

Arbeitnehmerbeteiligung im Mittelstand zwischen Patriarchat und Mitbestimmung

Ralph Greifenstein/Helmut Weber¹

Auf einen Blick

Der Mittelstand mit seinen rd. 3,6 Mio. kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) wird oftmals als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bezeichnet. Über 20 Mio. Menschen finden hier Beschäftigung². Lediglich 10% aller betriebsratsfähigen kleinen und mittleren Unternehmen zwischen 5 und 500 Mitarbeitern verfügen aber über einen Betriebsrat.³ Damit ist der Mittelstand weitgehend mitbestimmungsfrei geblieben und die Arbeitsbeziehungen spielen in den Mittelstandspolitiken von Parteien und Verbänden eher eine untergeordnete Rolle. Ohne die Beteiligung von Betriebsräten und Beschäftigten sind die gewerkschaftlichen und sozialdemokratischen Leitbilder von „Wirtschaftsdemokratie“ und „Guter Arbeit“ aber nicht umzusetzen.

Kleinen und mittleren Unternehmungen wird eine mittelstandstypische Abwehrhaltung gegen die Betriebsverfassung und die Einrichtung von Betriebsratsgremien nachgesagt. Geläufigen Vorurteilen zufolge gilt dieser Wirtschaftsbereich als mitbestimmungsschwache Zone, geprägt durch eine autoritäre Führungskultur patriarchischer Firmeninhaber. Eine unbefriedigende betriebliche Mitbestimmung sei Folge und Sorgenkind dieser undemokratischen Arbeitsbeziehungen. Die Wirklichkeit von Arbeitnehmerbeteiligung entspricht in der mittelständischen Wirtschaft allerdings keineswegs diesem Klischee. Sie ist aber auch (noch) nicht immer gleichbedeutend mit der Akzeptanz und Existenz eines Betriebsrats. Die Arbeitsbeziehungen zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft entscheiden jedoch darüber, mit welchen Erfolgsaussichten innerbetriebliche Interessenkonflikte bewältigt werden und stabile Vertrauensbeziehungen entstehen.

Innovations- und Modernisierungsfaktor Betriebsrat

Nicht nur in Großbetrieben und Konzernen, sondern auch im Mittelstand erhöhen sich die Anforderungen an Betriebsräte, deren Aufgaben und Funktionen zunehmen. Längst überwacht ein Betriebsrat nicht nur die Einhaltung tariflicher und gesetzlicher Regelungen. Betriebsräte beteiligen sich an der Umorganisation von Unternehmen, der Personalent-

wicklung, der Qualifizierung und sie fördern den betrieblichen Gesundheitsschutz. Mit neuen Kompetenzen und strategischer Wissensarbeit planen sie zudem Technologieentwicklung, Marktprozesse und Innovationen mit. Sie werden durch die Verbetrieblung der Tarifpolitik auch zu dezentralen Tarifakteuren im Betrieb. Das arbeitspolitische Ziel „Gute Arbeit“ wäre daher ohne eine funktionierende betriebliche Interessenregulierung nicht zu erreichen. Mit Blick auf diesen Funktionszuwachs sind im Mittelstand zukunftsfähige Kooperationsformen zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft auszuloten und die Frage nach Quantität und Qualität von Arbeitnehmerbeteiligung, im Grundsatz gar nach der Demokratiefähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen zu stellen.⁴

Kooperationskulturen in KMU: mit, aber zu häufig ohne Betriebsrat

Forschungen zu den Arbeitsbeziehungen im Mittelstand legen eine differenzierte Bewertung der unterschiedlichen Formen des Dialogs zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern nahe, denn auch die betriebsratslosen Unternehmen kommen nicht ohne Interessenausgleich aus.

