

## 3 Mitbestimmung in Organisationen

### **Lernziele**

*In diesem Kapitel lernen Sie ...*

- *Mitbestimmung aus einer internationalen Perspektive zu betrachten (»employee voice«),*
- *die Mitbestimmung in Deutschland aus der Perspektive von Diversity Management zu betrachten und neben der betrieblichen Mitbestimmung auch die unternehmerische Mitbestimmung zu sehen.*

Die Arbeitsbeziehungen (auch: Arbeitsverhältnis, Beschäftigungsverhältnis) bezeichnet die Beziehungen bzw. Verhältnisse zwischen Arbeitgeber (bzw. Management) und dem Beschäftigten. Hier liegt der Fokus auf den individuellen Beziehungen. Als industrielle Beziehungen (als Übersetzung des englischen Begriffs *industrial relations*) werden die Regelungen zwischen Management bzw. Arbeitgebervertretern und Beschäftigten bzw. Gewerkschaften oder Betriebsrat bezeichnet. Der Staat reguliert über verschiedene Gesetze wie das Tarifvertragsgesetz oder das Betriebsverfassungsgesetz diese industriellen Beziehungen.

Wie die Arbeitsbeziehungen und auch die industriellen Beziehungen gestaltet sind, ist in vielen Ländern sehr unterschiedlich geregelt. Um das deutsche System besser einordnen zu können, erfolgt eine kurze Einführung in die Arbeitsbeziehungen und mit Blick auf Diversity Management, vor allem auf die Möglichkeiten von Beschäftigten, Einfluss auf die Organisation zu nehmen. Anschließend geht es um die Mitbestimmung in Deutschland, kurz wird die unternehmerische Mitbestimmung umrissen, und dann wird auf die betriebliche Mitbestimmung näher eingegangen.

### 3.1 Employee Voice – Beteiligung und Mitbestimmung aus internationaler Perspektive

Das Verhältnis zwischen Management und Beschäftigten ist essenziell, um die strategischen Ziele der Organisation erreichen zu können. Gerade Engagement, Identifikation und Zusammenarbeit sind notwendig, um ehrgeizige Ziele erreichen zu können. Dabei sind Organisationen keine abgeschlossenen Einheiten, sondern Einflüsse von außen können sowohl förderlich als auch ver hindernd einwirken. Gleichzeitig sind viele Organisationen nicht nur in einem Land tätig, sodass nicht nur wirtschaftliche, politische und kulturelle Faktoren eines Landes wirken, sondern auch verschiedene nationale, supranationale und internationale Wirkungen und Wechselwirkungen betrachtet werden müssen.

Für das Personalmanagement in multinationalen Organisationen stellt sich dabei die interessante Frage, ob sich die Art und Weise, wie Personalmanagement gestaltet ist, zwischen Ländern mehr oder weniger ähnlich werden wird. Gibt es Hinweise auf Konvergenz (Annäherungen) oder Divergenz (Abweichungen) auf den verschiedenen Entwicklungspfaden des Personalmanagements? In der Diskussion finden sich Argumente für beide Seiten. Sera (1992) geht davon aus, dass anhand von best practices erfolgreiche Personalmanagementmaßnahmen in vielen Ländern übernommen werden und so Konvergenz die Folge wäre. Ashkenas u. a. (1995) unterstützen diese Idee, da sie davon ausgehen, dass große Organisationen alle regionalen Personalmanagement-Maßnahmen in die globale Personalmanagementstrategie einpassen müssen. Die Idee dahinter ist, dass es den »one-best-way« gibt.

Für die Divergenz argumentiert Hu (1992), dass auch multinationale Organisationen nicht in einem kulturleeren Raum agieren. Da aber alle Organisationen auch in dem regionalen Kontext und der kulturellen Prägung agieren müssen, sind Unterschiede in der Gestaltung des Personalmanagements unausweichlich. Daher müssen kulturelle, politische und wirtschaftliche Faktoren von Managern beim internationalen Personalmanagement miteinbezogen werden.

