

Prof. Dr. Wolfgang Däubler

Beitrag aus: **Lorenz/Schneider (Hrsg.), Moderne Mitbestimmung. Betriebe und Verwaltungen im Umbruch – die Interessenvertretung der Zukunft, Hamburg (VSA-Verlag) 2009, S. 21 ff.**

Zukunftsfähige Betriebsräte?

I. Einleitung

Mein Thema hatte auf der Einladung einen Untertitel: „Beiträge des BAG“, mit Fragezeichen versehen. Ich habe mir erlaubt, die darin liegende Verengung wegzulassen und das Thema auf den Hauptpunkt zu konzentrieren. Was sollte das BAG veranlassen, sich besonders um die Zukunftsfähigkeit von Betriebsräten zu kümmern? Es hat das geltende Recht anzuwenden, das ist seine zentrale Aufgabe, die es mit oder ohne sozialpolitische „Schlagseite“ und mit mehr oder weniger Kreativität und Innovationsfreude erfüllen kann. Dass „Zukunftsfähigkeit“ Teil des gesetzgeberischen Programms sein könnte, erscheint im Arbeitsrecht als ungewöhnliche, wenn nicht sogar fernliegende Annahme. Hier geht es primär um die Bewältigung von Konflikten, die in der Gegenwart virulent sind; was in zwanzig Jahren geschehen mag, kann nicht in die heutigen Urteile eingehen.

Dass dies so ist, sollte man nicht beklagen. Die Sorge um die Zukunft vom BAG zu erwarten, liegt in einer bestimmten, in Deutschland tief verwurzelten Tradition: Das Gute kommt von Oben, von der Regierung oder von der rechtsprechenden Gewalt. Der Patriarch wird's schon richten. „Auf die eigene Kraft vertrauen“ wäre das – zugegebenermaßen – viel unbequemere Kontrastprogramm, das zu propagieren möglicherweise nicht im Zuge der Zeit liegt. Dennoch scheinen mir hier eher Chancen zu liegen als in jener Petitions- und Bittstellermentalität, die untätigst das BAG um seine Beiträge für ein besseres Arbeitsrecht bittet. Lassen Sie uns also frei von solchen Vorverständnissen über die Betriebsräte diskutieren.

Was bedeutet „Zukunftsfähigkeit“? Man wird durch diesen Begriff am ehesten an die „Nachhaltigkeit“ im Umweltrecht erinnert. Werden Betriebsräte den Herausforderungen des Jahres 2020 oder des Jahres 2030 gewachsen sein? Ist ihre Position eine so stabile, dass sie auch unter völlig veränderten Umständen weiter eine wirksame Interessenvertretung der Belegschaften sein können? Die Frage mit einem umstandslosen „Ja“ oder „Nein“ beantworten zu wollen, wäre Zeichen großer Überheblichkeit. Es kann nur um Annäherungen gehen, um Elemente, die einen Beitrag zu einer Antwort geben können.

Zunächst stellt sich die alles andere als unwichtige Vorfrage, ob denn Betriebsräte heute in der Lage sind, ihre Funktion als Interessenvertretung zu erfüllen. Können sie wirklich mit der Arbeitgeberseite „auf Augenhöhe“ verhandeln? Nur wenn sich dies – und sei es mit Einschränkungen – bejahen lässt, kann man sich der nächsten Frage zuwenden, welche Herausforderungen denn in den kommenden Jahren zu erwarten sind und wie Betriebsräte mit ihnen umgehen können.

II. Aktuelle Anforderungen an die Betriebsratsarbeit

1. Der Betrieb als sekundäre Größe

Jeder Betriebsrat hat die im BetrVG niedergelegten Mitbestimmungs-, Mitwirkungs- und Informationsrechte, die fast alle Teile des betrieblichen Geschehens betreffen. Freilich nur des „betrieblichen“ Geschehens: Man kann zwar in die unternehmerische Sphäre hineinwirken, aber wirklich zu Hause ist man dort nicht. Das sog. Risikobegrenzungsgesetz vom 12. 8. 2008¹ hat dem Wirtschaftsausschuss in dem neuen § 106 Abs.3 Nr. 9a BetrVG das Recht eingeräumt, unterrichtet zu werden, wenn so viele Anteilsrechte an der Arbeitgebergesellschaft aufgekauft werden, dass ein neuer Eigentümer die Kontrolle über das Unternehmen besitzt.² Nur: Mehr als dieses Faktum zur Kenntnis zu nehmen und vielleicht eine Presseerklärung abzugeben, ist dem Betriebsrat verwehrt. Auch richtet sich der Auskunftsanspruch gegen die