Im Zuge des organisatorischen Wandels und des Generationswechsels nimmt zwar die Zahl von Firmeninhabern bzw. Führungskräften zu, die ein eher „mitbestimmungsorientiertes“ Führungsverständnis vertreten. Im Mittelstand gibt es sie aber zweifellos noch: Patriarchen, die Unternehmen mit autoritärem Führungsstil leiten. In rund einem Viertel der Unternehmen herrscht daher immer noch ein längst überkommener „Herr-im-Haus“ Führungsstil vor.⁵ Eine kollegiale Führung ist nur in wenigen Betrieben (unter ein Zehntel) vorzufinden. Ein Drittel der Unternehmen zeichnet sich vielmehr durch ein „gespaltenes Patriarchat“ aus, das zwischen Tradition, Alleinherrschaft und Moderne schwankt, was die strategische Interessenvertretungsarbeit des Betriebsrats nicht eben berechenbarer macht: Zeitweilig ist er Kooperationspartner, dann wieder Erzfeind oder er wird in Entscheidungsprozessen schlichtweg ignoriert. In immerhin fast 45 Prozent der Unternehmen setzt aber schon ein „aufgeklärtes Patriarchat“ auf den Dialog mit Beschäftigten und ein kooperativ-verträgliches Verhältnis zum Betriebsrat. Ein weiterer Blick auf die unterschiedlichen Interessenvertretungsformen zeigt: Etwas über die Hälfte der mittelständischen Unternehmen kennt nach wie vor keine Form von Arbeitnehmervertretung (Betriebsrat

oder andere Vertretungsformen wie regelmäßige Aussprachen, runde Tische etc.). Sofern allerdings eine Arbeitnehmervertretung existiert, versteht darunter die Mehrheit (knapp zwei Drittel) die Einrichtung eines Betriebsrats. Je größer der Betrieb, umso eher wird ein Betriebsrat eingerichtet (insbesondere in Betrieben ab 200 Beschäftigten). Die Inhaber von Kleinbetrieben gehören eher zu den unternehmerischen Akteuren, die einen Betriebsrat ablehnen.

In den betriebsratslosen mittelständischen Betrieben gibt es unterschiedliche Formen des Interessenausgleichs. Diese alternativen und gesetzlich nicht geregelten Formen der Arbeitnehmerbeteiligung werden vom Management initiiert, insbesondere um die Motivation der Mitarbeiter zu steigern. Mitbestimmungsfreie Betriebe ohne Betriebsrat sind daher nicht grundsätzlich beteiligungsfeindlich, sondern die Qualität der Arbeitnehmerbeteiligung spiegelt verschiedene Betriebstypen wider.⁶ Vorzufinden sind tarifgebundene mittelgroße Betriebe, die auch ohne Betriebsrat tarifliche Spielregeln einhalten, Unternehmen mit hochqualifizierten Beschäftigten und individueller Interessenvertretung im „New Economy-Style“, aber auch antigewerkschaftliche Betriebe mit einer ausgeprägten Anti-Betriebsratsstrategie des Managements und un- und angelernten Beschäftigten, die unter einem repressiven Betriebsklima arbeiten, sowie die Unternehmen mit einem Patriarchen, der als „Vaterfigur“ die Arbeits- und Sozialbeziehungen im Betrieb dominiert. Welches Muster des Interessenausgleichs vorherrscht, hängt in starkem Maße davon ab, ob es sich um das verarbeitende Gewerbe oder den Dienstleistungsbereich, inhaber- oder managementgeführte Unternehmen, Mitglieder in Arbeitgeberverbänden oder verbandsungebundene Unternehmen, gewerkschaftsfreie Betriebe oder Unternehmen mit anerkannten gewerkschaftlichen Vertrauensleuten handelt.

Perspektiven betrieblicher Mitbestimmung in KMU

Auch nach der Reform des BetrVG von 2001 existieren immer noch mehrheitlich vertretungslose Unternehmen ohne Betriebsräte bzw. ohne rechtlich abgesicherte Arbeitnehmerbeteiligung im Mittelstand. Negative Beispiele gibt es genug, um nur auf die schwerwiegenden Interessenvertretungsprobleme in filialisierten Betriebsstrukturen und kleinen Kettenbetrieben (mit insgesamt großer Gesamtbelegschaft und zentralem Management) hinzuweisen und auf die Schwierigkeit,

