

Partizipation im Wandel: Wie Beschäftigte aktiv zum Erfolg des Transformationsprozesses beitragen können

von Prof. Dr. Wolfgang Däubler. Universität Bremen

I. Einleitung

Mein Thema ist ein wenig komplementär zu dem von Herrn Göpfert. Was wir bisher gehört haben, war eine für mich sehr aufschlussreiche Darstellung von Abwehrkämpfen, die heute von Belegschaften geführt werden. Sie sind nicht in erster Linie Ausdruck gewachsener Stärke von Betriebsräten und Gewerkschaften, sondern Folge eines größer gewordenen Problemdrucks. Manche Industrieunternehmen investieren nur noch im Ausland oder wandern ab, weil die Energiepreise so hoch sind, dass sie zusammen mit anderen Faktoren den Standort unattraktiv machen. Zu diesen „anderen Faktoren“ gehört etwa der Aufwand an Zeit und Geld, der einem Unternehmen bisweilen entsteht, um eine zunächst als eher unproblematisch empfundene staatliche Genehmigung zu erhalten.

Diese Schwierigkeiten zeigen sich zu einer Zeit, in der komplexe Transformationsprozesse zu bewältigen sind. Am deutlichsten werden diese bei den Automobilzulieferern, deren Umstellung auf die E-Mobilität für nicht wenige Beschäftigte Arbeitslosigkeit oder sozialen Abstieg bedeutet.¹ Doch bleibt das kein Problem der Automobilindustrie: Die Digitalisierung der Arbeitsprozesse, insbesondere der Einsatz von KI wird auch andere Arbeitnehmergruppen in eine vergleichbare Situation bringen. Ob dies mittel- bis langfristige Folgen hat, lässt sich erst sagen, wenn man in etwa weiß, wieviel Arbeitsvolumen durch den Einsatz von KI eingespart wird: Schafft mehr Technik nur einen erwünschten Ausgleich für die fehlenden Fachkräfte oder werden so viele Arbeitsplätze abgebaut, dass auch für die kleiner gewordene Gruppe an Arbeitnehmern nicht mehr genügend Arbeitsplätze vorhanden sind?

Dazu kommt eine Regierung, die wenig Entschlossenheit und Autorität ausstrahlt – um es freundlich-diplomatisch auszudrücken. Dies hat den unbeabsichtigten Nebeneffekt, dass

¹ S. die Praxisberichte in Köhlinger (Hrsg.), *Solidarisch in die Offensive. Beiträge für eine starke IG Metall in Betrieb, Wirtschaft und Gesellschaft*, Hamburg 2022

soziale Absicherungen oder gar Verbesserungen nur noch ausnahmsweise von Parlament und Regierung zu erwarten sind; die traditionelle gewerkschaftliche Politikform des Lobbyismus stößt an ihre Grenzen. Für die Arbeitnehmerseite bedeutet dies, dass man sich etwas mehr als in der Vergangenheit auf die eigene Kraft verlassen muss. Am Beispiel verdeutlicht: Der Inflationsausgleich kommt nicht per Gesetz. Um ihn muss man sich selbst bemühen, der Staat gewährt allenfalls steuerliche Vergünstigungen. Auf diese Weise gewinnt der Streik Akzeptanz auch bei solchen Beschäftigten, deren Arbeitsplätze nicht unmittelbar gefährdet sind.

II. Verstärkter Einstieg der Beschäftigten

1. Voraussetzung für mehr Partizipation?

Wie kann eine verstärkte Partizipation der Beschäftigten in dieser Situation aussehen? Ich könnte Ihnen jetzt den DGB-Entwurf für ein besseres Betriebsverfassungsrecht im Einzelnen vorstellen. Allerdings ist er unschwer nachlesbar,² und an Mitbestimmung Interessierte sollten ihn zur Kenntnis nehmen, weil er auf dem geltenden Recht aufbaut, dieses einen großen Schritt weiterentwickelt und juristisch besser durchdacht ist als viele andere Entwürfe. Nur: Er setzt eine Aktivität des Gesetzgebers voraus, die derzeit nicht absehbar ist. Viel mehr spricht deshalb dafür, dass man ähnlich wie vor dem BetrVG 1972 Tarifverträge schließt, die das vorwegnehmen, was später ein aufgeschlossener Gesetzgeber für alle verbindlich machen kann.³ Solche Abmachungen werden allerdings nur zustande kommen, wenn sich die Arbeitnehmer in der Tat stärker als bisher ins Unternehmen einbringen und dies auch von der Arbeitgeberseite als sinnvoll angesehen wird. Wir sind also auf mein eigentliches Thema zurückverwiesen. Ich will versuchen, zunächst die Hindernisse zu schildern, die einer derartigen Veränderung entgegenstehen, bevor ich dann auf die Chancen und die konkrete Ausgestaltung eingehe.