Gerade auch mit dem Blick auf Diversity Management ist das eine interessante Frage: Werden sich Ziele, Maßnahmen und Instrumente des Diversity Managements immer ähnlicher in verschiedenen Ländern oder wird die Gestaltung des Diversity Managements gerade auch in Zukunft sehr unterschiedlich sein müssen, um erfolgreich zu sein? Um diese Frage für Deutschland besser überlegen zu können, ist es wichtig, die Regelungen für Deutschland bewusst zu reflektieren.

Auf individueller Ebene wird zwischen dem Arbeitgeber und dem Beschäftigten ein Arbeitsvertrag geschlossen. Allerdings muss dieser Vertrag konform mit den rechtlichen Regelungen sein. In Deutschland dürfen in einem Arbeitsvertrag

bessere Bedingungen vereinbart werden, aber keine schlechteren. So darf z. B. ein höherer Lohn als gesetzlich (oder tariflich) geregelter Mindestlohn vereinbart werden, aber kein geringerer. Weiterhin muss betrachtet werden, ob für den Arbeitsbereich ein Tarifvertrag gültig ist, denn auch hier gilt, die Regelungen des individuellen Arbeitsvertrags dürfen den einzelnen Beschäftigten besserstellen, aber nicht schlechter. Ob und welche Besserstellungen im Arbeitsvertrag vereinbart werden können, hängt von der Verhandlungsposition der beiden Seiten ab. Im Prinzip hat häufig der Arbeitgeber die größere Macht, Bedingungen durchsetzen zu können. Dies gilt vor allem dann, wenn auf dem Arbeitsmarkt mehr Arbeit angeboten wird, als Arbeitskräfte gesucht werden. Zurzeit (2019) ändert sich der Arbeitsmarkt in Deutschland. Noch vor 10 Jahren wurde weniger Arbeit in Organisationen gesucht, als Menschen ihre Arbeitskraft anboten. Dieser Arbeitsmarkt ändert sich, vor allem für bestimmte Berufsgruppen wie Ingenieur:innen, Pfleger:innen oder Erzieher:innen. Da hier die Nachfrage von Arbeitgebern groß ist, können die Arbeitssuchenden die Arbeitsbedingungen (z. B. Entlohnung, Flexibilität von Arbeitszeit und -ort) mit mehr Nachdruck verhandeln.

Nachfrage und Angebot auf dem Arbeitsmarkt haben damit Einfluss auf das Personalmanagement. Damit stellen sich Fragen wie, welche Arbeitsbedingungen wollen Beschäftigte, wie können Beschäftigte an die Organisation gebunden werden und wie passgenau findet die Organisation Beschäftigte bzw. wieviel eigene Personalentwicklung muss angeboten werden.

Zur gleichen Zeit verändert sich auch die grundlegende Art der Arbeitsverträge. Unterschieden werden Normalarbeit und atypische Beschäftigung. Normalarbeit wird darüber definiert, dass die folgenden Kriterien erfüllt werden: ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis, in Vollzeit, ohne Befristung, mit regelmäßigem Einkommen, welches die gesellschaftliche Teilhabe ermöglichen soll, Schutz durch Sozialversicherungssysteme und der Tätigkeit in der Organisation, mit dem das Arbeitsverhältnis besteht. Atypische Beschäftigungsverhältnisse sind alle anderen, z. B. Teilzeitarbeit, befristete Beschäftigung, Leiharbeit, Werkverträge, Soloselbstständigkeit oder geringfügig Beschäftigte (vgl. Bäcker/Schmitz 2016, S. 3). Daraus folgt auch, dass die Zusammensetzung von Beschäftigten mit unterschiedlichsten Arbeitsverträgen oder anderen Arrangements (z. B. Werkverträge, Leiharbeit) immer vielfältiger wird. Auch das hat Einfluss auf die Arbeitsbeziehungen: Die verschiedenen Gruppen unterscheiden sich, z. B. mit Blick auf die Arbeitsplatzsicherheit, die Existenzsicherung durch das Einkommen, die Zugehörigkeit zur Organisation. All diese Faktoren haben Einfluss auf die Machtbalance zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten.