dort Interessenvertretungsstrukturen zu etablieren. Dennoch stimmen Forschungsergebnisse zuversichtlich, die nachweisen, dass die mittelständischen Arbeitgeber nicht per se gegen Mitbestimmung und Mitwirkung der Arbeitnehmer sind und dort, wo ein Betriebsrat existiert, das (Vertrauens-)Verhältnis im Trend positiv ausfällt. Das Reservoir weiterer Betriebsratsgründungen und die Aussichten auf eine geregelte, verbindliche Interessenregulierung sind in mittelständischen Unternehmen jedoch immer noch beträchtlich.⁷ Diese Sachlage sollte für die Sozialpartner Anlass und Herausforderung sein, verstärkt über Strategien und Interessenvertretungskonzepte in KMU in den Dialog zu treten.

Welche Interessenvertretungskonzepte sind im Mittelstand die „alltagstauglichsten“, um dieses brachliegende Potential auszuschöpfen? Die Überlebensfähigkeit von KMU hängt von einem entscheidenden Wettbewerbskriterium ab, nämlich von der Flexibilität und Schnelligkeit, mit der wirtschaftliche, technische und organisatorische Innovationsentscheidungen (und Investitionsentscheidungen) getroffen werden. Aushandlungs- und Entscheidungsstrukturen müssen sich in der betrieblichen Interessenorganisation durch einen möglichst geringen Formalismus auszeichnen. Vor diesem Hintergrund führt die Bewertung der Betriebsratsarbeit durch mittelständische Arbeitgeber oftmals zu „Mitbestimmungsmissverständnissen“. Aus ihrer Perspektive ziehen sich neu geschaffene Betriebsratsgremien bzw. junge, noch unerfahrene Betriebsräte zu sehr auf formalrechtliche Interessenvertretungsstrategien zurück. „Falsche Reaktionen“ sind so vorprogrammiert: Unternehmer bewerten die betriebsverfassungsrechtlichen Regelungen als Wettbewerbshindernis sowie Bremse ihrer unternehmerischen Flexibilität und schwanken in ihrem Führungsverhalten daher zwischen Patriarchat und Mitbestimmung.

Diese Unsicherheit in der Führungskultur beruht auf einer Fehleinschätzung der Betriebsratsfunktion. Das zeigen „hausgemachte“ Arbeitsbeziehungen in KMU, in denen die Kooperationskultur zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat „stimmt“. Beispiele sind etwa in der EZM Edelstahlzieherei Mark oder der Flachglas Wernberg GmbH zu finden.⁸ Diese Unternehmen wurden nach einer Ausgliederung aus ihren Stammkonzernen zu mittelständischen Unternehmen, in denen die Beteiligung der Arbeitnehmer und ihrer Interessenvertretungen die Innovationsfähigkeit und die Veränderungsdynamik

der Unternehmen begünstigt. Materielle Mitarbeiterbeteiligungsmodelle, Co-Management der Interessenvertretung, sogar erweiterte Mitbestimmung bei Investitionsprogrammen oder Rationalisierungsvorhaben, aber auch nicht-formalisierte Arbeitnehmerbeteiligung wurden dort zu authentischen Erfolgsfaktoren. Solche Erfahrungen mit der Best-Practice von Mitbestimmung, der materiellen wie immateriellen Arbeitnehmerbeteiligung, führen zu einer positiven Bewertung der Interessenvertretungsarbeit durch die Unternehmensleitung und erbringen den Nachweis, dass die Betriebsverfassung den Arbeitgeber keineswegs einschränkt, sondern vielmehr einen auch für sie im Betriebsalltag nützlichen und geregelten Kooperationsrahmen anbietet.