¹ BGBl I 1666

² Besteht kein Wirtschaftsausschuss, steht das Informationsrecht nach § 109a BetrVG dem Betriebsrat zu

Geschäftsführung, die möglicherweise von den Transaktionen erst dann etwas erfährt, wenn längst alles entschieden und der Zug abgefahren ist. Ist „informierte Ohnmacht“ besser als „Ohnmacht“ schlechthin? Darüber wird man streiten können. Veränderungen auf der Kapitaleseite liegen bislang jenseits des Arbeitsrechts, auch wenn es um spekulative Aufkäufe geht, die zum Verlust von zahlreichen Arbeitsplätzen führen.³ Dies sei vorausgeschickt, um die Vorstellung zu vermeiden, das gut bestellte arbeitsrechtliche Gärtchen sei eine Art Insel der Gerechtigkeit, die man nur nach Kräften verteidigen müsse, um auch in Zukunft gut leben zu können.

Gehen wir gleichwohl von der positiven Annahme aus, auf Kapitaleseite sei alles in Ordnung, dort sei man nicht nur an ganz kurzfristigen Gewinnen, sondern an einer soliden Entwicklung des Unternehmens interessiert - eine Annahme, die insbesondere bei manchen größeren Familiengesellschaften durchaus plausibel erscheint.

2. Intellektuelle „Waffengleichheit“?

Auch unter solchen Bedingungen sind die Anforderungen an ein Betriebsratsmitglied hoch. Um seinen Aufgaben gerecht zu werden, sollte er Jurist sein – denn nur dann kann er sachkundig einschätzen, ob er denn in Grenzfällen ein Mitbestimmungsrecht hat oder eine bestimmte Information vom Arbeitgeber verlangen darf. Es wäre aber genauso wichtig, Betriebswirt zu sein – nur dann könnte er die Bilanz analysieren, die Wirtschaftsprüferberichte auswerten und, was das Wichtigste ist, kritische Fragen zu den neuralgischen Punkten stellen. Gibt es eine betriebliche Altersversorgung, sollte er Versicherungsmathematiker und Steuerfachmann sein; andernfalls lässt sich das vorgelegte Zahlenwerk nur abnicken. Und schließlich verlangt es seine Funktion, dass er „soziale Kompetenz“ besitzt, also Anliegen von Kollegen richtig verstehen und aufgreifen, einen Querulanten von einem wirklichen Mobbingopfer unterscheiden kann. Er sollte deshalb so eine Art Seelsorger sein (zumindest in Süddeutschland) oder wie man moderner sagt: Konfliktberater, der sich vernünftige Lösungen ausdenkt und diese auch plausibel zu machen versteht.

³ Dazu jüngst Wolter AuR 2008, 325 ff.

Kein Mensch ist in der Lage, allen diesen Anforderungen Rechnung zu tragen. Auch das Gremium als solches wird nie so viel Sachkunde versammeln können; einen Juristen oder einen Betriebswirt in den eigenen Reihen zu haben, ist bislang die absolute Ausnahme. Das Management hat in vieler Hinsicht vergleichbare Probleme – auch dort laufen Fragen aus den unterschiedlichsten Wissensgebieten zusammen. Nur: Es ist eine pure Selbstverständlichkeit, dass die Geschäftsführung über einen Mitarbeiterstab verfügt, der die jeweiligen Spezialkenntnisse besitzt. Fehlt es daran im Einzelfall, kauft man sich das Know how bei einem Unternehmensberater ein. Die Hauptschwierigkeit der Mitbestimmung liegt darin, dass der Betriebsrat in aller Regel nur auf seine Mitglieder angewiesen ist, also alles mit „Bordmitteln“ bewältigen muss, während die andere Seite über qualifizierte Berater verfügt. Von Verhandlungen „auf Augenhöhe“ kann schon deshalb nicht die Rede sein.