Das Management wählt verschiedene Strategien zur Gestaltung der Arbeitsbeziehungen. Fox (1966) hat zur Analyse dieser Strategien zwei Perspektiven vorgeschlagen, die bis heute diskutiert werden. Er unterscheidet dabei die unitaristische und pluralistische Perspektive, die bei der Analyse von Arbeitsbeziehungen

bis heute angewendet werden (vgl. z. B. Budd 2013, der das Arbeitsbeziehungsmodell mit vier Perspektiven analysiert, egoistisch, unitaristisch, pluralistisch und kritisch).

Die unitaristische Perspektive sieht die Organisation als eine zusammengehörige Gruppe von Personen, die gemeinsame Werte und Interessen haben und auf das gleiche Ziel hinarbeiten. Dann sind arbeitsrechtliche Regelungen weitgehend überflüssig, staatliche Mindeststandards bilden dann die Basis des Personalmanagements. Gewerkschaften werden als Außenstehende betrachtet, die unnötige Konflikte in die Organisation tragen. Das Personalmanagement dient dazu, die Interessen der Beschäftigten und des Arbeitgebers im Alltag in Einklang zu bringen (vgl. Budd 2013, S. 448).

Die pluralistische Perspektive sieht Arbeitsrecht als notwendig in einer kapitalistischen Demokratie an, um die Machtüberlegenheit der Arbeitgeber zu kompensieren und eine Balance zwischen Effizienz und Fairness herzustellen. In einer Organisation sind verschiedene Werte und Interessen gleichzeitig vertreten. Gewerkschaften sind dann notwendig, um die Verhandlungspositionen zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten anzugleichen. Das Personalmanagement dient zur Ausrichtung des Verhaltens auf gemeinsame Interessen, es kann aber aufgrund der ungleichen Machtverhältnissen nicht, oder nicht allein, den Ausgleich zwischen den konkurrierenden Interessen schaffen (vgl. Budd 2013, S. 448).

Diese beiden Perspektiven sind hilfreich, um Denk- und Handlungsmuster in Organisationen verstehen und analysieren zu können. Sie helfen auch, bei Ratgeberbüchern oder Berater:innen deren ideologische Ausrichtung besser zu verstehen. Auch wenn diese beiden Perspektiven nicht trennscharf sind, so helfen sie dennoch, die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen besser verstehen zu können (vgl. Calveley u. a. 2017, S. 290ff.).

An der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen sind verschiedene Akteure beteiligt:

- Der *Staat* wirkt z. B. über die Wirtschaftsverfassungen (z. B. mit neo-liberaler oder sozial-marktwirtschaftlicher Prägung) auf die Arbeitsbeziehungen ein. In Deutschland ist z. B. eine staatliche Regelung, dass Tarifautonomie herrscht, d. h. der Staat kann den Tarifpartnern keine Weisungen erteilen (ausführlicher zu Tarifverträgen siehe WSI Tarifarchiv 2020).
- Die Arbeitgeber und die Arbeitgebervereinigungen. Der jeweils zuständige Arbeitgeberverband (z. B. Bundesverband der deutschen Industrie BDI, Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie [Gesamtmetall]), in einzelnen Fällen auch der einzelne Arbeitgeber, ist Tarifpartner und verhandelt in regelmäßigen Abständen Tarifverträge mit der zuständigen Gewerkschaft, in denen Lohnhöhe, Urlaubstage usw. für alle tarifgebundenen Mitglieder festgelegt werden.

