verzichten in diesem (End-) Stadium auf die Beteiligung der Mitarbeiter und damit auch auf ihre innovativen Kompetenzen.

- (3) Die erfolgreichen Firmen sowie die Unternehmen auf der Überholspur setzen zwar stärker als die anderen auf Partizipation, dennoch unterscheidet sich die Beteiligungsintensität auch zwischen diesen beiden Unternehmenstypen. Auf dem Weg zum Branchenprimus wird die Mitarbeiterbeteiligung (im Typ 3) vermehrt genutzt. Nachdem die Spitze (also in Typ 1) erreicht ist, nimmt der Einsatz dagegen etwas ab. Diese unterschiedliche Gewichtung von Arbeitnehmerbeteiligung führt zu einer weiteren Schlussfolgerung. Zu einer hohen Wachstumsdynamik gehört nach die-

sen Ergebnissen eine starke Mitarbeiterbeteiligung, während nach Erreichen des Spitzenerfolgs der Partizipationsbedarf leicht absinkt, da weniger ökonomische und organisatorische Probleme zu lösen sind. Eine Beteiligung um ihrer selbst Willen würde auch gar keine Beteiligungsmotivation stiften, denn wer sich beteiligt, will auch Ergebnisse produzieren, die umgesetzt werden und zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Die eingangs genannte Evidenz ist jetzt deutlicher geworden: Die Mitarbeitermotivation und die Einbeziehung der Beschäftigten in unternehmerische Entscheidungen bzw. betriebliche Problemlösungen erhalten innerhalb der personalspezifischen Erfolgsfaktoren erfolgreicher mittelständischer Unternehmen nach allen Untersuchungsergebnissen durchaus eine Bedeutung. Dies bleibt zunächst festzuhalten, bevor im Folgenden in das betriebliche Beteiligungsterrain mittelständischer Unternehmen tiefer vorgedrungen wird.

2. Formen, Funktion und Folgen von Arbeitnehmerbeteiligung im Mittelstand

Zur Erfolgsgeschichte von Spitzenunternehmen und aufstrebenden, wettbewerbsstarken Firmen gehört eine Arbeitnehmerbeteiligung, die mit unterschiedlicher Intensität eingesetzt wird, um wirtschaftliche Ziele mit spezifischen Beteiligungszielen zu flankieren. So lautet die bisherige Bestandsaufnahme zu den mittelständischen Beteiligungsstrategien. Betriebliche Partizipation ist aber ein weites Gestaltung- und Handlungsfeld, unter Arbeitnehmerbeteiligung kann vieles verstanden werden. Bringt man Ordnung in dieses Beteiligungsfeld, sind im Prinzip drei (immaterielle wie materielle) *betriebliche Partizipationsformen* zu unterscheiden:

- die unterschiedlichen Formen der direkten Beschäftigtenpartizipation wie z.B. Qualitätszirkel und Mitarbeiterbesprechungen
- die delegative oder kollektive Partizipation durch die Mitbestimmung des Betriebsrats auf der Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes sowie auch
- die materielle Partizipation am Unternehmenserfolg durch Gewinn- und Kapitalbeteiligung, Aktienoptionen etc.

Eine alternative Einordnung *betrieblicher Partizipationstypen* differenziert darüber hinaus zwischen den initiierenden Akteuren im System der betrieblichen Arbeitsbeziehungen, den Zielen und dem Interessenbezug der Beteiligung. So kann auf dem betrieblichen Beteiligungsterrain durchaus auch zwischen einer arbeitgeber- und arbeitnehmerinitiierten Partizipation unterschieden werden. Diese Unter-

scheidung beinhaltet wiederum folgende Konsequenzen:

- Zur arbeitgeberinitiierten Beschäftigtenbeteiligung zählen alle Dialoge mit einem ausgewählten Kreis von Arbeitnehmern und der Geschäftsführung bzw. den Führungskräften. Die arbeitgeberinitiierten Partizipationsverfahren dienen vor allem der Information, der Vorklärung wie Delegation von Entscheidungen und/oder sollen das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter fördern. Nach den Erfahrungen des Kasseler Büros für Sozialforschung ist diese Beteiligung in der Regel auch erfolgreich, dennoch zeigen die Verfahren eine prinzipielle Schwäche. Sie funktionieren besonders gut und erweisen sich als nützliches Instrument in bestimmten Phasen der Unternehmensentwicklung, d.h. bei Reorganisationsprozessen oder allgemeiner in Zeiten einer wirtschaftlichen Aufwärtsentwicklung der Unternehmen (vgl. auch Kapitel 2.1). Die arbeitgeberinitiierten Verfahren schaffen aber keine konfliktfähigen Beziehungen zwischen den betrieblichen Akteuren. Wenn ein Unternehmen in eine Krise gerät und schwer überbrückbare Interessengegensätze zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern gelöst werden müssen, sind die arbeitgeberinitiierten Beteiligungsverfahren weniger aktionsfähig. Dies ist sicher ein weiterer Grund dafür, warum sie in „Verlustunternehmen“, deren wirtschaftliches Scheitern absehbar ist, wie aufgezeigt auch kaum noch genutzt werden (vgl. Kapitel 1.2).
- Die arbeitnehmerinitiierte Partizipation durch den Betriebsrat ist hingegen eine konfliktfähige Beteiligungsebene. Der Betriebsrat ist Anwalt der Arbeitnehmer und kann nach eindeutig definierten Re-

geln Interessenkonflikte auf dem Verhandlungswege lösen. Die erreichten Problemlösungen und Kompromisse unterliegen nicht dem „Entgegenkommen“ des Unternehmers, sondern sind ggf. durch die Arbeitsgerichtsbarkeit überprüfbar und ihre Umsetzung bleibt für die Beschäftigten transparent.

Nach dieser Definition und ersten Einschätzung dessen, was mit Arbeitnehmerbeteiligung gemeint und mit ihr zu erreichen ist, werden im Folgenden alle Beteiligungsformen bzw. -typen auf den Prüfstand von wissenschaftlicher Theorie, empirischer Forschung und betrieblicher Praxis gestellt, um weitere Auskünfte über das Verhältnis von Partizipation und Unternehmenserfolg (wie Misserfolg) zu erhalten und nach geeigneten mittelstandsspezifischen Beteiligungsstrategien zu suchen (vgl. Kapitel 3).

2.1 Immaterielle und materielle Varianten von Arbeitnehmerbeteiligung

Seit den vorgestellten Untersuchungen des IfM, die nach den Zusammenhängen zwischen Unternehmenserfolg, Mitarbeitermotivation und -beteiligung gefragt haben, sind fast zwei Jahrzehnte verstrichen. Die ökonomischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, unter denen die Unternehmen operieren, haben sich verändert. Das wirtschaftliche Umfeld der mittelständischen Unternehmen ist zunehmend „härter“ geworden. Daher ist noch einmal zu fragen, ob das „alte“ Ergebnis, nach dem Unternehmen mit und ohne Partizipation Erfolg haben können, noch Gültigkeit besitzt oder revidiert werden muss. Gleichzeitig ist jetzt aber zu prüfen, durch *welche* arbeitgeberinitiierten

Formen direkter Arbeitnehmerbeteiligung der Unternehmenserfolg gefördert wird.¹

Ein Blick auf neuere Studien des IfM aus den Jahren 2001 und 2002 liefert wiederum die Daten, um zu erkennen, warum spezifische Formen von Arbeitnehmerbeteiligung mit welchen Erfolgen in den Unternehmen eingesetzt werden. Im Überblick lassen die Forschungsergebnisse folgende Konturen erkennen:

- Im Jahr 2001 wurden knapp 1000 mittelständische familien- wie managementgeführte Industrieunternehmen befragt. Für diesen industriellen Sektor weisen die Untersuchungsergebnisse nach, dass die Führungs- und Besitzverhältnisse darüber entscheiden, wie die Mitarbeiter in mittelständischen Unternehmen beteiligt werden. Bei allen geläufigen Beteiligungsformen bestehen nämlich Unterschiede zwischen familiengeführten (kleineren) und managementgeführten (größeren) Unternehmen. Zwar tun auch familiengeführte Unternehmen einiges auf dem Gebiet der Arbeitnehmerbeteiligung, aber insgesamt deutlich weniger als die managementgeführten Unternehmen. Letztere setzen viel stärker auf direkte Beteiligungsverfahren wie z.B. Mitarbeiterbesprechungen und Qualitätszirkel.
- Die Konturen mittelständischer Arbeitnehmerbeteiligung verfeinern sich noch weiter, wenn nach den Beteiligungsmodalitäten in Spitzenunternehmen (den so genannten „Champions“) und anderen Unternehmen differenziert wird. Unter

¹ Welchen Beitrag die gesetzliche Beteiligung durch den Betriebsrat zum Unternehmenserfolg leistet, folglich die arbeitnehmerinitiierte Partizipation, wird anschließend diskutiert (vgl. Kapitel 2.2).

diesem Blickwinkel zeigt eine weitere IfM-Studie aus dem Jahr 2002, dass die Mehrzahl der Champions zwar einerseits häufiger mehrere Beteiligungsformen (auch materielle) praktizieren als der Durchschnitt der Unternehmen. Andererseits praktizieren etwa ein Fünftel der Champions auch gar keine der geläufigen Beteiligungsverfahren. Das bedeutet, dass die Faustformel aus den geschilderten Befunden der achtziger Jahre offenbar noch Bestand hat, dass Unternehmen auch erfolgreich sein können, wenn sie ihre Mitarbeiter nicht mit ins Boot nehmen und ihnen weder materielle noch immaterielle Partizipationsmöglichkeiten offerieren. Dennoch: Im Allgemeinen sind die Firmen, die nicht auf arbeitgeberinitiierte Partizipationsformen setzen, nach den Untersuchungsergebnissen in der Minderheit. Sie bilden eher die Ausnahmen von der Regel, dass Arbeitnehmerbeteiligung und Unternehmenserfolg durchaus zwei Seiten ein und derselben Medaille sind.

- Fragt man zuletzt genauer nach dem Verhältnis, in dem immaterielle und materielle Beteiligungsverfahren in den Unternehmen eingesetzt werden, so zeigt die IfM-Studie (wiederum aus dem Jahr 2002) ferner, dass mittelständische Betriebe die immaterielle Arbeitnehmerbeteiligung bevorzugen. Gewinnbeteiligung, Kapitalbeteiligung, Aktienoptionen erfreuen sich nur geringerer Beliebtheit. Allerdings sind es auch hier wiederum bzw. vielleicht sogar charakteristischer Weise die Champions, die ihren Mitarbeitern häufiger eine materielle Beteiligung am Unternehmenserfolg anbieten als die übrigen Unternehmen.