2. Partizipation nur in der Krise?

² Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert. Gesetzentwurf für ein modernes Betriebsverfassungsgesetz, Sonderausgabe von AuR, April 2022, im Netz abrufbar unter https://www.boeckler.de/pdf/arbeit_und_recht_dgb_betrvg_reformentwurf.pdf

³ Zusammenstellung der vor dem BetrVG 1972 bestehenden Tarifverträge, die viele gesetzliche Regelungen vorwegnahmen, bei Fitting/Kraegeloh/Auffarth, Betriebsverfassungsgesetz, 9. Aufl., Berlin und Frankfurt/Main 1970, S. 939 ff. Zu den allgemeinen Rahmenbedingungen am Beginn der 1970-er Jahre Däubler/Kittner, Geschichte und Zukunft der Betriebsverfassung, 2. Aufl., Frankfurt/Main 2022, S. 435 ff.

Würde man heute in einem mittleren oder größeren Unternehmen dem Betriebsrat das pauschale Angebot machen, ihn sowie die gesamte Belegschaft stärker in den anstehenden Transformationsprozess einzubeziehen, so würde dies im ersten Moment erhebliches Erstaunen auslösen. Nach einem Augenblick des Nachdenkens würde im Betriebsrat die Frage entstehen, warum denn ein solches Angebot überhaupt gemacht werde, was die dahinterstehende Agenda sein könnte. Die Vermutung läge nahe, die Unternehmensleitung würde Schwierigkeiten für die Zukunft des Unternehmens sehen und wolle die Arbeitnehmer deshalb mit ins Boot holen. „Wenn’s gut geht hat man uns noch nie gefragt“, wäre eine verbreitete Reaktion bei den Beschäftigten; jetzt, wo Probleme anstehen und im Zweifel auch Opfer zu erbringen sind, sind wir plötzlich interessant geworden. Ob diese Skepsis zu einer grundsätzlichen Verweigerungshaltung führt, hängt vom bisherigen Umgang der Betriebsparteien miteinander ab. Herrschte vorwiegend Misstrauen, wird vielleicht kein direktes „Nein“ ausgesprochen, aber jeder Schritt der Geschäftsleitung als Ausdruck einer bösen Absicht interpretiert. Das macht die Zusammenarbeit extrem schwierig. Herrschte dagegen ein vertrauensvolles Miteinander, weil sich jede Seite in die Position der anderen hineindenken konnte, so hat eine solche Initiative durchaus eine Chance.

3. Strukturelle Unsicherheiten in der Wirtschaftsordnung

Dazu kommt allerdings ein zweites Hindernis. In Bezug auf die Grundausrichtung unserer Wirtschaft und die ihr zugrunde liegenden Management-Entscheidungen besteht bei den Beschäftigten eine elementare Unsicherheit. Man weiß z. B. nicht, weshalb wir so spät mit der E-Mobilität begonnen haben, so dass man jetzt allenthalben Werbung für BYD und andere chinesische Marken sieht, die zu niedrigeren Preisen als unsere Produkte angeboten werden. Ging es wirklich nur darum, so lange als irgend möglich die gewinnbringenden Verbrenner zu produzieren und dann zu sehen, was kommen wird? Oder hat überhaupt jede langfristige Planung gefehlt? Und auf dieser Grundlage stellt sich eine weitere Unsicherheit ein. Ist vielleicht die E-Mobilität gar nicht die Technik der Zukunft? Könnte die weitere Entwicklung auf einen Wasserstoffantrieb hinauslaufen? Niemand kann einem da eine wirklich verlässliche Auskunft geben. Das macht es auch bei guten innerbetrieblichen Beziehungen noch einmal schwieriger, die Beschäftigten zu überzeugen, sich wirklich einzubringen, sich mit neuen Aufgaben zu identifizieren und bei dringendem Bedarf sogar eine Lohnkürzung in Kauf zu nehmen. Wenn alles unter einem

globalen Fragezeichen steht, ist für die allermeisten Zurückhaltung und nicht Engagement die natürliche Reaktion.