Wie lässt sich an diesem Zustand etwas ändern? Das BetrVG gibt in § 37 Abs.6 die Möglichkeit, auf Seminaren und Weiterbildungskursen das „erforderliche“ Wissen zu erwerben. Dies ist wichtig und in der Praxis – wie man weiß – von großer Bedeutung, aber man wird nicht durch drei Wochenseminare zum Juristen oder Betriebswirt, wenn man von Hause aus Buchhalter, Ingenieur oder Produktionsarbeiter ist. Notwendig ist daher, im Einzelfall auf fremde Sachkunde zurückgreifen zu können. Viele Betriebsräte haben sich hier ein „Netz“ von Experten aufgebaut, die man im Einzelfall fragen kann. Das ist gut so, aber es genügt nicht, wenn es um die Bilanzanalyse oder eine komplizierte Steuerfrage geht. Hier ist niemand bereit, auf Gefälligkeitsbasis die Arbeit zu leisten, die ein Direktionsassistent für ein gut bemessenes Monatsgehalt erbringt. Der Betriebsrat muss sich daher einen Berater gleicher Art und Güte wie der Arbeitgeber leisten können. § 80 Abs.3 BetrVG könnte hierfür eine Rechtsgrundlage sein. Leider wird er von der Rechtsprechung so gehandhabt, dass er erst dann eingreift, wenn alle innerbetrieblichen Erkenntnismöglichkeiten erschöpft sind:⁴ Wie will der Betriebsrat vor Gericht belegen, dass er vernünftige Fragen gestellt hat, die unbeantwortet geblieben sind? Dies würde im Grunde voraussetzen, dass er bereits in weitem Umfang über eigene Sachkunde verfügt.

⁴ BAG AP Nr. 30 zu § 80 BetrVG 1972 = AuR 1988, 209; dazu Däubler, das Arbeitsrecht 1, 16. Aufl. 2006, Rn 857 ff.

Von diesem inhaltlichen Problem einmal abgesehen – im Regelfall ist der Konflikt längst im Sinne des Arbeitgebers geklärt, ehe der Betriebsrat eine rechtskräftige gerichtliche Entscheidung in Händen hält. Mehr schnell verfügbare Fachkunde ist deshalb eine ganz zentrale Forderung für eine wirksame Interessenvertretung.

3. Mitbestimmung über relevante Fragen

Der Katalog der Mitbestimmungsrechte nach § 87 BetrVG ist über 35 Jahre alt.⁵ Er baut auf § 56 BetrVG 1952 auf, der vor deutlich mehr als einem halben Jahrhundert erlassen wurde. Damals war die Torkontrolle wichtig, ebenso die Akkordberechnung; auch der Übergang zur bargeldlosen Lohnzahlung beschäftigte irgendwann die Gemüter. Heute sind andere Dinge in den Vordergrund getreten. Die Kontrolle wird mit Hilfe von Informationssystemen ausgeübt; ohne eine in diesem Punkt wirklich innovative Rechtsprechung des BAG zu § 87 Abs.1 Nr. 6 BetrVG würde die Mitbestimmung hier völlig ins Leere laufen.⁶ Man denke nur an die eine „Stellschraube“, wonach die technische Einrichtung nach § 87 Abs.1 Nr. 6 BetrVG dazu „bestimmt“ sein muss, Verhalten und Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen: Würde man dies im Sinne einer effektiv verfolgten Absicht des Arbeitgebers interpretieren, wäre der Tatbestand in der Praxis nur in seltenen Fällen von Bedeutung. Doch nicht immer findet sich ein solcher Ausweg. Ich will nur drei Bereiche nennen, in denen es nach herrschender Lesart nicht viel mitzubestimmen gibt, obwohl die Belegschaften in existentieller Weise betroffen sind.