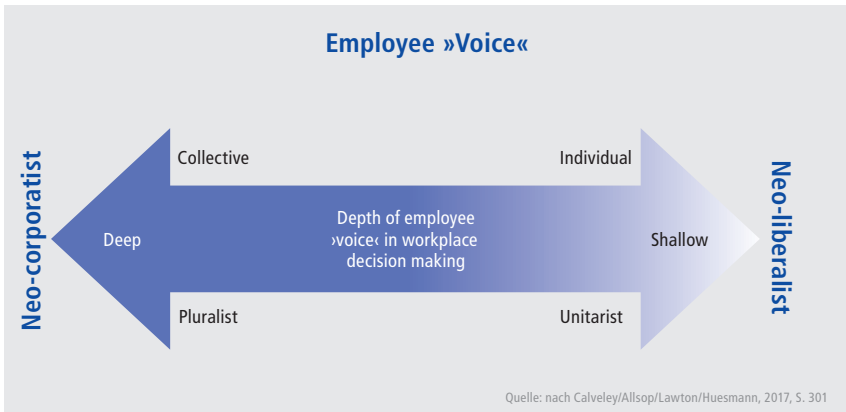
- Die *Beschäftigten und der Betriebsrat*. Die Beschäftigten sind auf betrieblicher Ebene individuell an der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen beteiligt. Der Betriebsrat vertritt die Gruppe der Beschäftigten. Auf der Grundlage des BetrVG hat der Betriebsrat in vielen, die Beschäftigten betreffenden Bereichen Mitspracherechte (ausführlicher dazu Kapitel 3.2). Der Betriebsrat kann über Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen mit dem Arbeitgeber bindende Vereinbarungen für die betriebliche Gestaltung der Arbeitsbeziehungen treffen. Betriebsräte haben kein Recht, zum Streik aufzurufen. Der Betriebsrat hat auch eigene Interessen, er will seine Arbeit legitimieren und von seinen Wähler:innen als gut Arbeitenden wahrgenommen werden.
- Die *Gewerkschaften*. Die jeweils zuständigen Gewerkschaften sind auch Tarifpartner und verhandeln entsprechend mit den Arbeitgebern bzw. den Arbeitgeberverbänden die Tarifverträge. Die Gewerkschaften können zum Streik aufrufen, dies geschieht in der Regel im Rahmen von Tarifverhandlungen. Alle Beschäftigten, unabhängig von ihrer Gewerkschaftszugehörigkeit, dürfen streiken. Weiterhin haben Gewerkschaften (auch betriebsfremde Beauftragte) auf der Basis der Koalitionsfreiheit im Grundgesetz ein Recht auf freien Zugang zu Betrieben.

Eines der zentralsten Gestaltungselemente des Managements von Arbeitsbeziehungen ist das Maß der Beteiligung von Mitarbeitenden an der Organisationsgestaltung. Der englische Begriff *employee voice* wird von dem Fachverband für Personal und Personalentwicklung in Großbritannien (CIPD: Chartered Institute of Personnel and Development) wie folgt definiert: »the ability of employees to express their views, opinions, concerns and suggestions, and for these efforts to influence decisions at work« (CIPD 2019, S. 3).

Daher kann dieser Begriff *employee voice* nicht einfach mit Mitbestimmung übersetzt werden, da im deutschen Sprachgebrauch Mitbestimmungsrechte selbst in der schwächsten Form tiefer greifen (vgl. Kapitel 3.2.2), während der Begriff *employee voice* umfassender ist, z. B. von zuhören bis hin zu intensiven Partizipationsrechten.

In der folgenden Abbildung sind Wirtschaftsverfassung bzw. politische Systeme (neo-liberal und neo-korporative), Perspektive auf Arbeitsbeziehungen (unitaristisch und pluralistisch) in Zusammenhang mit dem Maß der Beteiligung gebracht worden.

Abbildung 6



In neo-korporativen Systemen (z. B. in Frankreich und Deutschland) werden verschiedene gesellschaftliche Gruppen an politischen Entscheidungen in Organisationen beteiligt, daher kann auch von einer pluralistischen Perspektive gesprochen werden. Hier ist die Beteiligung von Mitarbeitenden in der Regel hoch. Gleichzeitig ist es wahrscheinlich, dass kollektive Formen der Beteiligung entstanden sind, z. B. Betriebsräte.

Bei neo-liberalen Systemen (z. B. in den USA oder Großbritannien) wird davon ausgegangen, dass der freie Markt Angebot und Nachfrage ausgleicht und der Staat hier nicht regelnd eingreifen soll. Diese unitaristische Perspektive führt zu einer sehr geringen Beteiligung von Mitarbeitenden an den Entscheidungsprozessen. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass Beschäftigte vor allem individuell ihre Meinung, Bedenken und Vorschläge dem Management gegenüber äußern (vgl. Calveley u. a. 2017, S. 300ff.).