Man kann dies zusätzlich am Beispiel KI deutlich machen. Seit gut eineinhalb Jahren gibt es auch in der juristischen Literatur eine Masse an wissenschaftlichen und populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen zu KI. ChatGPT hat sich verbreitet, steht auch dem Einzelnen zur Verfügung und hat vielen Textproduzenten, aber auch vielen Ingenieuren und Entwicklern deutlich gemacht, dass ihnen in absehbarer Zukunft die halbe oder die ganze Arbeit abhandenkommen kann. Wie werden die Konsequenzen auf dem Arbeitsmarkt beschaffen sein? Die KI-Verordnung enthält 180 „Erwägungsgründe“, die sich auf vielleicht 40 voll bedruckten DIN A4 - Seiten unterbringen lassen, wo die Brüsseler Instanzen ihre Überlegungen zusammengefasst haben.⁴ Man findet dort Betrachtungen über den notwendigen Schutz von Grundrechten und rechtsstaatlichen Prinzipien, über die Förderung von Innovationen und natürlich auch eine Definition von KI, die in ihrer Abstraktheit wenig zugänglich und operationabel,⁵ aber möglicherweise unvermeidlich ist. Nur: An keiner Stelle ist der Arbeitsmarkt erwähnt. Die Väter und Mütter der Verordnung begnügen sich mit der Feststellung, das nationale Arbeitsrecht und die nationalen Arbeitsbeziehungen sollten unberührt bleiben. Das zeigt, wie wenig man bereit ist, sich den Fragen der Zukunft wirklich zu stellen: Wenn die Künstliche Intelligenz den Arbeitenden einen erheblichen Teil ihrer geistigen Arbeit abnimmt – ist es da nicht naheliegend, dass das nachgefragte Arbeitsvolumen drastisch zurückgehen wird? Die Unsicherheit wird wieder einmal bestätigt. Gerade qualifizierte Leute werden sich in einer solchen Situation Gedanken darüber machen, wo Tätigkeiten zu finden sind, die auch in der KI-Zeit benötigt werden. Neoliberalem Denken entspricht es, individuelle Auswege zu suchen, eine Rolle zu wählen, die im Wettbewerb bestehen wird. Wer die Wahl hat, wird sein Risiko minimieren – auch das ist ein gewichtiges Hindernis, weshalb sich viele nicht in einem Projekt mit ungewissen Zukunftsaussichten engagieren werden.

III. Verstärkter Einstieg der Beschäftigten – Realistische Erwartungen (1)

⁴<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021PC0206>

⁵ Art. 3 Ziff. 1 der KI-VO definiert: „KI-System“ (ist) ein maschinengestütztes System, das für einen in wechselndem Maße autonomen Betrieb ausgelegt ist, das nach seiner Einführung anpassungsfähig sein kann und das aus den erhaltenen Eingaben für explizite oder implizite Ziele ableitet, wie Ergebnisse wie etwa Vorhersagen, Inhalte, Empfehlungen oder Entscheidungen hervorgebracht werden, die physische oder virtuelle Umgebungen beeinflussen können.“

Nun ist es trotz aller Hindernisse denkbar, dass auch in einem Transformationsprozess eine erhöhte Bereitschaft zur Mitarbeit besteht: Die Pläne für die nächsten fünf bis zehn Jahre klingen überzeugend, ein Wechsel in andere Bereiche zu angemessenen Bedingungen steht nicht zur Verfügung. Das kann mit dem Alter der Beschäftigten, aber auch mit der Region zusammenhängen, die man aus familiären oder sonstigen persönlichen Gründen nicht verlassen möchte.

1. Umgang mit Geld und Investitionen

Auch unter solchen Bedingungen kann man nicht erwarten, dass Arbeitnehmer in allen Bereichen des Unternehmens zu einer Verbesserung der Situation, insbesondere zu höherer Entscheidungsqualität beitragen können. Der Umgang mit Geld und die Vornahme von Investitionen ist eine Kunst, die nirgendwo so richtig gelehrt wird. Der Durchschnittsmensch hört darüber so gut wie nichts in der Schule, auch der Studierende muss sich auf der Universität mit anderen Dingen befassen – vielleicht abgesehen von wenigen Betriebswirten, die sich auf das Geschäft der Banken spezialisieren. Im Allgemeinen handelt es sich um ein Geheimwissen relativ weniger wirtschaftlich erfolgreicher Leute, die in diesem Bereich Erfahrung besitzen und die sich ihr Wissen nicht aus Lehrbüchern angeeignet haben. In den Banken findet man hin und wieder Spezialisten, die ein solches Wissen haben, doch sollte man nicht erwarten, dass es beim normalen Bankberater vorhanden ist. Dieser ist froh, wenn es ihm gelingt, einem Kunden das Funktionieren des Aktienmarktes oder gar der dort gehandelten Zertifikate nachvollziehbar zu machen. Es bedarf einer beträchtlichen didaktischen Begabung, einem Menschen, der es ja im Regelfall zu einem guten Einkommen oder Vermögen gebracht hat, Elementares zu erklären, ohne ihn als Dummkopf oder Anfänger erscheinen zu lassen.