Da ist einmal das verbreitete Phänomen des Outsourcing. Wird eine bestimmte Funktion auf ein anderes Unternehmen übertragen, kommt allenfalls die Anwendung von § 613a BGB in Betracht. Der Ruf dieser Vorschrift ist besser als ihre reale Wirkung. Selbst wenn die tariflichen Rechte erhalten bleiben, werden sie in dem Zustand „eingefroren“, den sie im Zeitpunkt des Betriebsübergangs hatten. Geraten die ausgegliederten Abteilungen aber z. B. in den Anwendungsbereich des Tarifvertrages für das Gebäudereinigungshandwerk, so

⁵ Die 2001 eingefügte Nr. 13 von § 87 Abs.1 („Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit“) ist ohne praktische Bedeutung geblieben.

⁶ Überblick über die Rechtsprechung bei Klebe, in: Däubler-Kittner-Klebe (Hrsg.), Kommentar zu BetrVG, 11. Aufl. 2008, § 87 Rn 137 ff.

sind bessere tarifliche Regelungen sofort verschwunden,⁷ es sei denn der Einzelne hätte nach dem 1.1.2002 einen Arbeitsvertrag abgeschlossen, der auf die Tarifverträge der Metallindustrie oder der Chemie oder des öffentlichen Dienstes „in ihrer jeweiligen Fassung“ verweist: Dann bliebe der bisherige Rechtszustand erhalten.⁸ In vielen Fällen greift aber nicht einmal § 613a BGB ein, weil die ausgegliederten Teile nicht als solche erhalten bleiben, sondern voll in das Erwerberunternehmen integriert oder total aufgespalten und gewissermaßen in alle Winde zerstreut werden.⁹

Bisweilen kann es nützlich sein, nicht nur ausländisches Recht als solches zur Kenntnis zu nehmen, sondern insbesondere die dort entwickelten Argumente. Dies lässt sich gerade beim Outsourcing veranschaulichen: Wird ein Teil des Unternehmens auf einen anderen Inhaber übertragen, so wird dadurch der Anwendungsbereich des jeweiligen Tarifvertrags geschmälert. Dies tangiert – in unserer Terminologie – die Durchführungspflicht. Der Tarifvertrag wird nicht mehr so praktiziert, wie er abgeschlossen wurde, ihm ist einseitig ein Stück seiner Wirkung genommen worden. Dies ist nur möglich, wenn sich im Tarif eine entsprechende Ermächtigung findet (die es in der Praxis aber nicht gibt) oder wenn im konkreten Fall die Gewerkschaft dieser Einschränkung des Tarifs zustimmt. Das Outsourcing kann also nicht ohne gewerkschaftliches Ja-Wort praktiziert werden. Dies ist in Schweden und für tarifgebundene Betriebe in den USA geltendes Recht; bei uns bewegt man sich dabei am Rande des noch als „vertretbar“ Qualifizierten.¹⁰ Entsprechende Argumentationen haben jedenfalls in der Vergangenheit keine Resonanz erfahren. Wollte man das Problem aufgreifen, käme auch eine Änderung des BetrVG und die Einführung eines Mitbestimmungsrechts des Betriebsrats in Betracht.

Ein zweiter Bereich, wo die Mitbestimmungsrechte nicht den Anforderungen der Gegenwart entsprechen, wird unter dem Stichwort „Betriebsänderung“ diskutiert. Das Beratungsrecht über den Interessenausgleich mag in vielen Fällen von Nutzen sein – verhindern kann man damit nichts, lediglich mit viel Geschick oder

⁷ Die Tarifverträge für das Gebäudereinigungshandwerk sind für allgemeinverbindlich erklärt, so dass sie nach § 613a Abs.1 Satz 3 BGB sofort an die Stelle der bisherigen tariflichen Regelungen treten.