Um das Maß an Beteiligung von Beschäftigten ausdrücken zu können, werden die Begriffe Employee involvement und Employee participation verwendet. Die schwache Form der Beteiligung (aus unitaristischer Perspektive, in neo-liberalen Systemen) wird als Employee involvement bezeichnet. Als deutsche Begriffe könnte Mitarbeiterbindung, Mitarbeiterengagement oder Mitarbeiterereinbeziehung verwendet werden. Manager wollen das Engagement der Beschäftigten auf die Organisationsziele ausrichten. Sie gehen von gemeinsamen Interessen aus, und über z. B. Teamarbeit, Qualitätszirkel und Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung sollen Beschäftigte sich mit den Zielen der Organisation identifizieren und sich an die Organisation gebunden fühlen. Employee participation, im deutschen übersetzbar mit Mitarbeiterpartizipation, setzt Möglichkeiten voraus, wie Be-

schäftigte an der Entscheidungsfindung in der Organisation teilnehmen können (vgl. Calvey u. a. 2017, S. 302ff.).

International gibt es viele Facetten von Mitarbeiterbeteiligung. Dabei finden sich alle Ausgestaltungen von sehr schwachen, managerbestimmten und zur Effizienzsteigerung eingesetzten Formen bis hin zu gesetzlich verankerten Mitbestimmungsrechten. Im internationalen Vergleich ist bei marktwirtschaftlichen Wirtschaftsverfassungen die deutsche betriebliche und unternehmerische Mitbestimmung eine ausgesprochen starke Form der institutionellen Mitarbeiterpartizipation.

Zusammenfassend umfasst das Thema Employee voice alle Formen der Mitarbeiterbeteiligung in Organisationen, darunter fallen alle institutionellen Formen (z. B. Betriebsräte, Obleute, gesetzlich vorgeschriebene Beschwerdestellen), alle formalen Maßnahmen und Instrumente in Organisationen (z. B. Mitarbeitendenbefragungen, Qualitätszirkel, Vorschlagswesen) und auch informelle Möglichkeiten (z. B. hierarchieübergreifende Gesprächsangebote bei Betriebsfeiern, Netzwerkangebote, Gesprächskreise). Der Betriebsrat ist für Deutschland eine wichtige institutionale Form der Mitbestimmung und im internationalen Vergleich eine sehr starke Form der Mitarbeiterbeteiligung. Diese Form der Mitbestimmung wird im folgenden Kapitel näher vorgestellt.

### 3.2 Mitbestimmung in Deutschland

In Deutschland sind einige grundlegende Möglichkeiten von Beschäftigten, sich an organisationalen Entscheidungen zu beteiligen oder gar zu partizipieren, rechtlich vorgegeben. Auch hier haben Organisationen jederzeit die Möglichkeit, über die rechtlichen Vorgaben hinaus weitere Beteiligungsmöglichkeiten zu eröffnen. Unterschieden werden die betriebliche Mitbestimmung (arbeitsrechtliche Mitbestimmung in der Betriebsverfassung) und die unternehmerische Mitbestimmung (die gesellschaftsrechtliche Mitbestimmung in der Unternehmensverfassung, vgl. hierzu auch Helfen/Toedling in diesem Band). Betriebsräte oder entsprechende Institutionen gibt es in verschiedenen Ländern mit sehr unterschiedlichen Befugnissen. In diesem Studienbrief wird der Fokus ganz auf die deutsche Mitbestimmung gelenkt.

Die unternehmerische Mitbestimmung hat nicht so viele Ansatzpunkte für das Diversity Management, daher wird diese in Kapitel 3.2.1 nur im Überblick kurz dargestellt und die Ansatzpunkte aufgezeigt.

Für die betriebliche Mitbestimmung ist das Diversity Management ausgesprochen relevant, bzw. für das Diversity Management ist die betriebliche Mitbestimmung ein wesentlicher Einflussfaktor. In diesem Studienbrief werden die rechtlichen

Bestimmung aus der Perspektive des Diversity Managements diskutiert. Auch wenn die Darstellung der Mitbestimmungsrechte weitgehend allgemein erfolgt, so werden doch alle Beispiele auf das Themenfeld des Diversity Managements bezogen. Die rechtlichen Ausführungen sind daher auch **nicht vollständig**. Um einen vollständigen Überblick zu erhalten, bietet es sich an, das Betriebsverfassungsgesetz tatsächlich einmal zu lesen. (Es sind 132 Paragraphen und umfasst als PDF-Dokument ca. 45 Seiten, Sie finden immer die neueste Fassung auf den Internetseiten [www.gesetz-im-internet.de](http://www.gesetz-im-internet.de), die vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz und dem Bundesamt für Justiz verantwortet wird.)