Man kann sich die Frage nach den Ursachen stellen. Weshalb ist der Umgang mit Geld bei uns irgendwie tabuisiert, warum gehört es sich nicht, sich darüber auszutauschen? Ich kann mir das nicht wirklich erklären. Bei Artikeln über Warren Buffett oder früher über André Kostolany hatte man manchmal das Gefühl, dass hier „Hohepriester“ am Werk sind, die nur einen kleinen Teil ihres Geheimwissens preisgeben wollen. Auch könnten ein höherer Informationsstand und mehr Sachkunde in diesem Bereich den einen oder anderen veranlassen, intensiver über die ungleiche Verteilung finanzieller Ressourcen und über

ungleiche Gewinnchancen nachzudenken, was Distanz zum bestehenden Wirtschaftssystem aufbauen könnte. Wie auch immer man das einschätzt: Der Finanzchef des Unternehmens wird seinen Expertenstatus und seine Position nicht verlieren, wenn Arbeitnehmer stärker als bisher an bestimmten Unternehmerentscheidungen beteiligt sind.

2. Kein Einfluss auf Makroentscheidungen

Ein weiterer Punkt wird sich ebenfalls nicht verändern. Oben wurde schon darauf hingewiesen, dass es Makroentscheidungen wie z. B. über die Entwicklung der E-Mobilität oder der KI gibt, die nicht an einer bestimmten Stelle oder bei bestimmten Personen verortet werden können. Inwieweit sich wichtige Vorstandsvorsitzende einer Branche oder gar der gesamten Wirtschaft hier absprechen oder nur einem eher zufälligen Trend folgen, kann ich nicht beurteilen. Jedenfalls haben wir keine Stelle, die verbindlich festlegt, in welcher Weise sich die Gesellschaft, insbesondere die Wirtschaft weiterentwickelt. Auch der Regierung fehlen dazu die Kompetenzen im Doppelsinn des Wortes, also in juristischer wie in wissenssoziologischer Hinsicht. Eine verstärkte Einschaltung der Arbeitnehmer in das Geschehen in der Wirtschaft kann unter den gegebenen Rahmenbedingungen an diesem Tatbestand nichts ändern. Die Unsicherheit über das, was in zehn Jahren sein wird, bleibt bestehen.

IV. Verstärkter Einstieg der Beschäftigten – Realistische Erwartungen (2)

Lassen Sie mich endlich zu den positiven Seiten kommen, also zu dem, was Arbeitnehmer effektiv einbringen können. Bei vielen Beratungen von Betriebsräten und anderen betrieblichen Akteuren taucht nach meinen Erfahrungen immer wieder die Behauptung auf, das Management treffe wenig sachgerechte, ja unsinnige Entscheidungen. Das wird einem selten beim ersten Kontakt gesagt, aber diese Einschätzung wird regelmäßig abgegeben, sobald man sich kennen gelernt und Vertrauen aufgebaut hat. Auf Nachfrage wird einem dann im Einzelnen auseinandergesetzt, was der Betriebsrat oder die Kolleginnen und Kollegen selbst im Vergleich zum Status quo alles besser machen würden. Oft ist das auch inhaltlich überzeugend.

1. Arbeitsprozess mit Defiziten

Häufig hört man in Großunternehmen die Klage, dass die Wege übermäßig lang sind, bis ein Anliegen zum Entscheider gelangt ist und anschließend auch den Rückweg erfolgreich bewältigt hat. Manche Vorstellungen von Beschäftigten – so ein weiterer Punkt - lassen sich überhaupt nicht realisieren, obwohl der gesunde Menschenverstand zu hundert Prozent für sie spricht: Eine Gruppe mit guten Vorstandskontakten stellt sich quer, und damit ist die Angelegenheit faktisch erledigt, weil niemand den Gruppenleiter zum Feind haben möchte. Oder noch extremer: Der nur im Hintergrund entscheidende Eigentümer ist von der Vorstellung geprägt, eine gute Führungskraft schlage nichts vor, was er nicht akzeptieren könne. In insgesamt drei Fällen, in denen ein Vorschlag der Ablehnung verfiel, hatte die Karriere des Vorschlagenden anschließend einen Knick bekommen. Ob der Kausalzusammenhang wirklich gegeben war, kann man sicherlich unterschiedlich beurteilen, aber es reichte, dass die allermeisten Leute im Unternehmen an einen solchen Zusammenhang glaubten: Niemand traute sich mehr, etwas vorzuschlagen, was über die Organisation des nächsten Treffens hinausging. Selbst ein durch Mediation zustande gekommener vernünftiger Kompromiss in einer wichtigen betriebsverfassungsrechtlichen Frage wurde nie umgesetzt, weil sich niemand traute, dem obersten Herrscher einen entsprechenden Vorschlag zu machen.