⁸ BAG NZA 2008, 364

⁹ BAG NZA 2004, 216; BAG NZA 2006, 1039 = DB 2006, 2137 mit kritischer Anm. v. Bayreuther

¹⁰ Näher zu dieser Argumentationsmöglichkeit Däubler, Privatisierung als Rechtsproblem, 1980, S. 137 ff.

in einer besonders günstigen Konstellation die Sozialplanabfindung in die Höhe treiben. Die Verfügung des Arbeitgebers über die Arbeitsplätze bleibt erhalten – auch dann, wenn ein Abbau nicht durch zwingende wirtschaftliche Gründe gerechtfertigt ist, sondern subjektiven Präferenzen oder übertriebenen Renditeerwartungen entspringt. Die Arbeitnehmerseite kann hier nirgends gegenhalten – weder der Betriebsrat noch die Gewerkschaft, die sich lediglich für einen „Tarifsozialplan“ einsetzen und diesen – sollten entgegen allen Erwartungen die subjektiven Voraussetzungen erfüllt sein – auch durch Streik erkämpfen kann.¹¹ Im mitbestimmten Aufsichtsrecht (so es ihn gibt) sind die Mehrheitsverhältnisse sowieso klar.¹²

Ein dritter Bereich betrifft den Einsatz von Fremdfirmenpersonal. Dies ist derzeit primär ein Problem der Leiharbeit, mit deren Hilfe sich die Lohnkosten wesentlich senken lassen. Das ist eine Folge der „Liberalisierung“ des AÜG durch Hartz I; früher bediente man sich eher des Werkvertrags, auf dessen Grundlage Leute in den Betrieb geschickt wurden. Die Logik ist in beiden Fällen einfach: Die Stammbesellschaft mit ihrem vergleichsweise ordentlichen Lohnniveau wird immer mehr ausgedünnt und damit schrumpft auch eine handlungsfähige Einheit, die gegenüber dem Arbeitgeber eigene Interessen wahrnehmen kann. Ein Mitbestimmungsrecht des Inhalts „wer auf dem Betriebsgelände arbeitet oder zum Betrieb gehörende Funktionen erfüllt, kann dies nur mit Zustimmung des Betriebsrats tun“ ist bislang kein Gegenstand der gewerkschaftlichen Diskussion. Die Vorstellung, etwas Derartiges sei doch nicht durchsetzbar, wirkt wie eine Schere im Kopf. Statt nach Neuem Ausschau zu halten, wird sogar das, was man schon weiß, zurückgenommen und unterdrückt. Über solche Gegenspieler kann sich die Arbeitgeberseite nur freuen.

Bevor man von „Zukunftsfähigkeit“ redet, sollte man zunächst diese Defizite beseitigen. Nur wer den aktuellen Herausforderungen gewachsen ist, kann sich Erfolg versprechende Gedanken darüber machen, wie er in Zukunft bestehen will. Dies soll uns des Themas wegen nicht daran hindern, die künftigen Entwicklungen etwas näher zu betrachten; für Betriebsräte ergibt sich dadurch aber zunächst nur ein sehr viel größerer Nachholbedarf.

¹¹ BAG NZA 2007, 821

¹² Einzelheiten bei Däubler, Arbeitsrecht 1, Rn 1295 ff.

III. Herausforderungen

1. Das Elend der Futurologie

In die Zukunft zu schauen, ist nur wenigen Menschen gegeben, und ob auf sie Verlass ist, steht auf einem anderen Blatt. Niemand kann derzeit sagen, wie tief die Finanzmarktkrise die gesamte Wirtschaft verändern wird. Denkbar ist auf der einen Seite, dass unter dem Motto „Keynes lebt“ weltweit die Nachfrage angekurbelt und bestimmte Spekulationen auf dem Kapitalmarkt verboten werden. Denkbar ist aber auch, dass sich Investoren und Verbraucher selbst durch sehr günstige Konditionen nicht zu Aktivitäten motivieren lassen und dass nach und nach das ganze auf Kredit basierende Wirtschaftssystem zusammenbricht: Dann würden die Karten neu gemischt, und es würde sich vermutlich rächen, dass man die (schlechten) Erfahrungen mit Mitbestimmung und Wirtschaftsdemokratie nie wirklich aufgearbeitet und bessere Modelle entwickelt hat. Angesichts dieser fundamentalen Ungewissheit ist es heute zusätzlich problematisch, irgendeiner Institution „Zukunftsfähigkeit“ zu bescheinigen – selbst beim Dollar ist Skepsis angebracht. Die Steuermänner haben so große Fehler gemacht, dass der Fluss das Schiff verschlingen kann; wer dann ein neues bauen wird, ist ungewiss. Lohnend könnte ein Blick nach China sein (von wo dieser Vergleich stammt), wo viele Unternehmen mit 70 bis 80 % Eigenkapital arbeiten und wo man eben nicht mit allen denkbaren Derivaten spekulieren kann: Die Finanzkrise ist dort nur insoweit fühlbar, als die Exportmöglichkeiten nach den USA und Europa erheblich zurückgegangen sind.