### 3.2.1 Unternehmerische Mitbestimmung im Überblick

Die unternehmerische Mitbestimmung ist in Deutschland seit 1951 gesetzlich festgelegt. Sie betrifft nur die Mitbestimmung von Beschäftigten in Kapitalgesellschaften und ist in unterschiedlichen Gesetzen verankert (je nach Art und Größe des Unternehmens) (vgl. Wissenschaftliche Dienste Deutscher Bundestag 2014, S. 4). Der Begriff Unternehmen wird zwar nicht im Gesetz definiert, aber das Unternehmen wird als Parallelbegriff zum Betrieb gesehen und fokussiert dabei auf die wirtschaftliche bzw. ideelle Seite des Betriebs: »[ein] ›Unternehmen‹ ist die Zusammenfassung sachlicher und unkörperlicher Mittel, zwecks derer der Unternehmer mit seinen Mitarbeitern einen wirtschaftlichen oder ideellen Zweck auf Dauer verfolgt« (Wissenschaftliche Dienste Deutscher Bundestag 2014, S. 4). Hier ein kurzer Überblick zur kurzen Auffrischung (ausführlicher dazu: Basiswissen, Hans-Böckler-Stiftung 2019a und Helfen/Toedling und Wirth in diesem Band):

- Aktiengesellschaften (AG) haben in Deutschland drei Organe, Hauptversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand. Dazu kommen Aufsichtsräte bei Genossenschaften, Kommanditgesellschaften und GmbHs mit mehr als 500 Beschäftigten.
- In der Hauptversammlung treffen sich die Eigner der Gesellschaft (Aktionäre). Sie wählen die Aufsichtsräte, beschließen Kapitalerhöhungen und -senkungen, genehmigen Satzungsänderungen und bestimmen, wie der Bilanzgewinn eingesetzt werden soll. Die Hauptversammlung bestimmt nicht das Tagesgeschäft.
- Der Aufsichtsrat ist das Kontrollorgan, er bestellt und kontrolliert den Vorstand (sowohl was die Vergangenheit angeht als auch die zukünftigen Planungen) und prüft die Geschäftsbücher. Die Aufsichtsratsmitglieder werden von der Hauptversammlung gewählt.
- Der Vorstand wird von den Aufsichtsratsmitgliedern bestimmt. Der Vorstand vertritt die Aktiengesellschaft nach außen und innen und organisiert die Geschäftsführung. Der Vorstand hat unbeschränkte Befugnisse und handelt auf



eigene Verantwortung, er unterliegt nicht den Weisungen des Aufsichtsrats oder der Aktionäre. Die Geschäftsführung muss aber nach der Sorgfaltspflicht des »ordentlichen Geschäftsmanns« erfolgen.

Die unternehmerische Mitbestimmung setzt bei den Aufsichtsräten an. Damit die Geschäftspolitik des Vorstands nicht nur im Interesse der Aktionäre (= Kapitalgeber) ist, sondern auch im Interesse der Beschäftigten gestaltet wird, sitzen im Aufsichtsrat Arbeitnehmer:innenvertreter. Je nach gesetzlicher Grundlage besteht der Aufsichtsrat aus einem Drittel oder der Hälfte der Aufsichtsratsmitglieder (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2019b).

Die unternehmerische Mitbestimmung wird im Montan-Mitbestimmungsgesetz (von 1951), im Mitbestimmungsgesetz (von 1976) und im Drittelbeteiligungsgesetz (von 2004) geregelt.