Welche Schlüsse erlaubt diese Empirie?
Um zuerst das zuletzt angesprochene

Beteiligungsterrain aufzugreifen, ist Folgendes zu vermerken: Der geringe Stellenwert materieller Mitarbeiterbeteiligung kann durchaus als ein personalpolitisches Manko mittelständischer Unternehmen bewertet werden. Die Gründe sind evident. Die Einführung von materiellen Beteiligungssystemen schafft nicht nur Anreize für mehr Leistung, sondern führt auch zu weiteren Vorteilen für das Unternehmen: größere Sorgfalt im Umgang mit den betrieblichen Ressourcen (Material, Maschinen), stärkeres Kostenbewusstsein, höhere Bereitschaft zu technisch-organisatorischen Innovationen, sinkende Fluktuation und Rückgang von Fehlzeiten etc. Diese „Rechnung“ geht in der Regel auch auf, wie z.B. eine Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB) belegt:¹

- Die Produktivitätswerte von „Beteiligungsbetrieben“ liegen höher als diejenigen von „Nicht-Beteiligungsbetrieben“.
- Die „mitarbeiterbeteiligten“ Betriebe weisen über nahezu alle Betriebsgrößen eine durchweg höhere Wertschöpfung auf.
- Materielle Arbeitnehmerbeteiligung erzielt erhebliche Motivationssteigerungen und stabilisiert die Motivation auf dauerhaft hohem Niveau.

Die materielle Mitarbeiterbeteiligung ist im Querschnitt des Mittelstands aber nicht das bevorzugte Instrument, um motivations- und produktivitätssteigernde Effekte zu erreichen, denn die Studie des IAB gelangt zu dem Ergebnis, dass die „Beteiligungsbetriebe“ in der Regel zu den größeren Unternehmen gehören.

¹ Vgl. IAB Kurzbericht Nr. 9 vom 30.05.2001 und dort die Ergebnisse des IAB-Betriebspanels.

Für den Ausbau materieller Arbeitnehmerbeteiligung im Mittelstand plädiert daher besonders auch die Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP). Zu ihrer Grundüberzeugung, dass eine Partnerschaft zur Arbeitnehmerseite die richtige Antwort auf die Herausforderungen im immer stärker werdenden Wettbewerb ist, gehört vor allem auch die materielle Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmenserfolg. Die Mitarbeiter sollten daher konsequent am Erfolg, je nach Beteiligungsmodell ggf. aber auch am Misserfolg des Unternehmens partizipieren. Demgegenüber scheint es nahezu unlogisch, von den Beschäftigten zu fordern, sie mögen sich so verhalten, als sei es ihr eigenes Unternehmen, ohne sie, wenn sich der Erfolg einstellt, auch materiell an Unternehmensgewinn, Produktivitätswachstum oder Umsatzentwicklung zu beteiligen. Dieser Führungsgrundsatz sollte nicht nur für Großbetriebe gelten, sondern auch für den Mittelstand.

Antworten auf die Frage, welches materielle Beteiligungsmodell für das jeweilige Unternehmen und die Mitarbeiter geeignet ist, sind aber betriebsspezifisch auszuloten. Das Idealmodell materieller Arbeitnehmerbeteiligung gibt es auch nach Einschätzung der AGP nicht. So kann insbesondere nicht jeder Mitarbeiter gleichsam an Erfolg und Misserfolg beteiligt werden. Diejenigen mit geringem Einkommen haben ein berechtigtes Sicherheitsbedürfnis, andere, einkommensstärkere Beschäftigte wollen und können mehr an den Chancen partizipieren und dafür durchaus größere Risiken in Kauf nehmen. Daher ist zum Beispiel zwischen Absicherungsmodellen, bei denen nur dazu gewonnen werden kann (z.B. Prämien, Gratifikationen) und (Eigenkapital-) Modellen, die Gewinne und

Verluste einschließen, im Einzelfall zu unterscheiden.

Das heißt: Arbeitnehmerbeteiligung sollte nicht auf der Ebene immaterieller Beteiligungsrechte und -pflichten stehen bleiben. Sofern firmenspezifisch realisierbar, müsste die materielle Arbeitnehmerbeteiligung auch in mittelständischen Unternehmen zum Human Resource Management gehören und die immaterielle, direkte Partizipation an Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen ergänzen. Dieses Zusammenspiel ist der beste Weg, um die Performance des Betriebs nicht nur zu erhalten, sondern auch zu verbessern.

Etablierter als die materielle Beteiligung sind in der betrieblichen Führungspraxis mittelständischer Unternehmen aber die Varianten direkter Arbeitnehmerbeteiligung. Das zeigen die Untersuchungsergebnisse des IfM. Die direkte Partizipation muss heute offensichtlich auch viel weniger als in der Vergangenheit von Unternehmensberatern oder wissenschaftlichen Begleitforschern, die technisch-organisatorische Innovationsprozesse untersuchen, eingefordert werden. Die Führung sucht vielmehr die Partizipation der Mitarbeiter, nicht nur in Großbetrieben, sondern inzwischen auch im Mittelstand. Dort setzt sich die direkte Partizipation der Beschäftigten durch.

Diesen Bedeutungszuwachs direkter Arbeitnehmerbeteiligung in mittelständischen Unternehmen unterstützen auch netzwerktheoretische Überlegungen zur Funktion direkter Partizipation in der Internationalisierung der Produktion und der Globalisierung von Märkten. Sie unterfüttern den empirisch nachgewiesenen Beteiligungstrend theoriegeleitet wie folgt:

Die wirtschaftliche (und gesellschaftliche) Vernetzungsdichte ist international nahezu explodiert. Die Komplexität, Dynamik und Veränderungsgeschwindigkeit wirtschaftlichen Handelns steigt, was zweierlei bedeutet:

- Eine Welt, die sich vernetzt, erfordert eine intelligent vernetzte Organisation, die für die Unternehmen zum zentralen Erfolgsfaktor wird.
- Gefragt sind daher dynamische Lösungssysteme, die unternehmerische Komplexität reduzieren und handhabbar machen.

Diese Anforderungen stellen wiederum Herausforderungen für die betriebliche Führungspraxis dar:

- In den heutigen Phasen permanenter Veränderungen sind im Unternehmen drei Partizipationsprinzipien (über-) lebenswichtig: Verständnis, Transparenz und Involvierung. Das heißt vereinfacht: Beschäftigte müssen maximale Transparenz im Informationsbereich erhalten und frühzeitig in die „Denkprozesse“ involviert werden.
- Firmen sollten daher wie ein intelligentes Netzwerk geführt werden, und nicht nach alter Gutsherrenart. Dieses Führungsverhalten hat endgültig ausgedient. Die Führungskräfte sind nicht mehr (oder nicht nur) die „Macher“, sondern sie müssen zu Moderatoren intelligenter Netzwerke werden, in denen die Partizipation zur Regel wird. Der Output der Partizipationsverfahren ist dann hoch, die direkte Arbeitnehmerbeteiligung besitzt eine beachtliche Funktionalität im Unternehmen. Wenn die Mitarbeiter partizipieren, kommen intelligente Lösungen

zustande, die zugleich eine hohe Umsetzungswahrscheinlichkeit besitzen.

- Die direkte Partizipation selbst erhält zwei Funktionen. In Veränderungsprozessen wird direkte Arbeitnehmerbeteiligung zum herausragenden und unverzichtbaren Erfolgsfaktor. Ihr Fokus liegt im Bereich der Konzeptionspartizipation (d.h. Zielbestimmung und Realisierung). In reinen Optimierungsprozessen erhält die direkte Arbeitnehmerbeteiligung dagegen den Charakter einer Korrekturpartizipation zu beschlossenen Entscheidungen und bereits eingeführten Innovationen.

Der größte Wettbewerbsfaktor ist das Potential an Mitarbeitern auf allen Ebenen und der Schlüssel, um dieses Potential zu erschließen, ist die direkte Arbeitnehmerbeteiligung. Im internationalen Konkurrenzkampf bleibt deutschen Unternehmen vor allem die Verbesserung der Leistungsseite, da technische Rationalisierungspotentiale, Einsparungen bei den Materialkosten und Arbeitskosten kaum mehr möglich sind. Die Arbeitnehmerbeteiligung als Handwerkszeug moderner Unternehmensführung, als Software eines modern agierenden Unternehmers ist damit unerlässlich geworden. Eine Prognose scheint daher keineswegs allzu gewagt: Unternehmen, welche in der „globalen“ Zukunft die Prinzipien und Verfahren der direkten Partizipation nicht beherrschen, werden keinen Erfolg mehr haben, was heute wie aufgezeigt in Einzelfällen manchmal durchaus noch möglich ist.

Auf eine Gefahr sollte aber auch noch hingewiesen werden. Psychologische Verhaltensweisen können dieses Vorhaben und die Führungsvorstellungen konterkarieren. Wenn Beschäftigte in unternehme-

rischen Krisenzeiten oder in betrieblichen Veränderungsprozessen unter Druck geraten, besteht die implizite Tendenz, in alte Verhaltens- und Kommunikationsmuster zu verfallen. In der Veränderungssituation besteht das konkrete Risiko, dass Führungsmuster, die früher erfolgreich waren, aber überholt sind, eine unerwartete Renaissance erfahren und auch die Mitarbeiter Muster eines veralteten Führungsverständnisses propagieren, etwa nach der einfachen Umschreibung: „Früher hat mir der Chef wenigstens noch gesagt, wo es langgeht.“ Trotz partizipativen Managements sind solche Rückschritte nicht immer auszuschließen. Die betrieblichen Arbeitsbeziehungen können auf tradierte Rituale zurückgehen. Das bedeutet aber für die Innovationsdynamik des globalen Wirtschaftsgeschehens: Je mehr Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte gefordert werden, umso stärker sollte diesen psychologischen Rückfällen entgegengearbeitet und eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die Bereitschaft erzeugt, sich auf die neuen Unsicherheiten einzulassen und nicht alten Stabilitäten bzw. strukturkonservativen Arbeitsbeziehungen nachzutruern.

Dieses Risiko kann durch die arbeitnehmerinitiierte Partizipation durchaus minimiert werden. Als nächstes ist der Blick daher auf die Arbeit des Betriebsrats in kleinen und mittleren Unternehmen zu richten. Die betriebliche Interessenvertretung ist nämlich ein Hebel, um Leistungspotentiale unter Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen effektiver auszuschöpfen, und sie ist allen Unkenrufen zum Trotz alles andere als ein bürokratischer Kostenfaktor.

2.2 Mittelständische Betriebsratsarbeit

Die kollektive Interessenvertretung gilt als die Verkörperung von Partizipation im Betrieb, der Betriebsrat ist die institutionalisierte und personifizierte Arbeitnehmerbeteiligung. Immer häufiger wird in den Unternehmen davon gesprochen, dass die Betriebsräte zu Co-Managern oder Veränderungsmanagern geworden sind. Daher stellen sich zunächst zwei Fragen:

- Erhalten die Betriebsräte dieses Ansehen auch in mittelständischen Unternehmen oder werden die Metaphern zur modernen Betriebsratsarbeit eher von gewerkschaftlich gut organisierten industriellen Großbetrieben geprägt?
- Im Falle kleiner und mittlerer Unternehmen werden häufig noch weitläufige mitbestimmungsfreie Zonen aufgespürt. Stimmt diese Beurteilung noch mit der tatsächlichen Interessenvertretungspraxis überein?