Auch Verbesserungsvorschläge versickern oft in der Hierarchie: Sie machen dem Vorgesetzten Arbeit, weil er zu ihnen Stellung nehmen muss, und sie können ihn im schlimmsten Fall dem Vorwurf aussetzen, er hätte das Problem längst selbst erkennen und für Abhilfe sorgen müssen. Beklagt wird manchmal auch, dass bestimmte, weiter oben in der Hierarchie stehende Leute im Grunde kaum etwas zu tun hätten und deshalb Dinge komplizierter als nötig machen würden, um so ihre Daseinsberechtigung zu unterstreichen. Bisweilen wird auch von leicht nachvollziehbaren Fällen berichtet, in denen es nur darum ging, die Arbeit sehr viel einfacher und mit weniger Einsatz von Personen zu bewältigen, doch niemand wollte den Status quo in Frage stellen. Um auch einmal ein Beispiel aus dem öffentlichen Dienst aufzugreifen: Wenn ein Beamter seinen gesetzlichen Anspruch auf Beihilfe zu den Kosten medizinischer Versorgung geltend machen wollte, musste er früher den Dienstweg beschreiten. Dabei lief der Antrag eines Uni-Bediensteten über den Fachbereichssekretär an den Dekan und von da an den Rektor und das Wissenschaftsministerium. Dieses schaltete dann die Stelle ein, die für solche Anträge aus allen Teilen der öffentlichen Verwaltung des (kleinen) Bundeslandes

zuständig war. Heute wird der direkte Weg vom Beamten zur entscheidenden Stelle („Beihilfefeststellungsstelle“ genannt) gewählt – aber nicht aus organisatorischen Erwägungen, sondern wegen des Datenschutzes, weil die Uni und das Wissenschaftsministerium in der Tat nicht wissen sollten, ob der Beamte an Krampfadern, an Magengeschwüren oder an Angstzuständen leidet.

2. Das Arbeits- und Produktionswissen der Arbeitnehmer

Was folgt aus diesen Erzählungen und Beispielen? Auch wenn man nicht alles als typisch und manches vielleicht auch als übertrieben ansieht: Arbeitnehmer wissen oft sehr viel besser als das Management Bescheid, wo es hakt und wo man besser arbeiten könnte, ohne einen teuren Unternehmensberater engagieren zu müssen.

Lassen Sie mich eine persönliche Erfahrung einflechten. Ich hatte als Berater eines Gesamtbetriebsrats mit einer Firma zu tun, die ihre gesamte Buchhaltung der Lohnkosten wegen nach Indien ausgelagert hatte. Dies führte dazu, dass nicht nur ich, sondern auch Lieferanten und sogar die Anwälte der Arbeitgeberseite Schwierigkeiten hatten, zu ihrem Geld zu kommen. Stellte man eine Rechnung, passierte zunächst einmal gar nichts. Fragte man dann nach, erhielt man per Mail aus Indien irgendeine Nachfrage, die man nur mit Mühe beantworten konnte. Aber gleichwohl erfolgte keine Zahlung; ein anderer Sachbearbeiter schickte stattdessen vier Wochen später in einem etwas eigenartigen Englisch weitere Fragen.

Für Berater des Betriebsrats existierte ein Ausweg. Es gab in der indischen Niederlassung – aus welchen Gründen auch immer – einen Freund des Betriebsrats; irgendwann hatte man sich vermutlich mal bei einer internationalen Gewerkschaft getroffen. Wenn man ihn kontaktierte, genügte eine kurze Mail und irgendwie war das Geld dann umgehend freigegeben und in Deutschland auf dem Konto. Nur gute Freunde des Betriebsrats konnten diesen geheimen Pfad benutzen – vorausgesetzt, sie praktizierten nicht die verbreitete deutsche Anspruchshaltung („ich darf Sie dringend um Zahlung bis 31.3. bitten“), sondern baten sehr höflich um Zahlung, wie wenn es sich um eine Art von Gefälligkeit handeln würde.