Doch zurück zu unserem Thema. Wie auch immer die weitere Entwicklung beschaffen sein wird, nach meiner Einschätzung gibt es zwei Herausforderungen, denen sich Betriebsräte auch dann stellen müssen, wenn es zu einem Neuanfang kommen sollte. Die eine ist die Existenz eines Weltmarkts mit den ihm innewohnenden Konkurrenzmechanismen, die andere liegt in Arbeitsbedingungen, die Innovationen fördern, statt sie an den Rand des normalen Geschehens zu drängen.

2. Internationalisierung der Wirtschaft und betriebliche Interessenvertretung

Nur wenige Betriebsräte haben Kontakt zu ausländischen Interessenvertretungen. Hindernisse gibt es schon wegen der unterschiedlichen Sprachen; das Englische ist im Bereich der Arbeitnehmervertretungen noch keineswegs zur lingua franca geworden. Das aktive Benutzen einer Fremdsprache ist allenfalls in Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen verbreitet; ob es wenigstens dort alle Betriebsräte erreicht, erscheint nicht gesichert. Daneben bestehen kulturelle Unterschiede, die insbesondere in der Rhetorik zum Ausdruck kommen: So mancher deutsche Betriebsrat ist über radikale Töne in anderen Ländern entsetzt, obwohl man sie keineswegs wörtlich nehmen und aus ihnen auf eine radikale Politik schließen darf. Doch selbst wenn man diese Hindernisse überwindet, bleibt das Problem des sog. Standortegoismus; in der Not ist sich jeder selbst der nächste.

Die Europäischen Betriebsräte werden nach meinem Eindruck allenfalls dann positiv eingeschätzt, wenn sie einen deutschen Vorsitzenden haben. Geht es stattdessen um ein ausländisch dominiertes Gremium, hört man vorwiegend negative Bewertungen; im Grunde sei da überhaupt nichts durchzusetzen, der Vorsitzende „kungele“ alles mit der Konzernleitung aus. Dies mag im Einzelfall effektiv so sein, doch heißt dies nicht, dass es so bleiben müsste. Viel zu wenig wird auf positive Erfahrungen wie etwa bei GM Europa verwiesen, wo jahrelang der unverrückbare Grundsatz galt, keinen einzigen europäischen Standort zur Disposition zu stellen. Für dieses Ziel gab es sogar europaweite Arbeitsniederlegungen, auch das nicht gerade eine Selbstverständlichkeit.¹³

Die rechtlichen Voraussetzungen für eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit sind nicht schlecht. Das ArbG München hat die deutsche Tochtergesellschaft eines US-amerikanischen Konzerns verurteilt, die Flug des deutschen GBR-Vorsitzenden nach Wien zu bezahlen, weil er dort mit dem „Zentralbetriebsratsvorsitzenden“ über ein von der Konzernspitze geplantes

¹³ Nachweise bei Däubler, in: Däubler-Kittner-Klebe, aaO, Vorbem. zum EBRG Rn 25

neues technisches System sprechen wollte.¹⁴ Das LAG Niedersachsen¹⁵ billigte eine Fahrt nach Brüssel, wo eine öffentliche Anhörung über Fusionspläne des Arbeitgeberunternehmens stattfinden sollte. Und das LAG Baden-Württemberg¹⁶ hielt es schließlich für korrekt, dass auf der Betriebsversammlung ein Gewerkschafter aus der französischen Schwestergesellschaft sprach; zwar konnte er kein Honorar beanspruchen, doch musste der Arbeitgeber seine Reisekosten übernehmen.