Vor der Überprüfung dieser Fragen ist anzumerken, dass keine genauen Daten darüber existieren, in wie vielen kleinen und mittleren Unternehmen überhaupt ein Betriebsrat eingerichtet ist. Die Anzahl der Interessenvertretungen kann nur taxiert werden. Pessimistische Schätzungen konstatieren danach 50.000 Betriebsräte, einige Hochrechnungen (z.B. von WSI und IAB) gehen von rund 100.000 Betriebsräten aus, manche Überschlüsse liegen noch höher, überschätzen aber wahrscheinlich die prognostizierte Präsenz von Betriebsräten in den Kleinbetrieben. Die Wahrheit dürfte in der goldenen Mitte liegen. So ist realistischerweise davon auszugehen, dass etwa in jedem dritten mittelständischen Betrieb jenseits der Kleinbetriebschwelle (mit den dortigen besonderen

Vertretungsbedingungen) ein Betriebsrat existiert. Ob damit das Glas halb voll oder halb leer ist, mag der jeweiligen Interpretation überlassen bleiben. Gewerkschaftsvertreter werden sicherlich eher von zu großen mitbestimmungsfreien Zonen und gravierenden Interessenvertretungslücken sprechen, die geschlossen werden müssen, während viele Verbandsvertreter der Arbeitgeberorganisationen diese Auffassung nicht teilen. Sie halten die „Durchsetzung“ des Mittelstands mit betrieblichen Interessenvertretungen für hinreichend und sehen eher keinen Grund, warum die Einrichtung von Betriebsräten in kleinen und mittleren Unternehmen noch zu forcieren wäre.

In gleicher Weise wird auch ein Ergebnis der empirischen Forschung eher polarisieren, manchen nachdenklich stimmen oder seine Ansichten über die Funktion von Betriebsräten im Mittelstand bestätigen. Greift man wiederum auf die so genannten Champions (aus der IfM Studie von 2001) zurück und prüft, ob ein Betriebsrat zu ihrem „Beteiligungsmodell“ gehört, zeigt sich:

- In diesen Spitzenunternehmen ist signifikant seltener ein Betriebsrat als Beteiligungsform installiert als im Durchschnitt aller Unternehmen. Wie im Bereich der direkten Arbeitnehmerbeteiligung werden Unternehmenserfolge auch ohne die Interessenvertretung, ohne ihr Co-Management realisiert.
- Andererseits macht die Erhebung aber auch deutlich, dass die Tätigkeit eines Betriebsrats den Weg eines mittelständischen Unternehmens zur Branchenspitze nicht behindert, was ansonsten nicht selten mit dem Verweis auf hohe bürokratische Beteiligungskosten der Inter-

essenvertretung behauptet wird, die von den Arbeitgebern nach der Einrichtung eines Betriebsrats zu finanzieren sind.

Aus diesen Ergebnissen lassen sich bereits erste Schlüsse ziehen. Offenbar machen die sehr persönlichen Arbeitsbeziehungen in einem mittelständischen Unternehmen einen Betriebsrat aus Sicht der Beschäftigten in einigen Fällen obsolet, zumal in diesen Unternehmen, speziell auch in der Mehrzahl der Champions, die Mitsprache auf andere Art und Weise (eben durch direkte Partizipation) geregelt bzw. praktiziert wird, sodass ein Betriebsrat von den Mitarbeitern für nicht zwingend erforderlich gehalten wird. Nach den vorliegenden IfM-Studien sind Betriebsräte allerdings, genauso wie Verfahren der direkten Arbeitnehmerbeteiligung, in größeren managementgeführten Unternehmen des Mittelstands weiter verbreitet als in familiengeführten Betrieben (vgl. Kapitel 2.1). Das bestätigt: Je enger offenbar die Beziehungen zwischen Firmeninhaber und Mitarbeitern sind, desto öfter findet die Interessenaushandlung direkt und ohne einen Betriebsrat statt. Der Unternehmer könnte im Zweifelsfall die Einrichtung eines Betriebsrats aber auch nicht verhindern, wenngleich ein eher „mitbestimmungsfeindlicher“ Arbeitgeber sicher auch Mittel und Wege findet, die Einrichtung einer betrieblichen Interessenvertretung strategisch zu blockieren. Ob diese Strategie von Inhabern eher gefahren wird als von einem angestellten Management, kann allenfalls vermutet, aber nicht empirisch nachgewiesen werden.

Abseits aller oben genannter verbandspolitischer Positionen und Interessen kann demnach im Spiegel der empirischen Erfolgsfaktorenforschung vermutet werden: Vergleicht man die Studienergebnisse für

Unternehmen mit und ohne Existenz eines Betriebsrats, zeigt sich, dass Erfolg und kollektive Partizipation durch den Betriebsrat häufig Hand in Hand gehen, was darauf hindeutet, dass der Betriebsrat den Weg zur Spitze durch aktive Beteiligung mitgestaltet hat, was aber nicht unbedingt eine Erfolgsvoraussetzung ist, denn es geht offenbar in einigen Ausnahmefällen auch ohne ihn.

Wenn allerdings ein Betriebsrat eingerichtet ist, kommen die betrieblichen Sozialpartner offensichtlich recht gut miteinander aus. Die Untersuchungsergebnisse des IfM (aus dem Jahr 1999) belegen dazu: In Unternehmen, in denen ein Betriebsrat institutionalisiert ist, bezeichnen die Unternehmer die Zusammenarbeit mehrheitlich als gut oder sogar sehr gut (zusammen zu 60 Prozent). Nachdem beide Partner betriebliche Erfahrungs- und Lernprozesse durchlaufen haben, funktioniert die Zusammenarbeit in der Regel. Vorbehalte der betrieblichen Akteure untereinander verlieren an Bedeutung und Schärfe. Nur in jedem zwanzigsten mittelständischen Unternehmen wird die Beziehung zwischen Betriebsrat und Leitung als „mal so/mal so“ bezeichnet. „Schlecht“ oder „sehr schlecht“ gestaltet sich dieses Verhältnis in nur knapp 5 Prozent der mittelständischen Unternehmen. Kontraproduktive, konfliktive Kooperationsbeziehungen sind in der betrieblichen Interessenregulierung demnach ein „Minderheitenproblem“. Daher darf durchaus vorausgesetzt werden, dass dieses überwiegend gute Verhältnis zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung auch den Unternehmenserfolg befördert.

Es gibt jedoch auch noch eine andere Perspektive. Ausgebaute sozialpartnerschaftliche Arbeitsbeziehungen zwischen

Unternehmensleitung und Betriebsrat sind auf jeden Fall dann ein Erfolgsindikator, wenn das Erfolgskriterium nicht allein auf Umsatz- und Gewinnziffern reduziert, sondern um das Kriterium ergänzt wird, inwieweit Interessenvertretungen zusammen mit den Beschäftigten unternehmerische Krisen wie innerbetriebliche (Interessen-)Konflikte bewältigen. Zu den wichtigsten Partizipationserfolgen des Betriebsrats gehören die alltäglichen Konflikt- und Krisenbewältigungsstrategien. Dies unterstreicht aber in besonderer Weise die Funktion des Betriebsrats, nicht nur die Arbeitnehmer zu schützen, sondern auch dem Unternehmen zu nützen, denn so manchen Betrieb würde es vielleicht ohne die Beteiligung des Betriebsrats nicht mehr geben.

Zu den anerkannten Leistungen der Betriebsratsbeteiligung gehören daher:

- Die Schaffung von stabilen Vertrauensbeziehungen zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft.
- Die Verhinderung oder zumindest die Minimierung des Beschäftigungsabbaus, denn die Betriebsräte sind zu Managern der Beschäftigungssicherung geworden. Damit verbundene Aufgaben erfordern allerdings neue Arbeitsweisen, eine neue „Wissensarbeit“. Betriebsräte müssen sich mit Fragen der Technologie, des Marktgeschehen, der Wirtschafts- und Personalentwicklung etc. auseinandersetzen, den Interessenstandpunkt der Beschäftigten auf diesen Gebieten vertreten und das Management begleiten.
- Der Betriebsrat ist somit ein zentraler Bestandteil des betrieblichen Partizipationssystems. Stellt man daher die beiden Partizipationstypen, die arbeitgeber- und

arbeitnehmerinitiierte Beteiligung gegenüber, die in der Wirtschaft parallel existieren, ist die Auffassung von der Hand zu weisen, die arbeitgeberinitiierten Varianten wären „besser“ als die arbeitnehmerinitiierte Partizipation. Diese Beteiligungsformen führen nicht nur eine Koexistenz, sondern in vielen Betrieben überschneiden sich die Formen Betriebsrat, Qualitätszirkel, Gruppenarbeit, das heißt sie sind effizient miteinander verbunden und werden auch durch den Betriebsrat gesteuert (z.B. durch seine Mitwirkung in Lenkungsgruppen, Steuerkreisen etc.).

Was bedeutet diese erweiterte Rolle des Betriebsrats konkret für mittelständische Unternehmen?

Die Antwort lautet: Die Anforderungen an die Betriebsräte sind enorm gestiegen und die Partizipationsleistungen der Interessenvertretungen auch im Mittelstand hoch einzuschätzen. Die Betriebsräte aus Klein- und Mittelbetrieben sind vor allem Pragmatiker. Schon sozialwissenschaftliche Studien aus den 70er Jahren bezeichneten den Betriebsratsvorsitzenden mittelständischer Unternehmen mit langjähriger Vertretungspraxis als den „Vize“ (-Chef im Unternehmen). Solche Etikettierungen unterstreichen die Rolle des Betriebsrats als Partner des Unternehmers, das heißt von betrieblichen Akteuren, die auf gleicher Augenhöhe Problemlösungen erarbeiten. Eine andere Bezeichnung der betrieblichen Interessenvertretung scheint dagegen heute eher überholt zu sein. Der Betriebsrat ist keineswegs mehr nur der „Tarifpolizist“, der tariflichen wie gesetzlichen Regelungen Geltung verschafft. Diese Überwachungsfunktion gehört zum Schutz der Beschäftigten zwar zu seinen

Aufgaben, aber das Aktionsspektrum hat sich erheblich erweitert.

Nicht ohne Grund gelangen inzwischen „Betriebsratsforscher“, die seit Jahrzehnten die Praxis der Interessenvertretung empirisch untersuchen, in ihren neueren Studien zu folgenden Ergebnissen, die den Handlungskontext von Betriebsräten in Mittelbetrieben kennzeichnen:¹

- Die Betriebsrat-Geschäftsführer-Beziehungen haben sich im Gegensatz zu früher verschlechtert.
- Wie noch in älteren Untersuchungen häufiger vorkommend, ist der Betriebsrat heute kein Organ der Geschäftsleitung mehr.
- Vielmehr ist der Betriebsrat zur „Ordnungsmacht“ geworden, die Geschäftsleitung ist an seiner Mitwirkung interessiert, das Verhältnis gestaltet sich vertrauensvoll und der Betriebsrat begleitet das Management in kritischer Kooperation.
- Allerdings gibt es auch einige Mittelbetriebe, in denen die Geschäftsleitung einen „standfesten“ Betriebsrat zwar akzeptiert, aber versucht, seinen Einfluss zu begrenzen. In diesen Fällen entsteht eine spannungsreiche Machtbeziehung zwischen den Akteuren.
- In einem kleinen Teil von mittelständischen Betrieben fristet noch ein „ignoriertes“ Betriebsrat sein Dasein, der von der Unternehmensführung nicht beachtet wird.