Lieferanten waren nicht in dieser komfortablen Position. Sie wandten sich irgendwann an ein deutsches Gericht und erwirkten einen Mahnbescheid und einen Vollstreckungsbescheid. Das führte auch nicht zu einer Zahlung, wohl aber bekam die Firma Besuch vom Gerichtsvollzieher. Darauf hatte sich diese vorbereitet. Sie verfügte über einen Panzerschrank, in dem größere Mengen von Bargeld aufbewahrt wurden – vermutlich Einnahmen, die durch Belieferung von Kunden zustande gekommen waren. Dieser Panzerschrank wurde geöffnet und anschließend dem Gerichtsvollzieher der geschuldete Betrag in Euro und Cent übergeben. Damit war man zunächst aus dem Schneider – allerdings hatte die Firma die ganzen Kosten der Zwangsvollstreckung zu tragen. Und das Ansehen bei Geschäftspartnern dürfte ganz gewaltig gelitten haben. Auch das ein Beispiel, wie bestimmte Dinge schlecht funktionieren und zugleich in einem kleinen Bereich aufgrund rationaleren Verhaltens der Arbeitnehmer eine sinnvollere Alternative praktiziert werden kann.

3. Die Mühen der Ebene

Die Arbeitnehmerseite kann ihr Wissen einbringen und dadurch die Situation des Unternehmens erheblich verbessern. Das ist leichter gesagt als getan. Auch dazu ein praktisches Beispiel. Ein Unternehmen der Metallindustrie war von einem Private-Equity-Unternehmen aufgekauft worden, das zumindest die rentablen Teile entwickeln und dann gewinnbringend weiterverkaufen wollte. Unrentable Abteilungen sollten als „hoffnungslose Fälle“ dicht gemacht werden. Der Betriebsrat wollte nun wissen, wie man sich den neuen Herren gegenüber verhalten solle. Es ging vieles schief im Unternehmen, die Arbeitsabläufe waren vermeidbar umständlich, Planungen nicht erfüllbar – vieles entsprach den oben genannten Beispielen. Das Management, mit dem der neue Eigentümer sprach, sah die Dinge durch eine rosarote Brille. Kleinigkeiten könne man vielleicht verbessern, aber sonst sei alles in Ordnung. Soll man als Betriebsrat oder als Teil der unteren Hierarchie das Gespräch mit den neuen Eigentümern suchen und ihnen reinen Wein einschenken? Dies kann man m. E. tun, soweit man dadurch keine Arbeitsplätze gefährdet: Irgendwann in der Zukunft würde das ineffiziente Arbeiten sowieso zum Vorschein kommen, und dann könnten die Konsequenzen verheerend sein. Rechtzeitig gegenzusteuern dürfte eher Arbeitsplätze retten, weil es im Idealfall aufgrund frühzeitig vorgenommener Korrekturen kaum mehr „hoffnungslosen Fälle“ geben würde. Aber es

wäre übertrieben, würde man darin eine Patentlösung sehen. Auch lässt sich in manchen Fällen eine Gefahr für einzelne Arbeitsplätze nicht vermeiden.

Verstärkter Einstieg der Beschäftigten könnte bedeuten, dass man einen wichtigen Teil des Produktionswissens weitergibt. Manche bringen das auf die alte Formel: Wenn Siemens wüsste was Siemens weiß...

V. Juristische Absicherung

Sollten Arbeitnehmer stärker als bisher bei der Transformation „mit anpacken“, muss sich ihre Position definitiv verbessern. Dabei geht es primär um Existenzsicherung und Anreize, weniger um Erhöhungen des Entgelts.

1. Honorierung von Sonderleistungen

Wenn Arbeitnehmer ihre Fähigkeiten und Kenntnisse über den Arbeitsprozess verstärkt einbringen sollen, liegt es nahe, dafür auch eine angemessene Gegenleistung vorzusehen. In vielen Unternehmen gibt es Regelungen über Verbesserungsvorschläge. Außerdem werden Erfindungen unter bestimmten Voraussetzungen nach dem Arbeitnehmererfindergesetz vergütet.⁶ Beides könnte modernisiert werden.

Verbesserungsvorschläge unterliegen nach § 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats. Dieses erstreckt sich allerdings nur auf das Verfahren als solches, nicht auf eine mögliche Sondervergütung. Insoweit steht es aber der Arbeitgeberseite frei, von sich aus ein Entgelt anzubieten. Dabei kann sie einen „Topf“, eine Gesamtsumme bereitstellen, deren Verteilung dann der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG unterliegen würde.⁷ Sie kann aber auch eine Detailregelung entwickeln, die mögliche Vorschläge bewertet und einordnet, die beispielsweise die Vergütung umso höher werden lässt, je weniger die vorgeschlagenen Verbesserungen mit dem eigentlichen Tätigkeitsbereich des Arbeitnehmers zu tun haben, wobei aber der Betriebsrat gleichfalls einzuschalten ist.