„Gute Arbeit“ im Mittelstand nur mit Arbeitnehmerbeteiligung

Beteiligung und Mitverantwortung von Arbeitnehmern sind ein Teil des demokratischen Gesellschaftsmodells. KMU sollten diese wirtschaftsdemokratische Verantwortung wahrnehmen. Der Spagat zwischen patriarchalischen Führungsmodellen und Mitbestimmung muss ein Ende finden und Arbeitnehmerbeteiligung mit methodischer Demokratiekompetenz aktiver gelebt und praktiziert werden. Dazu gehört vor allem die Kooperation mit der Belegschaft und dem Betriebsrat sowie die Förderung und nicht die Verhinderung von Betriebsratsgründungen. Auch eine noch so harmonische Vertrauenskultur zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung oder alternative Interessenvertretungsformen können die Mitbestimmung durch einen Betriebsrat nicht ersetzen. Einen Betriebsrat, der mitplant und mitgestaltet, am besten noch unterstützt durch Arbeitnehmer, die als Miteigentümer am Produktivvermögen beteiligt sind. Dadurch verbessern sich die Umsetzungsperspektiven „Guter Arbeit“ in KMU. Die Stärkung von Arbeitnehmerbeteiligung sollte in den Zielkatalog mittelstandsorientierter Politiken aufgenommen und die Mittelstandspolitik für die Umsetzung kooperativer Arbeitsbeziehungen weiter geöffnet werden.

KMU: mehr gelebte Arbeitnehmerbeteiligung, aber auf gesetzlich abgesicherter Grundlage

Der Mensch im Mittelpunkt – so lautet nicht umsonst eine uralte industriesoziologische (An-)Forderung. Arbeitnehmerbeteiligung kann dabei zu einem zentralen mittelständischen Wettbewerbsfaktor werden, innerhalb einer Unterneh-

menskultur, die Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen in Entscheidungen einbezieht. Die politischen Weichenstellungen lauten daher:

- Kooperative Arbeitsbeziehungen tragen zur Vereinfachung und Beschleunigung des Interessenausgleichs im Betriebsalltag bei. Gelebte Arbeitnehmerbeteiligung lässt sich aber nicht einfach verordnen. Ihre Grundprinzipien müssen noch stärker als bisher Eingang in die politische und gewerkschaftliche Bildung sowie in die Managementausbildung finden. Eine verstärkte Aufklärungsarbeit bei Unternehmerverbänden und mittelständischen Führungskräften sollte zur Aufgabe einer Mittelstandspolitik werden, die einen Beitrag zur Innovation der Managementkultur in KMU leisten will.
- Handlungsstrategien müssen entwickelt werden, die dazu beitragen, dass die Beschäftigten durch Arbeitnehmerbeteiligung als gleichberechtigte „Wirtschaftsbürger“ in ihrem Betrieb anerkannt werden und ihnen „Staatsbürgerlichkeit“ auch im Betrieb zugestanden wird. Im Fokus steht die Verbesserung der demokratischen Qualität eines Wirtschafts- und Lebensbereichs, in dem Millionen Arbeitnehmer die meiste Zeit ihres Alltags verbringen. Die Anerkennung einer institutionalisierten Interessenvertretung ist eine Voraussetzung, um diesen wirtschaftsdemokratischen Anspruch in KMU einzulösen. Mit Arbeitnehmern, die im Betrieb Beteiligungsfähigkeiten und Kreativität entwickeln können, sind KMU angesichts des Fachkräftemangels und alternder Belegschaften zugleich für den künftigen Wettbe-

werb um Arbeitskräfte besser gerüstet. Nach dem Prinzip der „Best-Practice“ könnte als ein zusätzlicher politischer Schritt auch ein Gütesiegel für mitarbeiterorientiertes Unternehmertum und partnerschaftliche Unternehmensführung vergeben werden.

- Aus diesem Anspruch ergibt sich eine weitere – nicht nur auf den Mittelstand bezogene – Politikanforderung: die Anpassung der Betriebsverfassung durch verbesserte Initiativ- bzw. Gestaltungsrechte, mit denen Betriebsrat und Arbeitnehmer mit einer qualifizierten Mitbestimmung an betrieblichen Innovationsprozessen mitwirken⁹. Unter Arbeitnehmerbeteiligung werden im heterogenen Mittelstand auch in Zukunft nicht allorts geregelte betriebsrätliche Arbeitsstrukturen verstanden werden. Es ist folglich ebenso zu prüfen, wie andere Formen von Arbeitnehmerbeteiligung und direktem Interessenausgleich am Arbeitsplatz in der Betriebsverfassung reguliert werden können. Politik und Gewerkschaften sollten daher in einem koordinierten Vorgehen darauf hinwirken, die gesetzlichen Voraussetzungen des Betriebsverfassungsgesetzes zu verbessern.