¹ Vgl. die Untersuchung von Herrmann Kotthoff aus dem Jahr 2005 zum Weiterbildungsbedarf von Betriebsräten in Mittelbetrieben unter www.boeckler.de/pdf/v_2005_09_01_kotthoff.pdf

Die beiden letztgenannten Typen sind in Mittelbetrieben zwar noch anzutreffen, aber alles andere als der überwiegende Betriebsratstypus. Im Spiegel des durchgängigen Funktionszuwachses mittelständischer Betriebsräte bleibt daher vielmehr zu diskutieren, ob das Betriebsverfassungsgesetz die Arbeitsgrundlagen des Betriebsrats in kleinen und mittleren Unternehmen verbessert hat, damit der Betriebsrat seine aufgewertete Rolle im System betrieblicher Arbeitsbeziehungen auch erfüllen kann.

Die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes aus dem Jahr 2001 verfolgte u.a. das Ziel, die Beteiligung in kleineren Betrieben zu fördern und interessenvertretungsfreie Zonen mit arbeitsfähigen Betriebsräten zu besetzen.¹ Die Frage, ob diese gesetzliche Reform betriebliche Interessenvertretungen gestärkt hat, beantworten jüngste Fallstudien des Kasseler Büro für Sozialforschung, in denen die Resultate dieser Reform des Betriebsverfassungsgesetzes untersucht wurden. Im Bereich des vereinfachten Wahlverfahrens, der Freistellungsmöglichkeiten wie auch der betrieblichen Mitbestimmungs(-folge)kosten ist nach den Untersuchungsergebnissen Folgendes hervorzuheben:

- Das vereinfachte Wahlverfahren soll die Betriebsratswahlen entbürokratisieren, von Formalitäten befreien und den Entscheidungsformen in kleineren und mittleren Unternehmen anpassen. Dieses Wahlverfahren, bei dem Betriebsräte auf einer Betriebsversammlung gewählt wer-

den können, ist in Betrieben bis zu 50 Beschäftigten verbindlich und in der Größenklasse zwischen 50 und 100 Beschäftigte eine Kann-Bestimmung, auf die sich Arbeitgeber und Wahlvorstand der Arbeitnehmer einigen können. In 50 Prozent der Betriebe, für die das vereinfachte Wahlverfahren nicht verbindlich, sondern nur mit Zustimmung der Arbeitgeberseite praktikabel ist, wird das Verfahren auch angewandt. Jeder zweite mittelständische Unternehmer hat demnach den Wert des vereinfachten Verfahrens erkannt und „mitgespielt“. Das Verfahren bewährt sich in den kleineren und mittleren Unternehmen zunehmend.² Aus gutem Grund: Das vereinfachte Wahlverfahren senkt die Kosten, da dieser Modus weniger zeitaufwendig ist. Diese Regelung der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes kann deshalb durchaus als mittelstandsfreundlich bezeichnet werden.

- Neue Schwellenwerte zur Freistellung von Betriebsräten ermöglichen in Betrieben ab 200 Beschäftigten, eine Person für die Betriebsratsarbeit freizustellen (zuvor erst ab 300). Auch in diesem Zusammenhang haben sich die ursprünglichen Befürchtungen der Arbeitgeberverbände als unbegründet erwiesen, dass die Ertragslage mittelständischer Unternehmen durch die zusätzlichen Mehrkosten für neue Freistellungen sinken würde. Einerseits nehmen auch in Betrieben mit bis zu 199 Beschäftigten die Betriebsräte ihre Rechte wahr und leisten während ihrer Arbeit Interessenvertretungsarbeit, auch wenn sie nicht freigestellt sind. Kosten fallen folglich in je-

¹ Vgl. dazu auch die Broschüre des Arbeitskreises Arbeit-Betrieb-Politik: Die neue Betriebsverfassung im Praxistest. Bilanz und Perspektiven. Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 148 (September 2002).

² Auch eine angekündigte Prozesswelle blieb aus. Seit 2002 sind nur vier arbeitsgerichtliche Prozesse zum Wahlmodus durchgeführt worden.

dem Fall und unabhängig von dieser Reform des Betriebsverfassungsgesetzes an. Andererseits, und das ist viel wichtiger, gehen die Betriebsräte in der Praxis sehr sensibel mit ihrem neuen Recht um. Nur in jedem zweiten Betrieb der Größenklasse zwischen 200 und 300 Beschäftigten ist die Freistellungsmöglichkeit in Anspruch genommen worden. In vielen Fällen sind aus betrieblichen Gründen lediglich Teilfreistellungen erfolgt. Die Betriebsräte mittelständischer Unternehmen beweisen demnach ein gutes Fingerspitzengefühl und zeigen in Abhängigkeit von den betrieblichen Rahmenbedingungen Kompromissbereitschaft, wenn die produktionstechnischen, arbeitsorganisatorischen oder finanziellen Spielräume des Betriebs keine gänzliche Freistellung erlauben. Die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes hat im Mittelstand unterm Strich zu keiner nennenswerten Kostensteigerung geführt. Anderslautende Prognosen haben mit der Unternehmenspraxis nicht viel gemein.

Zusammenfassend kann zur kollektiven Arbeitnehmerbeteiligung folgendes Fazit gezogen werden. Die betriebliche Mitbestimmung, die gestalterische Praxis der Interessenvertretungen bewähren sich auch im Mittelstand. Vordergründige verbandspolitische Kontroversen über die Mitbestimmung des Betriebsrats in Klein- und Mittelbetrieben führen nicht weiter.¹

¹ So ist auch eine Forderung von BDA und BDI eher „ungünstig“, Betriebsräte künftig nur noch in Betrieben ab 20 Mitarbeitern zu wählen. Von 1 Million betriebsratsfähigen Betrieben liegen 740.000 Betriebe in der Größenklasse von 5-20 Beschäftigten. Daher wären 75% aller betriebsratsfähigen Betriebe von diesem "anderen Betriebsverfassungsgesetz" betroffen.

Vielmehr wären die Kooperationsbeziehungen zwischen den betrieblichen Akteuren zu fördern und zu unterstützen, damit sich mittelständische Unternehmen noch besser im internationalen Wettbewerb behaupten und den Wirtschaftsstandort Deutschland stärken – mit einer gestärkten Interessenvertretung, die für die Beschäftigten *und* für das Unternehmen aktiv ist.

2.3 Einblicke in die Unternehmenspraxis

Die Voraussetzungen, Funktion und Folgen von direkter Arbeitnehmerbeteiligung und Betriebsratsmitbestimmung wurden im Vorangegangenen querschnitthaft beleuchtet. Das nachstehende Anschauungsmaterial zeigt am Beispiel einer modernen Hightechbranche sowie an unterschiedlichen Unternehmen aus Industrie und Dienstleistungssektor praxisnah auf, welche Rolle diesen Partizipationsformen in unterschiedlichen Entwicklungsstadien von Unternehmen zukommt.

Die digitale Wirtschaft: Innovation und Tradition im Bereich der Interessenregulierung

Ein Abstecher in die mittelständische Software-, Internet- und Multimediabranche gewährt Einsichten in die Beteiligungsformen jenseits der betrieblichen Mitbestimmung durch den Betriebsrat, liefert aber auch Erkenntnisse über die Koexistenz beider Formen in einer hochmodernen Branche. Die digitale Wirtschaft ist sicher nicht unbedingt repräsentativ für

den Mittelstand insgesamt, aber dennoch für den Weg vieler Unternehmen, den sie in der „Wissensgesellschaft“ beschreiten.

Nach ihrer letzten Krise zählt die digitale Wirtschaft wieder zu den Schlüsselindustrien der wirtschaftlichen Entwicklung. Die Branche hat einen deutlichen Wachstumskurs eingeschlagen. Das Beteiligungsterain der digitalen Wirtschaft markieren folgende Akzente. Die (überwiegend) jungen Unternehmen beschäftigen hochqualifizierte Mitarbeiter, die mit IuK-Technologien arbeiten und denen variantenreiche Formen von Arbeitnehmerbeteiligung angeboten werden, die einen zentralen personalpolitischen Stellenwert erhalten: Mitarbeiterbesprechungen, Zielvereinbarungen, Open-door Kulturen, Team- und Projektarbeit, Company meetings (die traditionellen Belegschaftsversammlungen), Beteiligungsverfahren auf der Abteilungs- oder Unit-ebene, gemeinsame Gremien zwischen Belegschafts- und Unternehmensvertretern zur Regelung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen wie zur Beteiligung an wichtigen Unternehmensentscheidungen. Diese Beteiligungsverfahren haben die Unternehmen der so genannten New Economy bzw. des Neuen Marktes zwar nicht gänzlich neu erfunden. Ihre Implementations- und Verknüpfungsdichte liegt jedoch deutlich höher, als in anderen Industrie- und Dienstleistungsbranchen.

Bei der Suche nach den Gründen für diese ausgebildete Beteiligungspraxis fielen in empirischen Forschungen, die sich überwiegend auf inhabergeführte Unternehmen zwischen 50 und 250 Beschäftigten konzentrierten, vier Ursachen auf:¹

¹ Die folgenden Fakten und Forschungsergebnisse zur digitalen Wirtschaft beruhen auf Studien, die vom Lehrstuhl für Organi-

- Die ausnehmende Bedeutung von Wissen, Kreativität und Kompetenz der Beschäftigten für den Unternehmenserfolg, deren Erschließung und Nutzung die intensive Einbeziehung und Mitentscheidung der Beschäftigten erfordern.
- Die starke Verbreitung neuer Formen der Arbeitsorganisation, das heißt projektförmiger, vernetzter Organisationsformen. Die Organisation wissensintensiver Dienstleistungen impliziert quasi naturgemäß die Beteiligung der Beschäftigten.
- Ausgeprägte Mitgestaltungs-, Mitentscheidungs- und Beteiligungsansprüche der Mitarbeiter bzw. Selbstvertretungsinteressen und Selbstregulierungsansprüche, die durch direkte Arbeitnehmerbeteiligung „eingefangen“ werden müssen.
- Die Beteiligungsangebote korrespondieren zugleich mit auffallenden Kooperations- und Vertrauensbeziehungen zwischen den Beschäftigten und den Unternehmensleitungen. Eine gemeinsame Lektorientierung und eine kooperative Unternehmenskultur prägen die Arbeitsbeziehungen.