⁶ Gesetz über Arbeitnehmererfindungen (Arbeitnehmererfindungsgesetz – ArbNErfG) vom 25. Juli 1957 (BGBl I S. 756), zuletzt geändert durch Gesetz vom 7. Juli 2021 (BGBl I S. 2363)

⁷ Klebe, in: Däubler/Klebe/Wedde (Hrsg.), Kommentar zum BetrVG, 19. Aufl., Frankfurt/Main 2024, § 87 Rn.371.

Schwieriger, weil gesetzlich geregelt ist die Behandlung von Arbeitnehmererfindungen. Vor einiger Zeit hat sich ein Kreis von Spezialisten zusammengefunden, dem neben zwei Wissenschaftlern insbesondere Vertreter der größten in Deutschland tätigen Unternehmen angehörten. Eine vertrauliche Umfrage unter den repräsentierten Unternehmen ergab, dass sich die durchschnittlichen Erfindervergütungen zwischen 3.000 und 4.000 Euro bewegten – auszahlbar in einem Zeitraum von bis zu zehn Jahren, gerechnet von der Meldung der Erfindung an. Bei mittelständischen Unternehmen soll der Betrag bei 10 %, höchstens bei 20 % dieser Summe liegen. Dies scheint mir eine unangemessene Bescheidenheit zu sein. Wir können als Land nicht vom Export unserer Rohstoffe oder unserer landwirtschaftlichen Produkte leben, wir brauchen technische Innovationen, um anderen im Wettbewerb zumindest ein kleines Stück voraus zu sein. Hier ist der Erfindungsreichtum gut qualifizierter Menschen gefragt. Das setzt ein entsprechendes allgemeines und betriebliches Bildungssystem voraus, aber eben auch Anerkennung und finanzielle Belohnung für die „Dichter und Denker“, die diese Leistungen erbringen sollen. Davon ist derzeit sehr wenig zu spüren. Wer seine Laufbahn nach finanziellen Aussichten bestimmt, ist viel besser beraten, wenn er sich das Lebensziel „Fußballstar“ als wenn er sich das Lebensziel „Erfinder“ setzt. Höhere Anreize zu geben, ist auch deshalb wichtig, weil es sich bei den Verbesserungsvorschlägen und Erfindungen meist um Zusatzleistungen handelt, die man erbringen, aber auch unterlassen kann.

Dazu kommt noch ein weiteres. Verbesserungsvorschläge und Erfindungen sind immer in Gefahr, auf dem Weg nach oben zu „versickern“; davon war schon die Rede.⁸ Bei der ZF in Friedrichshafen hat man deshalb einen unabhängigen Beauftragten eingesetzt, einen erfahrenen Ingenieur, der gerade in den Ruhestand getreten war. An ihn musste sich jeder wenden, der einen Verbesserungsvorschlag machen oder eine Erfindung melden wollte. Dieser Beauftragte nahm dann eine Vorprüfung vor und schied alle Vorschläge aus, die ersichtlich nichts Neues brachten oder die offenkundig nicht realisierbar waren. Der weitaus größere Teil überwand diese Hürde und wurde dann von einem paritätischen Ausschuss begutachtet, der zur Hälfte aus Vertretern der Geschäftsleitung und zur anderen Hälfte aus Vertretern des Betriebsrats bestand. Im Ergebnis war so eine Menge an potentiellen Widerständen aus dem Weg geräumt. Da für die Umsetzung beträchtliche Geldmittel zur Verfügung standen, wurden zwischen zehn und fünfzehn Projekte

⁸ Oben IV 1

realisiert. Dies ist ein positives Beispiel für die verstärkte Einbeziehung von Arbeitnehmern in den Transformationsprozess.⁹

2. Mitbestimmung im Rahmen des Entscheidungsprozesses

Ein zweiter Vorschlag erscheint mir nicht weniger wichtig. Ich würde mir zwar wünschen, dass es viel mehr Mitbestimmung speziell durch die Betriebsräte gäbe, aber mir ist auch bewusst, dass es dafür politische Mehrheiten braucht, die derzeit nicht absehbar sind. Ich begnüge mich deshalb mit der Forderung, die bestehende Mitbestimmung sehr viel stärker als bisher zur Wirkung kommen zu lassen.

Die Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG hat einen relativ weiten Anwendungsbereich; im digitalen Zeitalter ist ein großer Teil neu angeschaffter Geräte und Software geeignet, Verhalten und Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen. Dies bedeutet, dass der Betriebsrat in weitem Umfang über die „apparative“ Ausstattung des Betriebes (einschließlich Software) mitbestimmen kann. Deshalb sei gerade diese Bestimmung näher betrachtet.