Auf dieser Basis sind weitere Schritte möglich. Nach § 37 Abs.6 könnte man gemeinsame Seminare mit ausländischen Interessenvertretern veranstalten oder – soweit dies nicht funktioniert – sich auf Auslandskontakte systematisch vorbereiten. Mit ein wenig sachkundiger Hilfe lässt sich dabei der kulturelle Graben überspringen. Wichtig ist insbesondere, dass man authentisch bleibt und nicht den Weg der Anpassung an fremde Verhaltensstandards sucht. Ehrlichkeit und Verlässlichkeit sind wichtiger als gute Kenntnisse über das fremde Land oder die Fähigkeit, im Fernen Osten mit Stäbchen zu essen.

Für ein gemeinsames Ziehen am selben Strang gibt es genügend Anlässe. Derzeit geht es primär um Abwehrkämpfe, insbesondere darum zu verhindern, dass ein Standort gegen den andern ausgespielt wird. Vorhandene Beispiele lassen sich nicht einfach kopieren, aber sie vermitteln die Erkenntnis, dass man gemeinsam erfolgreich handeln kann. Solange ein weltweiter Wettbewerb zwischen einer Vielzahl von Unternehmen besteht, sind die Erfolge allerdings immer begrenzt. Der Markt wird sich oft als stärker erweisen. Nur ist ein solcher Wettbewerb historisch gesehen eine Übergangserscheinung. So wie sich im nationalen Rahmen marktbeherrschende Einheiten herausgebildet haben, wird dies über kurz oder lang auch auf dem Weltmarkt der Fall sein. Dies eröffnet aber völlig andere Perspektiven: Gibt es nur noch drei Anbieter für Kupferdraht oder einen bestimmten chemischen Stoff, lassen sich gestiegene Lohn- und Herstellungskosten auf die Preise abwälzen. Die Unternehmen stehen nicht mehr unter demselben Wettbewerbsdruck, gegenüber den Beschäftigten bestehen Spielräume; der Standort kommt nicht in Gefahr, wenn man eine Lohnerhöhung

¹⁴ ArbG München AiB 1991, 429

¹⁵ DB 1993, 1043

¹⁶ AiB 1998, 342

verlangt. Gegenüber „Weltmonopolen“ lässt sich erfolgreicher als bisher eine Interessenvertretung organisieren. Voraussetzung ist, dass es gelingt, innerhalb des Konzerns alle an einen Tisch zu bringen und auf gemeinsame Ziele einzuschwören. Weshalb sollte das unter solchen Bedingungen nicht möglich sein?

3. Innovation als Ziel arbeitsrechtlicher Strukturen

Technische und organisatorische Innovationen sind kein Thema auf der Linken. Dieser Bereich wird der „anderen Seite“ zugerechnet, die seit Jahrzehnten Rationalisierungen plant, deren Opfer dann die Beschäftigten werden. Vor zwei Jahren fand in Uruguay eine internationale Tagung unter dem Titel statt: „Arbeitsrecht im Zeitalter nach dem Neoliberalismus“.¹⁷ Erst heute wäre so etwas auch in Europa denkbar. Dabei wurde viel Richtiges über die Grausamkeiten des freien Marktes gesagt und einiges über die bessere alte Zeit, in der es noch ausreichende Schutznormen für Arbeitnehmer gegeben hatte. Nur: Die bloße Rückkehr zu Koalitionsfreiheit, Mindestlohn und betrieblichen Sozialkassen genügt wohl kaum. Auch auf regulierten Märkten mit sozialstaatlichen Korrekturen benötigt man produktives Arbeiten. Die Erfahrungen in Osteuropa zeigen, dass dies unter solchen Rahmenbedingungen vielleicht ein noch wichtigeres Thema als im „freien Markt“ ist, wo der Druck der Verhältnisse zur Erhöhung der Produktivität zwingt. Will man nicht in ein lähmendes „Weiter so“ eines Günter Mittag oder eines Erich Honecker verfallen, muss man gerade auch unter veränderten Bedingungen dafür sorgen, dass neue und umsetzbare Produktionskonzepte entwickelt werden. Wo sonst als im Betrieb könnte dies geschehen? Hier kann der Betriebsrat eine wichtige Funktion übernehmen.