Aus diesen Befunden, die auf sehr ausgeprägte Beteiligungskulturen im Bereich der digitalen Wirtschaft hindeuten, kann „induktiv“ folgende Prognose auch für andere Branchen getroffen werden:

sationssoziologie und Mitbestimmungsforschung der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt worden sind. Die Ergebnisse sind in verschiedenen Publikationen veröffentlicht und nachzulesen über www.ruhr-uni-bochum.de/lehrstuhl/ittermann-startseite.shtml

- je stärker die Bedeutung von Wissen und Kreativität der Beschäftigten in den Produktionszusammenhängen steigt
- je mehr wissensbasierte, intelligente, projektförmige Formen der Arbeitsorganisation im Prozess der Leistungserstellung eine Rolle spielen
- je nachdrücklicher die Beschäftigten ihre Mitentscheidungs- und Mitgestaltungsansprüche formulieren und
- je intensiver die Kooperation und vertrauensvolle Zusammenarbeit im Unternehmen werden

umso eher werden alle Formen der (arbeitgeberinitiierten) Mitarbeiterbeteiligung auch in anderen Branchen und ihren mittelständischen Unternehmen eine herausragende Funktion erhalten.

Welche Folgen hat dieser Trend aber für die gesetzliche Mitbestimmung, für den Betriebsrat in hochmodernen mittelständischen Unternehmen? Werden die reichhaltigen Beteiligungsformen, die markante direkte Partizipationskultur zum Ersatz für die betriebliche Mitbestimmung oder ergänzen sie eher die betriebliche Interessenvertretungsarbeit, die Betriebsräte bislang geleistet haben? Auch zu diesen Fragestellungen liefert die Forschung in der digitalen Wirtschaft einige Fingerzeige. Die Beantwortung hängt in dieser Branche nämlich entscheidend davon ab, wann und wofür Betriebsräte gebraucht werden, um die Interessen der Arbeitnehmer durchzusetzen bzw. ihre Besitzstände zu schützen.

Warum könnten Betriebsräte nicht gebraucht werden? Dafür sprächen in der

digitalen Wirtschaft im Prinzip zwei Gründe:

- „Wissensarbeiter“, zu denen zum Beispiel hochqualifizierte Softwareingenieure gehören, werden in betriebliche Planungs- und Entscheidungsprozesse einbezogen und sind auch durchaus in der Lage, ihre Interessen tatsächlich durchzusetzen. Die persönliche Interessenaushandlung ist ein dominantes Beteiligungsmuster. Oberflächlich betrachtet spräche daher einiges dafür, dass die Beschäftigten der digitalen Wirtschaft ohne den Betriebsrat auskämen.
- Die Betriebsgrößen steigen in der digitalen Wirtschaft an, da viele erfolgreiche Unternehmen ihre Gründerphase hinter sich gelassen haben. Die Organisationsstrukturen verändern sich. Die Folgen sind ein ansteigender Formalisierungsgrad von Personalführung und Arbeitsorganisation sowie neue Abteilungs- und Hierarchieebenen. Die persönliche Distanz zwischen den einzelnen Mitarbeitern und den Managern bzw. der Unternehmensleitung wird im Zuge der Expansion größer. Trotzdem setzen sich institutionelle Formen von Mitbestimmung in diesen Betrieben nicht per se durch, wie aufgrund des Organisationswandels durchaus zu erwarten wäre. Betriebsräte sind in größeren ebenso verbreitet wie in den kleineren Unternehmen dieser Branche. Ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und der Institutionalisierung von kollektiven Vertretungsstrukturen ist in der digitalen Wirtschaft nicht nachzuweisen. Viele größere IT-Unternehmen kommen ohne eine institutionalisierte Mitbestimmung aus und greifen auf die unterschiedlichen direkten Partizipati-

onsformen zurück.¹ Direkte Arbeitnehmerbeteiligung könnte auch vor diesem Hintergrund einen Betriebsrat ersetzen.

Das alles bedeutet jedoch nicht, dass die kollektive Arbeitnehmerbeteiligung in der digitalen Wirtschaft entbehrlich wäre. Die Beteiligungsrealität spricht auch eine andere Sprache, das heißt Betriebsräte werden in der digitalen Wirtschaft gebraucht, weil sich die ökonomische Realität verändert hat.² Im „Zusammenbruch“ der New Economy gerieten viele Firmen in eine Krise, die Beschäftigten erlitten Einkommenseinbußen und nahmen Kündigungswellen hin. In den Unternehmen waren starke Interessenkonflikte bzw. Interessengegensätze zu bewältigen und Arbeitsbedingungen konfliktiv auszuhandeln. Die persönliche Interessenvertretung, die individuelle Regulierung reicht in wirtschaftlichen Krisen aber nicht mehr aus, um die substantiellen Arbeitnehmerinteressen durchzusetzen. Die Erfahrungen in der digitalen Wirtschaft belegen: Auch der „individualisierte Arbeitskraftunternehmer in der Wissensgesellschaft“ braucht offenbar doch mehr Unterstützung, denn die Marktmacht hochqualifizierter Wissensarbeiter ist unter wirtschaftlichen Krisenbedingungen in den Verhandlungsprozessen mit den Arbeitgebern geschwächt. Anders als im Rahmen der gesetzlich geregelten Beteiligung stehen Art und Ausmaß der personalen Interessenregulierung zur Disposition des Unternehmers, mit der Folge,

dass die Belange der Beschäftigten weniger durchsetzungsfähig werden. Daher überrascht es kaum, dass unter den Krisenbedingungen in vielen Unternehmen Betriebsratsgremien gegründet wurden.

Viele Unternehmen der digitalen Wirtschaft haben inzwischen ihre wirtschaftlichen Schwierigkeiten erfolgreich überwunden. Was aber passiert mit den Interessenvertretungen, wenn die Krisen überstanden sind? Danach zeichnet sich inzwischen folgender Trend ab:

- Wenn wissensintensive Organisationen wie die Betriebe der digitalen Wirtschaft flexibel und schnell auf externe Herausforderungen reagieren wollen, ist eine stabile und motivierte (Stamm-) Belegschaft dafür die beste Voraussetzung. Gerade differenzierte vielfältigere Arbeitsverhältnisse, welche diese Branche kennzeichnen, erfordern aber eine nachhaltige Regulierung. Diese bringt den Betriebsrat ins Spiel. Die institutionalisierte kollektive Arbeitnehmerbeteiligung gewährleistet stabile Aushandlungsstrukturen, senkt zugleich den Koordinationsaufwand, versachlicht Probleme und leitet Konflikte in berechenbare Bahnen. Diese Erkenntnis hat sich in zahlreichen Unternehmen der digitalen Wirtschaft durchgesetzt und der Betriebsrat ist daher auch nach der Krisenbewältigung nicht überflüssig geworden.
- Auch arbeitspolitisch zeichnet sich in dieser Branche eine Perspektive für die kollektive Interessenvertretung ab. Die Schutzfunktion des Betriebsrats wird nach wie vor von den Beschäftigten anerkannt. Allerdings ist in den Konsolidierungsphasen festzustellen, dass sich die Betriebsräte aufgrund der individuellen Beteiligungsmuster häufig eher in einer

¹ Allerdings existieren Unterschiede zwischen den einzelnen Branchensegmenten: In einigen Bereichen (Technology, Media & Entertainment) liegt die Wahrscheinlichkeit für die Existenz von Betriebsräten höher, in Unternehmen aus anderen Segmenten (Internet, Software, IT-Services) sind häufiger alternative Interessenvertretungsformen anzutreffen.

² Vgl. ausführlich Ittermann u.a. in: Die Mitbestimmung, Heft 5/2002, S. 32-35.

defensiven Rolle wieder finden, da eben die Selbstregulierung wieder besser funktioniert. Dennoch geht die Beteiligung auf der individuellen Ebene nicht zulasten der Betriebsratsarbeit. Die betrieblichen Arbeitsbeziehungen kennzeichnen vielmehr ein produktives Wechselverhältnis, eine Koexistenz von direkter Beteiligung und Mitbestimmung des Betriebsrats, je nachdem unter welchen Rahmenbedingungen Beschäftigteninteressen besser durchsetzbar erscheinen. Offensichtlich gilt ein Prinzip: Den kollektiven Gremien der Interessenvertretung kommt eher eine unterstützende und beratende Funktion bei der Gestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie in allgemeinen wie individuellen Personalfragen zu.

Festzuhalten bleibt folglich: Die digitale Wirtschaft charakterisieren heute keineswegs nur individualisierte Beteiligungsformen. Dieser Wirtschaftszweig ist ebenfalls keine mitbestimmungsfreie mittelständische Zone mehr, sondern ein Terrain mit positiven und produktiven Gestaltungsmöglichkeiten sowohl für die betriebliche Mitbestimmung als auch für die direkte Arbeitnehmerbeteiligung. Die neue Wirtschaft hat mittlerweile durchaus schon eine gewisse Mitbestimmungstradition, die von den Arbeitgebern auch anerkannt und genutzt wird, wenngleich (noch) nicht in allen Unternehmen der digitalen Wirtschaft.

Arbeitnehmerbeteiligung in der Restrukturierung eines aufstrebenden Unternehmens: Die Edscha AG

Die Edscha Gruppe ist Zulieferer der Automobilindustrie. Dieses Unternehmen ist ein Beispiel für die Erfolge, die sowohl mit

immaterieller als auch materieller Arbeitnehmerbeteiligung erreicht werden können, wenn ein Unternehmen eine wirtschaftliche Krise bewältigt und gleichzeitig auf die Globalisierung reagiert.

Das Unternehmen geriet in den neunziger Jahren in wirtschaftliche Schwierigkeiten, die eine Neudefinition der Unternehmensstrategie (Konzentration auf Kernkompetenzen, Schließung von unrentablen Standorten und Forcierung der Internationalisierung) erforderte.¹ Dieser Umstrukturierungsprozess verlief im Überblick folgendermaßen:

- 1994 waren das Eigenkapital des Unternehmens nahezu „aufgezehrt“, die Einkaufspreise der Zulieferer um 20-30 Prozent gesunken und die Automobilkonjunktur ähnlich ungünstig wie heute. Auch zahlreiche andere Zulieferer standen vor enormen wirtschaftlichen Problemen.
- 1997 fand ein Management-Buy-Out (MBO) statt. Der Geschäftsführer übernahm gemeinsam mit Finanzinvestoren sämtliche Unternehmensanteile. Dieses MBO sollte die Eigenständigkeit der Edscha Gruppe garantieren, für Kontinuität in der Führung und Geschäftsentwicklung sorgen, aber gleichzeitig die finanzielle Basis für eine globale Wachstumsstrategie stärken.

¹ Zu Beginn der Krise beschäftigte das Unternehmen mehr als 4.500 Mitarbeiter, auf seinem Tiefpunkt etwa 3.700. Heute ist die Zahl der weltweiten Produktionsstandorte auf 21 gestiegen. Die Edscha AG gehört somit zwar im eng gefassten Sinne nicht zum Mittelstand, aber die durchschnittliche Betriebsgröße im Umstrukturierungsprozess lag bei etwa 200 bis 400 Mitarbeitern und die Führungsanforderungen waren mit denjenigen mittelständischer Betriebe durchaus vergleichbar.

- Nach Erreichen des Tiefpunkts in der Unternehmensgeschichte und einer enormen Restrukturierung ist das Unternehmen stark gewachsen. Neue Werke wurden u.a. auch in Osteuropa wie in Asien aufgebaut. Das Unternehmen erreichte aus organischem Wachstum wie aus Zukäufen nach 10 Jahren eine Größenordnung von ca. 7000 Mitarbeitern mit etwa 1 Milliarde Umsatzvolumen.