Die Montan-Mitbestimmung ist die Form der unternehmerischen Mitbestimmung, die von allen Formen am weitesten reicht. Nach dem Montanmitbestimmungsgesetz haben Beschäftigte in Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie ein hälftiges Mitbestimmungsrecht in den Aufsichtsräten. Allerdings nur, wenn das Unternehmen eine Aktiengesellschaft, GmbH oder eine sogenannte Einheitsgesellschaft ist und mehr als 1000 Beschäftigte hat. 2019 fallen nur noch ca. 40 Unternehmen unter dieses Gesetz. Der Aufsichtsrat ist paritätisch mit Vertretern der Anteilseigner und der Beschäftigten besetzt, dazu kommt ein neutrales Mitglied, auf das sich beide Seiten einigen müssen (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2019b). Der Aufsichtsrat bestellt den Vorstand, darunter auch den Arbeitsdirektor. Der Arbeitsdirektor ist mit den Personal- und Sozialangelegenheiten betraut und darf nicht gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertretungen ausgewählt werden. Bei dieser Form der unternehmerischen Mitbestimmung kann von einem paritätisch besetzten Aufsichtsrat gesprochen werden.

Das Mitbestimmungsgesetz von 1976 gilt für Kapitalgesellschaften ab 2000 Beschäftigten (außer für die Montanindustrie, s. o.). Auch hier wird die Hälfte der Aufsichtsratssitze an Arbeitnehmer:innenvertreter vergeben, die von den Beschäftigten gewählt werden. Dabei kann auch die zuständige Gewerkschaft 2–3 (je nach Größe) Kandidaten vorschlagen. Der:Die Aufsichtsratsvorsitzende gehört in der Regel zu den Vertretern der Arbeitsgeberseite. Er hat bei gleicher Stimmzahl ein doppeltes Stimmrecht. Dies ist auch der zentrale Unterschied zur Montan-Mitbestimmung, daher wird die Mitbestimmung von 1976 auch als »quasi-paritätisch« bezeichnet (Hans-Böckler-Stiftung 2019b).

In kleineren Kapitalgesellschaften, die zwischen 500 und 2000 Beschäftigte haben, gilt das Drittelbeteiligungsgesetz von 2004. Hier sind ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder Vertreter der Arbeitnehmer:innenseite; Gewerkschaftsvertreter:innen sind möglich, aber nicht obligatorisch (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2019b).

Alle Aufsichtsratsmitglieder müssen konstruktiv zusammenarbeiten und die Arbeitnehmervertreter:innen müssen dabei Kooperation und Interessenvertretung möglichst gut zusammenbringen. Um dies gut umsetzen zu können, wird die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten und den zuständigen Gewerkschaften als wichtig angesehen (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2019b).

Rapp u. a. haben 2019 eine Studie zur Wirkung der Mitbestimmung im Aufsichtsrat auf die Unternehmensführung vor dem Hintergrund der Wirtschafts- und Finanzkrise durchgeführt. Die Ergebnisse fassen die Autoren folgendermaßen zusammen: »Wichtige Entscheidungen in mitbestimmten Unternehmen wurden während der Finanz- und Wirtschaftskrise systematisch anders getroffen als in nicht-mitbestimmten Unternehmen. In mitbestimmten Unternehmen kommt eine stärkere Orientierung an langfristigen Unternehmensinteressen zum Vorschein. Dieser Effekt liegt in den Dimensionen Beschäftigung, Investitionen, Finanzierung und Strategie und somit in allen untersuchten Unternehmensentscheidungen vor. Insgesamt unterstreicht die vorliegende Studie die Potenziale der unternehmerischen Mitbestimmung für die Bewältigung der Folgen unternehmensextern verursachter Schocks wie beispielsweise der Finanz- und Wirtschaftskrise« (Rapp u. a. 2019, S. 9).

### 3.2.2 Die betriebliche Mitbestimmung in Deutschland

In diesem Studienbrief wird der Fokus auf die betriebliche Mitbestimmung über Betriebsräte gelegt. Zum besseren Verständnis wird in einem ersten Schritt ein kurzer Abriss zur Geschichte der Mitbestimmung gegeben. Darauf folgt eine knappe Abgrenzung zwischen Mitarbeitervertretung, Personalräten und Betriebsräten. Anschließend werden die zentralen Grundlagen der betrieblichen Mitbestimmung über Betriebsräte dargelegt, sodass es in Kapitel 4 möglich ist, die Interdependenzen zwischen Diversity Management und betrieblicher Mitbestimmung zu diskutieren.