Die Mitbestimmung setzt in ihrer heutigen Form an einem Einzelakt an. Nicht der Kauf einer neuen Telefonanlage oder der Erwerb eines neuen SAP-Systems unterliegen der Mitbestimmung, sondern (nur) deren konkreter Einsatz im Betrieb. Dies hat für den Betriebsrat den Nachteil, dass er oft vor vollendete Tatsachen gestellt ist: Die Anlage oder das System sind schon gekauft, jetzt „nein“ zu sagen würde bedeuten, dass man dem Unternehmen ggf. einen Schaden von 200.000 oder 500.000 Euro zufügt. Das will man nicht – ganz abgesehen davon, dass es in den nächsten Jahren immer wieder heißen würde, der Betriebsrat sei für schlechte Zahlen verantwortlich, sein „Eigensinn“ habe das Unternehmen in eine schwierige Lage gebracht. Ähnlich ist die Entscheidungssituation für einen Einigungsstellenvorsitzenden: Auch er wird sich scheuen, dem Unternehmen einen solchen Nachteil zuzufügen. Zwar ist er als Außenstehender nicht unmittelbar moralischen oder finanziellen Nachteilen ausgesetzt, aber er kann damit rechnen, dass er bei künftigen Einigungsstellen keine Berücksichtigung mehr findet, weil sich auch in anderen Unternehmen herumgesprochen haben wird, dass ihm das „Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge fehlt“. Auch er wird daher genau wie der Betriebsrat eine solche

⁹ Weitere Einzelheiten zu den Abmachungen bei ZF bei Däubler, Präventive Krisenbewältigung – das Beispiel ZF, AiB 5/2019, S. 34 ff.

Situation vermeiden wollen und einen Kompromiss anstreben, der die Grundsatzentscheidung des Arbeitgebers unangetastet lässt und beim Einsatz des neuen Systems die eine oder andere Modifikation vornimmt. Ohne dass dies im Gesetz irgendwie angedeutet wäre, wird die Mitbestimmung so auf relativ sekundäre Aspekte abgedrängt.

Die Gegenstände, auf die sich die betriebliche Mitbestimmung bezieht, haben in der Regel einen Prozesscharakter. Es geht nicht allein um eine punktuelle Entscheidung, wo man für ein „Ja“ oder ein „Nein“ optieren kann. Vielmehr geht es um Prozesse, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken und die eine ganze Reihe von Vor- und Teilentscheidungen umfassen. Will man die Mitbestimmung ernst nehmen, muss man sie auf diesen Prozess erstrecken: Der Betriebsrat darf nicht erst dann eingeschaltet werden, wenn viele Weichenstellungen schon stattgefunden haben und nicht mehr (oder nur noch unter sehr hohen Kosten) rückgängig gemacht werden können. Er muss von Anfang an als gleichberechtigter Partner einbezogen werden und bei allen relevanten Entscheidungen mitbestimmen können. Nur dann kann man ernsthaft davon sprechen, dass die Arbeitnehmerseite sich verstärkt in Transformationsprozesse einbringt.

Die bessere Realisierung der Mitbestimmung setzt zugleich voraus, dass der Betriebsrat in den zu entscheidenden Fragen über die nötige Sachkunde verfügt. Diese zu erwerben, wird zwar durch die Einschaltung von Beginn an erleichtert, doch kann es gleichwohl zahlreiche Situationen geben, in denen der Betriebsrat fremde Hilfe benötigt. Der Rückgriff auf Sachverständige muss daher großzügig gehandhabt werden; das was seit dem Betriebsrätemodernisierungsgesetz für den Einsatz von KI gilt,¹⁰ sollte auch in anderen Fällen praktiziert werden, in denen der Betriebsrat schwierige technische und betriebswirtschaftliche Fragen mitzuentscheiden hat.

3. Festschreibung trotz Freiwilligkeit

Die hier gemachten Vorschläge lassen sich derzeit nur auf freiwilliger Grundlage realisieren. Wenn der Unternehmensleitung wirklich daran gelegen ist, die Beschäftigten wesentlich stärker als bisher in Transformationsprozesse einzubeziehen und von ihrem Wissen zu profitieren, dann muss sie auch bereit sein, bessere Mitsprachemöglichkeiten

¹⁰ § 80 Abs. 3 Satz 2 BetrVG

verbindlich festzuschreiben, wofür insbesondere der Weg über eine Betriebsvereinbarung in Betracht kommt. Auch sollte man sich an den zahlreichen Unternehmen orientieren, in denen schon heute die Mitbestimmung nicht erst bei der letzten Etappe des Entscheidungsprozesses beginnt.