Eine allgemeine Erkenntnis ist aus diesen Etappen der Unternehmensentwicklung zu ziehen. Ein derartiger Wachstumskurs, der in einem harten Wettbewerb „durchgezogen“ wird, ist kaum ohne eine Unternehmenskultur effektiv realisierbar, in der alle Kräfte auf den Markt (also nach außen) gerichtet und nicht in innerbetrieblichen Konflikten und Reibungen vergeudet werden.

Eine spezifische Erkenntnis aus dem Neuaufbau des Unternehmens zeigt aber noch Weiteres auf. Die Komplexität des Unternehmens stieg zusehends, als zu den deutschen Betrieben die ersten ausländischen Werke hinzukamen. Das patriarchische Führungsmuster des Inhabers, mit dem die Firma in der Nachkriegszeit durchaus erfolgreich aufgebaut wurde, war mit dieser Komplexität nicht mehr kompatibel. Die zentrale Unternehmensführung entsprach einem Leitungsmodell, mit dem maximal zwei bis drei inländische Werke geführt werden können. Steigende Unternehmenskomplexität erfordert dagegen eine dezentrale Organisation und damit Partizipation. In der Edscha AG wurden daher flankierend zur vorgestellten unternehmerischen Wachstumsstrategie folgende Beteiligungsstrategien umgesetzt,

aus denen unterschiedliche „Lehren“ zu ziehen sind:¹

- Im Rahmen der steigenden unternehmerischen Komplexität wurden dezentrale Organisations- bzw. Führungsstrukturen, dezentrale Verantwortlichkeiten und gemeinsam entwickelte Zielvereinbarungen zum richtungsweisenden Steuerungskriterium.
- Im Zuge der Internationalisierung müssen zwar die jeweiligen gesetzlichen Partizipationsregeln (der einzelnen Länder bzw. Produktionsstandorte) beachtet werden. Viel wichtiger ist aber, die Mitarbeiter unabhängig davon mitzunehmen und eine Unternehmenskultur zu prägen, die „Lust auf Leistung“ vermittelt. Ins Zentrum dieses Vorhabens rücken die Partizipation, die Einbeziehung und das wechselseitige Miteinander.
- Wenn diese Unternehmenskultur gelebt wird, entsteht aus ihr ein grundsätzliches Vertrauen, nicht nur in wirtschaftlichen Wachstumsphasen, sondern auch zeitweiligen Stagnationsphasen, die gemeinsam mit den Beschäftigten gemeistert werden können.
- Den Leistungswillen der Mitarbeiter begünstigt aber besonders auch die materielle Beteiligung am Unternehmenserfolg. Als das Unternehmen im Jahre 1999 an die Börse ging, erhielten die Mitarbeiter (in Deutschland) daher die Option, sich am Unternehmen zu beteiligen. Diese Beteiligung wurde mit grossem Erfolg positiv aufgenommen. Der motivationssteigernde Effekt, den die Unternehmensführung beobachten konnte,

¹ Vgl. dazu noch einmal die netzwerktheoretischen Überlegungen unter Kapitel 2.1.

erklären die „Gewinndaten“: Der Börseneinstand lag bei 11,40€ je Aktie und dreieinhalb Jahre später bei 26,50€. Dazwischen wurden regelmäßig Dividenden ausgeschüttet. Die materielle Arbeitnehmerbeteiligung erlaubte vielen Mitarbeiter einen kleinen Vermögensaufbau.¹

Das bedeutet: Eine Vertrauens- und dezentrale Partizipationskultur wird durch die materielle Arbeitnehmerbeteiligung noch besser gefestigt. Das ist eine weitere Erkenntnis, die aus dem Restrukturierungsprozess dieses Unternehmens zu ziehen ist und die Funktion materieller Arbeitnehmerbeteiligung unterstreicht, die betriebliche Performance zu verbessern (vgl. Kapitel 2.1).

Partizipation im Umbau einer Behörde zum modernen Dienstleister: die deutsche Post AG

Das „Fallbeispiel“ der deutschen Post AG ist unter der Mittelstandsthematik deshalb interessant, da dieses Großunternehmen über „mittelständische“ Niederlassungen verfügt, in denen sich die Betriebsräte als tragende Co-Manager im organisatorischen und wirtschaftlichen Umbauprozess bewährt haben.

¹ Ende 2002 übernahm allerdings eine Erwerbengesellschaft 70,5% des Grundkapitals der Edscha AG von den Mehrheitsaktionären. Dieser Anteil stieg im Rahmen des begleitenden öffentlichen Übernahmeangebots bis zum Frühjahr 2003 auf über 98% des Grundkapitals. Anschließend wurde auf einer außerordentlichen Hauptversammlung der Ausschluss der Minderheitsaktionäre beschlossen. Anfang 2004 endete die Börsennotierung der Edscha Aktie durch Übertragung sämtlicher Aktien der Minderheitsaktionäre auf die Erwerbengesellschaft (vgl. die Unternehmensgeschichte genauer unter www.edscha.com)

Die alte deutsche Bundespost mit ihren etwa 320.000 Arbeitsplätzen ist zur Deutschen Post AG mit etwa 170.000 Arbeitsplätzen (national) umstrukturiert worden. Diese Umstrukturierung zeigt zweierlei:

- Ohne betriebsrätliche Beteiligungsstrukturen wäre der Umbau der ehemaligen Bundesbehörde konfliktiver und weniger erfolgreich verlaufen. Zu dieser Schlussfolgerung führen die praktischen Erfahrungen aus dem Restrukturierungsprozess.
- Eine weitere Praxiserfahrung lautet: Das mittlere Management muss intensiver mitgenommen, das heißt beteiligt werden, um einen solchen Reorganisationsprozess erfolgreich durchzuführen.

Diese beiden Erfahrungen veranschaulichen die konkreten Rahmenbedingungen, unter denen der Umbau des Unternehmens vollzogen wurde.

In den „mittelständischen“ Niederlassungen entstand ein „hausgemachtes“ Managementproblem. Ein gängiges Motiv, externe Berater in einen Restrukturierungsprozess einzubeziehen, ist häufig das Prinzip des Top-Managements, Entscheidungen abzusichern, indem sie sich auf die (vermeintliche) Objektivität und das Expertenwissen externer Berater stützen. Berater, die von der Leitungsebene „einberufen“ werden, stoßen aber nicht selten auf den Widerstand des mittleren Managements, das sich dagegen wehrt, da das eigene Know-how in Abrede gestellt wird. Noch zu Behördenzeiten übernahm ein neues Top-Management die Steuerung, das zwar in der Denk- und Handlungsweise der Shareholder-Value Gesellschaft sozialisiert war, aber mit den Behördenstrukturen kaum zurecht kam. Um ihre

Managementvorstellungen in die vorhandenen Strukturen zu transportieren und auf die mittlere Führungsebene herunter zu brechen, bediente sich die neue Führung entsprechender Berater. Dieses Konzept funktionierte nicht, der angesprochene Managementfehler wurde gemacht. Wenn das mittlere Management derart unter Druck gesetzt und nicht ausreichend beteiligt wird, fallen diese Führungskräfte in alte (autoritäre) Verhaltens- bzw. Führungsstrukturen zurück.¹ In den Niederlassungen erlebten die längst ausgetragenen alten Konfliktfelder zwischen den Niederlassungsleitungen (dem mittleren Management der deutschen Post) und den Betriebsräten eine überraschende Konjunktur.

Wichtiger als externe Beratung ist nach diesen Erfahrungen die innovative Kraft der eigenen Beschäftigten. Partizipation ist daher auch auf der mittleren Führungsebene das erfolgsversprechendere Mittel, um ein Unternehmen zu reorganisieren. Wer das mittlere Management nämlich einbezieht, erreicht in der Regel zudem, dass diese Führungsebene beginnt, die Philosophie auch mit den eigenen Mitarbeitern zu leben und sie zu beteiligen. Unnötige Reibungsverluste werden vermieden, und wie bereits mehrfach angesprochen, Energien nicht in Binnenkonflikten verschwendet, sondern auf den Unternehmenserfolg konzentriert.

Die Rolle der betrieblichen Interessenvertretung als Akteur der Reorganisation lässt sich ebenfalls an verschiedenen Eckpunkten des langjährigen Unternehmensumbaus beispielhaft belegen:

- Der notwendige Abbau von Arbeitsplätzen im Rahmen des Rationalisierungsprozesses beim Umbau der alten Behörde wurde entgegen den Vorstellungen des Managements, Personalreduzierungen durch betriebsbedingte Beendigungskündigungen zu realisieren, nach dem Veto der Interessenvertretungen sozialverträglicher gestaltet.
- Quasi auf der grünen Wiese entstanden neue Betriebsstätten bzw. Niederlassungen. Mitarbeiter waren von Umzügen, höheren Pendelleistungen zwischen Wohnung und Arbeitsstätte etc. betroffen. Die standortspezifischen Lösungen zu diesen Problemen sind allerdings nicht durch eine arbeitgeberinitiierte Beteiligung erarbeitet worden, sondern erst dadurch, dass die Betriebsräte innerhalb der Niederlassungen eine Gestaltungs- und Vermittlungsfunktion einnahmen und Betriebsversammlungen, Gesprächszirkel u.ä. initiierten. Kurzum: die arbeitnehmerinitiierte Partizipation wurde zum Erfolgskonzept.
- Das Qualitätsmanagement ist zum Bestandteil der Betriebsratsarbeit geworden und hat dazu beigetragen, dass alle Beschäftigten das Thema Qualität verinnerlicht haben. In der alten Bundesbehörde wurde aber auch das betriebliche Vorschlagswesen kaum wahrgenommen und genutzt. Erst die Ausgestaltung durch eine Gesamtbetriebsvereinbarung (mittlerweile durch Konzernbetriebsvereinbarung) hat erreicht, dass inzwischen 1,2 Millionen Vorschläge pro Jahr eingereicht werden. Das Vorschlagswesen fördert nicht nur die Motivation und verbessert die Qualitätsarbeit, sondern die Beschäftigten haben inzwischen erkannt, dass ihre Mitwirkung auch zur Arbeitsplatzsicherung beiträgt.

¹ Vgl. dazu auch wieder die netzwerktheoretischen Ausführungen unter Kapitel 2.1.

Die Erfahrungen aus dem Umbau der deutschen Post untermauern demnach die Bedeutung einer kollektiven Interessenvertretung an der Seite des Managements, das heißt ihre kritische und produktive Begleitung des Reorganisationsprozesses. In diesem Dienstleistungsunternehmen wurde und wird die Umsetzung unternehmerischer Strategien durch einen Sozialpartner gefördert, der gestaltet, vermittelt und gleichzeitig die Interessen der Beschäftigten nach Erhalt und Sicherung ihrer Arbeitsplätze aufgreift – eben als Co-Manager im Unternehmen, zu dem Betriebsräte avancieren.