Das Betriebsverfassungsgesetz wird allerdings immer nur einen rechtlichen Rahmen vorgeben können. Gesetzliche Regelungen für alle denkbaren Konstellationen von Arbeitsbeziehungen in KMU hingegen sind unrealistisch. Ebenso wichtig wie das rechtlich kodifizierte Mitbestimmungssystem ist vor allem eine gelebte Arbeitnehmerbeteiligung in einer kooperativen Unternehmenskultur – für mehr Wirtschaftsdemokratie in KMU.

-
- 1 Ralph Greifenstein ist Mitglied im Steuerungskreis des Arbeitskreises Arbeit-Betrieb-Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung, Helmut Weber Mitarbeiter der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung.
 - 2 Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) summiert darunter kleine Unternehmen mit 0–9 und mittlere Unternehmen mit 10–499 Beschäftigten. Die Schwellenwerte bezogen auf den jährlichen Umsatz liegen bei 1 Mio. € bei Kleinunternehmen und bei 1–50 Mio. € bei mittleren Unternehmen. Dem IfM zufolge gab es in Deutschland im Jahr 2007 3,59 Mio. Unternehmen, die dem Bereich kleiner und mittlerer Unternehmen zuzurechnen sind. Mit rd. 20 Mio. sind dort 70% aller Beschäftigten angestellt. Anders die EU: Sie differenziert zwischen Kleinstunternehmen mit 0–9 Beschäftigten (bis zu 2 Mio. € Umsatz/Jahr), Kleinunternehmen mit 10–49 Beschäftigten (bis 10 Mio. € Umsatz/Jahr), mittleren Unternehmen mit 50–249 Beschäftigten (bis 50 Mio. Umsatz/Jahr). In Deutschland existieren somit zwei quantitative Mittelstandsdefinitionen.
 - 3 Angaben aus Schlömer, Nadine/Kay, Rosemarie/Backes-Gellner, Uschi/Rudolph, Wolfgang/Wassermann, Wolfram: Mittelstand und Mitbestimmung – Unternehmensführung, Mitbestimmung und Beteiligung in mittelständischen Unternehmen, Münster, 2007.
 - 4 Zu danken ist den ReferentInnen der Tagung „Arbeitnehmerbeteiligung. Fundament für Gute Arbeit im Mittelstand“, Berlin, 29. Mai 2008, deren Beiträge in diese Publikation eingeflossen sind.
 - 5 Vgl. die Forschungsergebnisse von Kay, Rosemarie (2008): Einstellung von Arbeitgebern des Mittelstands zur Arbeitnehmerbeteiligung. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, <http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2008/290508/kay.pdf> sowie die ergänzenden Interviewergebnisse (von Wolfram Wassermann u.a., Büro für Sozialforschung Kassel) erschienen in: Mittelstand und Mitbestimmung, a.a.O.
 - 6 Vgl. die Forschungsergebnisse von Trinczek, Rainer (2008): Jenseits der Betriebsverfassung. Regulierung von Arbeitsbeziehungen in betriebsratslosen KMU. TU München, <http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2008/290508/trinczek.pdf>.
 - 7 Vgl. auch Böckler Impuls 16/2007, S. 2: „Betriebsräte sind die Referenz“.
 - 8 Vgl. zur EZM Edelstahlzieherei Mark GmbH <http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2008/290508/eck.pdf> sowie <http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2008/290508/duempelmann.pdf> und zur Flachglas Wernberg GmbH: <http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2008/290508/thaller.pdf>.
 - 9 Der Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung überprüft diese Problemstellung auf der Veranstaltung „Qualifizierte Mitbestimmung – Anforderungen an eine zeitgemäße Betriebspolitik und Betriebsverfassung“, am 25. November 2008 in Berlin.