Zunächst ist einem verbreiteten Missverständnis entgegenzutreten: Es geht nicht darum, neue Vorschläge für eine bessere Unternehmenspolitik zu machen. Die Vorschrift des § 92a BetrVG hat viele Seminare gefüllt – Fälle, in denen eine Geschäftsleitung den Vorschlägen des Betriebsrats zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung nachgekommen wäre, sind mir nicht bekannt geworden. Der Betriebsrat ist Interessenvertretung, kein Co-Manager und erst recht kein Super-

¹⁷ Derecho del trabajo después del neoliberalismo. Das Tagungsprotokoll wird 2009 veröffentlicht.

Manager, der das Unternehmen besser als die andern steuern kann. Über Arbeiterselbstverwaltung zu diskutieren, lohnt sich – aber derzeit steht sie nicht auf der Tagesordnung. Um was es allein geht, ist die Schaffung von Strukturen, die Innovationen ermöglichen: Die Rahmenbedingungen müssen so beschaffen sein, dass die Beschäftigten Ideen entwickeln können, die eine Chance der Verwirklichung haben. Dazu einige Thesen.¹⁸

- Der Arbeitnehmer braucht ein ausreichendes Maß an Existenzsicherheit. Wer damit rechnen muss, morgen oder übermorgen auf die Straße gesetzt zu werden, wird sich mit seiner Arbeit kaum identifizieren. Das ist aber die elementarste Voraussetzung dafür, sich darüber Gedanken zu machen, wie sie besser und effizienter laufen könnte.

- Der Arbeitnehmer braucht Zeit. Wer als Arzt oder Ingenieur täglich 14 Stunden arbeitet, wird schwerlich in der Lage sein, in der 15. Stunde noch über den Tellerrand hinauszublicken und neue Ideen zu entwickeln. Ein übergroßes Arbeitspensum ist die größte denkbare Innovationsbremse.

- Der Arbeitnehmer muss Gelegenheit haben, sich den aktuellen Stand der Erkenntnis in seinem Arbeitsgebiet anzueignen. Dies geschieht nur zum kleineren Teil in Weiterbildungsveranstaltungen. Viel wichtiger ist das informelle Lernen, die Weitergabe von Erkenntnissen und Erfahrungswissen durch Arbeitskollegen, Vorgesetzte und Untergebene.

- Ideen und Vorschläge dürfen nicht auf dem Weg „nach oben“ versickern. Vorgesetzte scheuen oft den Aufwand, der auf sie zukommt, sowie den Vorwurf, eigentlich hätte man in ihrer Abteilung längst entsprechende Vorstellungen entwickeln müssen. Es muss daher einen „Innovationsbeauftragten“ oder eine andere innerbetriebliche Stelle geben, an die sich der Einzelne direkt wenden kann.

- Ideen, die in ein „Archiv“ verbannt werden, sind im Regelfall verloren. Es muss daher die Möglichkeit geschaffen werden, sie in der Realität zu erproben. Dies

¹⁸ Eingehender Däubler BB 2004, 2521 ff.

setzt finanzielle Mittel voraus, über deren Vergabe gleichfalls nicht der Vorgesetzte entscheiden sollte; hier könnte eine weitere Funktion des Innovationsbeauftragten oder einer sonstigen unabhängigen Stelle liegen.

- Wer eine Sonderleistung erbringt, sollte dafür etwas bekommen. Dies muss nicht notwendigerweise immer eine Sonderprämie sein; auch eine immaterielle Anerkennung hat ihre Bedeutung. Manche Betriebsvereinbarungen über Verbesserungsvorschläge können als Vorbild dienen.

Für den Betriebsrat wird es immer wichtiger, sich um diese Fragen zu kümmern. Die Kampagne für „Gute Arbeit“¹⁹ schafft Voraussetzungen, um die hier skizzierten Forderungen zu realisieren. Darüber sollten alle Beteiligten in einen intensiven Diskussionsprozess eintreten. Nicht nur besser, sondern auch ertragreicher zu arbeiten sollte die Zielrichtung für die Zukunft sein.

¹⁹ IG Metall Projekt Gute Arbeit, Handbuch „Gute Arbeit“. Handlungshilfen und Materialien für die betriebliche Praxis, Hamburg 2007