Ein Fazit aus der Praxis

Im Einklang mit den wissenschaftlichen Forschungsbefunden zum Wechselverhältnis von Unternehmenserfolg und Arbeitnehmerbeteiligung zeigen die Einblicke in die Praxis: Restrukturierungs-, Innovations- und Organisationsprozesse wie unternehmerische Wachstumsstrategien gelingen mit partizipativen Kooperations-

strukturen besser, einmal mehr, wenn der Betriebsrat als kollektive Interessenvertretung daran beteiligt ist und die direkte Arbeitnehmerbeteiligung ergänzt. Das gilt auch für die „Wissensarbeiter“, die sich auf die Kompetenz ihrer repräsentativ gewählten Interessenvertretung, den modernen Co-Manager verlassen, ohne ihre Mitgestaltungsansprüche und Selbstregulierungsabsichten aufzugeben.¹ Das Zusammenspiel führt zu nachhaltigeren Beteiligungsergebnissen. Die sozialen Kooperationsprozesse sollten in den Betrieben daher aktiv gestaltet und direkte Mitarbeiterbeteiligung betriebsspezifisch konzipiert werden und zwar zusammen mit den Betriebsräten. Im Rahmen dieser Konzeption sollten die Unternehmen zugleich die Optionen prüfen, ihre Mitarbeiter in materieller Hinsicht am Unternehmenserfolg zu beteiligen, um ihre Leistungsbereitschaft zu stärken und ihre Motivation zu erhöhen. Mit diesem Fazit sind bereits einige Eckpfeiler mittelstandsorientierter Strategien zur Arbeitnehmerbeteiligung angesprochen, die nun abschließend resümierend vertieft werden.

¹ Vgl. dazu auch Wannöffel Manfred 2001: Innovation und ökonomischer Erfolg durch Prozesse kooperativer Modernisierung, Bochum, www.boeckler.de/pdf/mbportal_wannoeffel.pdf

3. Vernetzte Formen von Arbeitnehmerbeteiligung: die Perspektiven für den Mittelstand

Die vorangegangenen Bestandsaufnahmen aus Wissenschaft und Praxis verdeutlichen, wie die direkte Arbeitnehmerbeteiligung in der jüngsten Zeit anscheinend eine Wiederbelebung erfährt. Inzwischen sind auch die Stimmen, die früher gegenüber der direkten Partizipation der Beschäftigten laut wurden, gedämpfter. Die direkte (arbeitgeberinitiierte) Arbeitnehmerbeteiligung wird in der Regel nicht mehr als unternehmerische Sozialtechnik interpretiert, die gegen andere Mitbestimmungsformen, den Betriebsrat und die Gewerkschaften ausgespielt wird. Direkte Arbeitnehmerbeteiligung gehört vielmehr zu einer betrieblichen Vertrauensorganisation, die die kollektive Arbeitnehmersvertretung nicht schwächt, da sie darin integriert ist, allerdings nicht in allen mittelständischen Unternehmen, da die mitbestimmungsfreien Zonen zwar deutlich abgenommen haben, aber noch nicht gänzlich verschwunden sind.

Nicht alles, was in kleinen und mittleren Unternehmen heute im Bereich der Arbeitnehmerbeteiligung umgesetzt wird, ist aber so neu und modern, wie es vielleicht den Anschein erweckt. Beteiligungsorientierte Führungskonzepte existieren mindestens schon seit den fünfziger Jahren. Geändert haben sich in den vergangenen Jahrzehnten allerdings die Funktions- und die Umsetzungsbedingungen dieses „partizipativen Managements“. Das Resümee ist eindeutig: Mit beteiligungsorientierten Führungskonzepten müssen Manager und Firmeninhaber ihre Dialogfähigkeit unter Beweis stellen, um die Unternehmen im internationalen Wettbewerb und auf den globalisierten Märkten besser zu positionieren.

Um dieses Ziel zu erreichen, sind die Reaktions- und Entwicklungsfähigkeit erheblich zu steigern. Gleichzeitig muss die Umfeldkomplexität reduziert werden. Eine lernende Organisation, Information und Kommunikation oder einfacher gesprochen der Umgang miteinander werden daher zu entscheidenden Erfolgsfaktoren und sind die richtige Antwort auf diesen verschärften Wettbewerb. Die mittelständischen Unternehmen investieren daher verstärkt in den Faktor Mitarbeiter, ein modernes Management bietet den Beschäftigten eine breite Palette von Arbeitnehmerbeteiligung an, bezieht sie mit ihren Kompetenzen besser ein und bewertet den Faktor Arbeitskraft nicht ausschließlich als Kostenposition, deren Verringerung die Rendite erhöht.

Die wichtigsten Erfolgsformeln lauten somit akzentuiert:

- Wo noch vorhanden, ist eine rein ökonomische Rationalität in den mittelständischen Unternehmen zu überwinden, ihre Dominanz ist im sozialen System ‚Betrieb‘ verfehlt. Konflikte dürfen nicht unter den Teppich gekehrt werden, sondern müssen durch offene Kooperation im Rahmen eines konsensorientierten innerbetrieblichen Diskurses thematisiert und gelöst werden.
- Die stete Suche nach intelligenten, zukunftsfähigen Kooperationsformen ist im Mittelstand unverzichtbar. Firmeninterne Wissens- und Innovationsressourcen müssen erschlossen werden, denn die Problemlösungsfähigkeit des Unternehmens wird von den Handlungspotentialen und der Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter bestimmt. Innerbetriebliche Hierarchien sind darüber hinaus durch partizipative Kooperations- und innovative

Arbeitsorganisationsformen zu ergänzen, wenn nicht teilweise zu ersetzen.

- Das bedeutet zu Ende gedacht: Wenn die Zukunft mittelständischer Unternehmen durch eine optimierte Profitorientierung dauerhaft nicht mehr abzusichern ist, besteht die Aufgabe insbesondere darin, ökonomische Erfordernisse und Ansprüche bzw. Interessen der Beschäftigten auszubalancieren.

Diese Vorhaben gelingen aus unterschiedlichen Gründen allerdings nicht immer. Viele mittelständische Unternehmen sind auf dem Terrain schon weit fortgeschritten, in manchen Betrieben muss noch ein Perspektivwechsel initiiert werden. Die immaterielle Beteiligung der Mitarbeiter, ihre Beteiligung an Informations- und Entscheidungsprozessen im Unternehmen, spielt zum Beispiel in Familienunternehmen noch eine geringere Rolle als in managementgeführten Unternehmen. Alte Modelle von Führung werden immer noch aktiv gelebt. Aber auch nicht jeder neue Manager, der frisch von Universität oder Business-School in den Betrieb eintritt, hat diesen sozialen Umgang ausreichend gelernt, wohl aber meist die wichtigsten Eigenarten oder auch Eigentümlichkeiten der „Ellbogengesellschaft“ internalisiert. Doch darunter leidet im Ergebnis nicht nur das Betriebsklima, sondern unter den heutigen Marktbedingungen auch die Konkurrenzfähigkeit.

Management- und inhabergeführte Unternehmen unterscheiden sich durch weitere Vor- und Nachteile, je nach dem, wie sich die betrieblichen Arbeitsbeziehungen konkret gestalten. Zur Führung kleiner und mittlerer Unternehmen gehört eine gesellschaftliche und unternehmerische Methodenkompetenz. Diese haben viele mittel-

ständische Unternehmer erworben, die ihre Firma über Jahre geleitet und daher gelernt haben, mit den Mitarbeitern erfolgreich umzugehen, um am Markt zu bestehen. In zahlreichen Unternehmen mit einem angestellten Management verfügen die Führungskräfte indes über finanzwirtschaftliche Methodenkompetenz, besitzen aber eher rudimentäre Kenntnisse von unternehmerischer Methodenkompetenz und wenig gesellschaftliche Methodenkompetenz. Nicht umsonst hat mancher Manager daher nach seiner akademischen Ausbildung im Tagesgeschäft, in der Produktion Schiffbruch erlitten, denn die Welten liegen weit auseinander. Die Konsequenzen tragen alle Beteiligten, Arbeitgeber, Beschäftigte und Betriebsrat. Andererseits agiert ein angestelltes Management in vielen Fällen anders als zum Beispiel die Leitung der familiengeführten Unternehmen. Inhaber bauen über Jahrzehnte zum Teil sehr starke Bindungen zu ihren Mitarbeitern auf, die auch zu einer Belastung für das Unternehmen werden können. In beiden Fällen sollte folglich das Feld der Arbeitnehmerbeteiligung neu bestellt werden. Mit diesem Vorhaben ist zugleich auch die künftige Rolle des Betriebsrats im Mittelstand angesprochen.

Die vorangegangene „Inventur“ zur kollektiven Beteiligung von Arbeitnehmern in kleinen und mittleren Unternehmen hat gezeigt: Was als Vorteil der deutschen Mitbestimmung in größeren Unternehmen gilt, trifft auch auf den Mittelstand zu, wenngleich unter etwas anderen Vorzeichen.¹ Die in den Großbetrieben verankerte Mitbestimmung lässt sich nicht einfach

¹ Vgl. auch die Broschüre des Arbeitskreises Arbeit-Betrieb-Politik: Mitbestimmung in Zeiten der Globalisierung. Bremsklotz oder Gestaltungskraft? Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Wirtschaftspolitik 2005.

auf den Mittelstand übertragen. Eine noch so gute Vertrauenskultur zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung kann die Interessenvertretung durch einen Betriebsrat aber auch im Mittelstand nicht ersetzen, einmal mehr, wenn das Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten steckt. Das zeigt das Beispiel der digitalen Wirtschaft und belegt zugleich, wie verbindliche Regulierungsformen, das heißt die Schutzfunktion des Betriebsrats (z.B. in materiellen Verteilungsfragen) mit direkter Arbeitnehmerbeteiligung verbunden werden können.

Der Weg ist somit aufgezeigt: Im Mittelstand sollten sich kollektive und individuelle Formen von Arbeitnehmerbeteiligung je nach betrieblicher Sozialstruktur und unternehmensspezifischen Produktionsbedingungen ergänzen. So muss etwa den hochqualifizierten „Wissensarbeitern“ mehr Raum für die individuelle Aushandlung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen belassen werden als Industriearbeitern, allerdings immer unter der Schutzinstanz, der Obhut einer betrieblichen Interessenvertretung. Die direkte Arbeitnehmerbeteiligung ist an die kollektive Interessenvertretung rückzubinden. Je besser diese Kombination gelingt, umso dynamischer werden die Beteiligungsaktivitäten ausfallen und das Ziel der aktiven Beteiligung aller relevanten Belegschaftsteile am betrieblichen Veränderungs- oder Optimierungsgeschehen erreicht.

Dennoch wird es auch nach der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes unrealistisch bleiben, eine flächendeckende Interessenvertretung über den gesamten Mittelstand zu institutionalisieren, wie sie für Großbetriebe charakteristisch ist. Im Handwerk z.B. sind die Rahmenbedingungen anders als in der industriellen Ferti-

gung. Oder wie der Vizepräsident der Kölner Handwerkskammer (zugleich Betriebsratsvorsitzender eines großen Autohauses) für Handwerksbetriebe formuliert: Der clevere Handwerksunternehmer "redet" jeden Tag mit seinen Mitarbeitern, ordnet nicht nur an und bespricht mit den Beschäftigten auch eher private Dinge. Typisch für kleinere Unternehmen ist dieser tagtägliche persönliche Kontakt zum Arbeitgeber oder Betriebsleiter, die nicht selten Seite an Seite mit ihren Mitarbeitern arbeiten. Auf dieser Grundlage funktioniert dort der Informationsfluss und zwischen Firmeninhaber und Mitarbeitern besteht eine personelle Verbundenheit, bei der arbeitsorientierte Vereinbarungen auf „Treu und Glauben“ beruhen. Diese Arbeitsbeziehungen können funktionieren, ob sie aber in Konfliktfällen noch stabil bleiben, sei dahingestellt. Die direkte Arbeitnehmerbeteiligung und die Betriebsratsbeteiligung sollten daher beide zur betrieblichen Partizipationskultur gehören, auch in kleineren Unternehmen.

Wie gestalten sich demnach die grundsätzlichen Perspektiven von Arbeitnehmerbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen? Verschiedenes bleibt festzuhalten:

- In der Frage, wie Arbeitnehmer beteiligt werden sollten, steht im Mittelstand nicht die quantitative Erweiterung der bestehenden Mitbestimmungsregelungen, sondern die Verstärkung des Teilhabegedankens in seinen unterschiedlichen Facetten im Vordergrund. Wie dies zu geschehen hat, muss unter den jeweiligen betrieblichen Rahmenbedingungen ausgelotet werden: ob als Information, Mitsprache oder Mitbestimmung. Die Intensität der direkten Arbeitnehmerbeteiligung kann von Unternehmen zu Unter-

nehmen und zwischen den Abteilungen eines Betriebes unterschiedlich ausfallen.

- Eine große wirtschaftliche Ressource mittelständischer Unternehmen sind am Standort Deutschland die eigenen Mitarbeiter. Innovative, aufstrebende Unternehmen sind auf die Kreativität und die Eigeninitiative der Beschäftigten besonders angewiesen. Sie gedeihen und entfalten sich am besten in einem Klima wechselseitiger Anerkennung und weitgehender Mitwirkung. Dazu muss vor allem der Betriebsrat mit „ins Boot“ geholt werden. Kooperation setzt eine „Gleichberechtigung“ der Partner voraus. Die Betriebsverfassung schränkt den Arbeitgeber keineswegs ein, wie manchmal unterstellt wird, sondern bietet ihm vielmehr eine geregelte „Kooperationshilfe“.
- Die institutionalisierte gesetzliche Beteiligung durch den Betriebsrat ist aber nach dem skizzierten Modus durch unternehmensspezifische direkte Beteiligungskonzepte und –formen zu ergänzen. Beides zusammen erspart dem Ar-

beitgeber letztlich auch Kosten, da die Arbeitsbeziehungen stabiler und ausgeglichener werden.

- Durch diese „vernetzte“ Arbeitnehmerbeteiligung wird auch der Employee-Value gegenüber dem Shareholder-Value gestärkt, der nicht das alleinige Unternehmensziel sein kann. Unter dieser Voraussetzung werden die Sicherung der Konkurrenzfähigkeit wie auch der Beschäftigung weniger zum Widerspruch, wie unter den gegenwärtigen globalen Wettbewerbsbedingungen manchmal der Anschein erweckt wird.

Beteiligung und Mitverantwortung von Beschäftigten sind zugleich ein Teil des demokratischen und solidarischen Gesellschaftsmodells. Die Unternehmen dürfen ihre gesellschaftspolitische Verantwortung bei allem internationalen Konkurrenzkampf nicht vergessen. Sie sollen sich den Marktbedingungen stellen, aber mit Arbeitnehmerbeteiligung und Rücksicht auf ihre wirtschaftsdemokratische Verantwortung – auch oder gerade im Mittelstand, dem Rückgrat der deutschen Wirtschaft.

Konkurrenzfähigkeit und Beschäftigungssicherung im Mittelstand: modernisierte betriebliche Arbeitsbeziehungen als Wettbewerbsfaktor

Veranstaltung der Arbeitskreise Arbeit-Betrieb-Politik und Mittelstand
am Donnerstag, dem 1. September 2005 bei der BGAG, Berlin

Moderation

Volker Schroeter

Sprecher, Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik

Referenten und Podiumsteilnehmer

Fred Balsam

Betriebsratsvorsitzender Autohaus Jacob
Fleischhauer GmbH & Co. KG; Vizepräsident
der Handwerkskammer zu Köln

Peter Ittermann

Lehrstuhl Organisationssoziologie und
Mitbestimmungsforschung
Ruhr-Universität, Bochum

Dr. Gunter Kayser

Wissenschaftlicher Geschäftsführer
Institut für Mittelstandsforschung, Bonn

Prof. Dr. Peter Kruse

geschäftsführender Gesellschafter,
nextpractice GmbH, Bremen

Horst Kuschetzki

Vorsitzender der AGP Arbeitsgemeinschaft
Partnerschaft in der Wirtschaft e.V., Kassel
Ex-Vorstandsvorsitzender der Edscha AG,
Remscheid

Andreas Schädler

Vorsitzender Gesamtbetriebsrat
Deutsche Post AG, Bonn

Dr. Wolfram Wassermann

Büro für Sozialforschung, Kassel

Verfasser der Broschüre

Ralph Greifenstein

Sozialwissenschaftler, Meschede

Tagungskonzeption und -leitung

**Helmut Weber
Ilona Denk**

Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn

10 Jahre**Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik**

Die Friedrich-Ebert-Stiftung führt seit 1995 den bundesweiten Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik, dem im Wesentlichen Betriebsräte und Betriebsrätinnen aus allen Branchen angehören. Die Stiftung will mit diesem Kreis Fachkenntnisse von Arbeitnehmervertretern für die politische Meinungsbildung aktivieren. Themen werden aus der Sicht von Arbeitnehmern aufgegriffen, um Gestaltungsmöglichkeiten im Sinne der Beschäftigten auszuloten.

Ausgehend von konkreten Erfahrungen in Unternehmen und Betrieb bietet dieser Arbeitskreis insbesondere Betriebsratsmitgliedern aus den verschiedenen Industrie- und Dienstleistungssektoren ein Forum für Information, intensive Diskussion und Meinungsaustausch mit Politikern sowie Kolleginnen und Kollegen aus anderen Betrieben und Branchen. Der Arbeitskreis beteiligt sich an der Diskussion über die Folgen neuer Produktions- und Arbeitsformen, über die Auswirkungen der Globalisierung sowie über arbeitsmarktpolitische Reformkonzepte.

Bislang erschienene Publikationen des Arbeitskreises:**Die neue Betriebsverfassung im Praxistest**

Bilanz und Perspektiven

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 148 (September 2002)

Die Hartz-Reform

Neue Dynamik für den Arbeitsmarkt!?

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 151 (Dezember 2002)

Sozialstaat und Arbeitnehmerrechte auf dem Prüfstand

Reformen zwischen Flexibilität und sozialer Sicherheit?

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 154 (September 2003)

Die EU-Osterweiterung:**Eine Herausforderung für die betriebliche Interessenvertretung!?**

Ein grenzüberschreitender Erfahrungsaustausch von Praktiken

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 157 (April 2004)

Arbeitnehmerpolitik zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Harz VI – Politik gegen Arbeitslose oder auf dem Weg zum aktiven Sozialstaat?

Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 158 (Januar 2005)

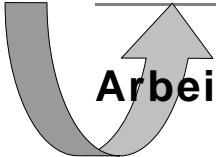
Mitbestimmung in Zeiten der Globalisierung

Bremsklotz oder Gestaltungskraft?

Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik, Bonn, 2005 (September)

Alle Publikationen können im Internet als pdf-Dokument heruntergeladen werden

www.fes.de/wirtschaftspolitik → Arbeitskreise → Arbeit-Betrieb-Politik



Arbeitskreis Mittelstand

Mit dem im Dezember 2002 gegründeten Arbeitskreis Mittelstand stellt die Friedrich-Ebert-Stiftung erstmals ein Forum bereit, das sich ausschließlich mit den Belangen und Interessen der mittelständischen Wirtschaft in Deutschland befasst.

Im Arbeitskreis Mittelstand engagieren sich Unternehmer, Mittelstandsvertreter, Politiker, Wissenschaftler und Verwaltungsexperten.

Wichtige grundlegende und zukunftsorientierte, mittelständische Unternehmen betreffende, Fragestellungen werden im Vorfeld politischer Entscheidungen aufgenommen und diskutiert. Bei der Erarbeitung von Lösungsansätzen steht die sozialverträgliche Erhaltung und Stärkung der Innovations- und Investitionsfähigkeit mittelständischer Unternehmungen im Vordergrund.

Der Arbeitskreis gibt sich die zu bearbeitenden Themen selbst vor. Die wissenschaftliche Begleitung findet durch das *Institut für Wirtschafts- und Politikforschung (IWP) Richter & Schorn*, Köln (www.iwp-koeln.org) statt.

Der Arbeitskreis sieht sich als offenes Forum, das sich unabhängig von anderen Gremien mit Mittelstandsfragen beschäftigt.

Neumitglieder, die sich mit den Aufgaben und Zielen des Arbeitskreises identifizieren, sind jederzeit willkommen.

Bislang erschienene Veröffentlichungen:

Wo drückt der Schuh? –

Die zehn Hauptprobleme des deutschen Mittelstands

Bonn, Dezember 2002 (*nur noch als Download verfügbar*)

Die Steuerpolitik durchforsten

Ein Diskussionsbeitrag zu einer mittelstandsfreundlichen Steuerpolitik

Bonn, März 2003 (*nur noch als Download verfügbar*)

Die Mittelstandsfinanzierung gezielt ausrichten

Ein Diskussionsbeitrag für ein mittelstandsfreundliches Finanzierungsumfeld (mit Informationen zu Basel II für Mittelständler)

Bonn, Juli 2003

Die Wirtschaft entfesseln: Bürokratie konsequent abbauen

Ein Diskussionsbeitrag zur Entlastung des Mittelstands

Bonn, Dezember 2003

Hartz, Agenda 2010 und andere Konzepte

Reformbedarf und Zwischenergebnisse aus mittelständischer Sicht

von Dr. Ulrich Cichy

Bonn, Januar 2004

Der schmale Grat zwischen Entbürokratisierung und Arbeitsschutz

Die Novellierung der Arbeitsstättenverordnung

Bonn, Juni 2004

KMU und Innovation

Stärkung kleiner und mittlerer Unternehmen durch Innovationsnetzwerke

Bonn, Oktober 2004

Die Zukunft des Standorts Deutschland sichern

Innovative Ideen für einen starken Mittelstand

Bonn, März 2005

Neue Wege der Mittelstandsfinanzierung

Chancen ergreifen, Risiken vermeiden

Bonn, September 2005

Alle Publikationen können im Internet als pdf-Dokument heruntergeladen werden:

www.fes.de/wirtschaftspolitik → Arbeitskreise
→ Mittelstand

weitere Informationen

Helmut Weber
Friedrich-Ebert-Stiftung
Wirtschaftspolitik
0228-883 223/219

Helmut.Weber@fes.de