Gesetzliche Regelungen zur betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland gibt es seit 1920 (vgl. Wissenschaftliche Dienste Deutscher Bundestag 2014, S. 4). Bereits bei der Deutschen Verfassungsgebenden Nationalversammlung 1849 hat eine Minderheit von sozialliberalen Unternehmern eine Gewerbeordnung vorgelegt, die Fabrikausschüsse der Beschäftigten mit bestimmten Rechten vorsah. Auch wenn dieser Entwurf nicht angenommen wurde, so folgte doch 1891 eine Novelle der Gewerbeordnung, die es den Arbeitgebern freistellte, ob sie Arbeiterausschüsse einrichten wollen. 1905 folgte eine zwingende Einführung von Arbeiterausschüssen im Bergbau (mit mehr als 100 Beschäftigten). 1916 wurde bei gewerblichen Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten ein Anhörungsrecht in sozialen Angelegenheiten festgelegt. 1920 erfolgte dann das Betriebsrätegesetz mit bestimmten Rechten (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2019b). Arbeitnehmerver-

tretenen in Aufsichtsräten der Reichsbahn gibt es seit 1922. Zwischen 1933 bis 1945 haben die Nationalsozialisten alle Formen von Mitbestimmung über das »Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit« außer Kraft gesetzt. Ab 1946 wurde von den Gewerkschaften wieder die volle Mitbestimmung, sowohl unternehmerisch als auch betrieblich, gefordert. 1952 trat dann das Betriebsverfassungsrecht in Kraft, das dann 1972 reformiert und 2001 novelliert wurde. In diesem Gesetz sind die Rechte des Betriebsrates in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten festgelegt (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2019c).

Dieser kurze Abriss der Geschichte der betrieblichen Mitbestimmung (vgl. den ersten Beitrag in diesem Band) macht deutlich, dass in Deutschland die Beteiligung von Beschäftigten schon seit über 100 Jahren Teil der Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung ist. Auch wenn zwischen 1933 und 1945 keine Beteiligung mehr festgeschrieben war, so wurde dieses Thema doch nach dem zweiten Weltkrieg wiederaufgenommen und noch weiterentwickelt. Diese historische Verwurzelung ist nicht in allen Ländern gleich. Verglichen mit der Mitbestimmung in Deutschland wird z. B. die USA als mitbestimmungsarmes Land bezeichnet. Der Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik hat 2005 zusammenfassend festgestellt, dass die amerikanischen Gewerkschaften sich auf dem Rückzug befänden, ihre gesellschaftliche Macht immer mehr geschwächt wird, wohingegen die Macht der Arbeitgeber durch die Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik gestärkt wurde, was unter Präsident Bush mit Nachdruck weitergeführt wurde (ausführlicher dazu: Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik 2005).

Es gibt drei Institutionen, die die betriebliche Mitbestimmung in Organisationen in Deutschland vor allem wahrnehmen, die Mitarbeitervertretung, der Personalrat und der Betriebsrat.

Mitarbeitervertretungen sind in Kirchen und ihren karitativen und erzieherischen Einrichtungen verbreitet. Das BetrVG gilt hier nicht, da diese Organisationen ein Selbstbestimmungsrecht haben, das Religionen und Weltanschauungsgemeinschaften eine eigenverantwortliche Regelung eigener Angelegenheiten garantiert. Mitarbeitervertretungen sind informelle Gremien, allerdings finden sich bei verschiedenen Trägern auch explizite Regelungen, z. B. bei der katholischen Kirche über die Caritas (vgl. Caritas 2019).

Personalräte werden in Betrieben und Verwaltungen des Bundes, der Länder, der Gemeinden und sonstigen Körperschaften des öffentlichen Rechts von den Beschäftigten gewählt (vgl. Krumme 2018). Dabei haben Bund und Länder unterschiedliche gesetzliche Grundlagen, sodass sich die Ausgestaltung der Mitbestimmung unterscheiden kann. Unterschiede gibt es vor allem bei der gerichtlichen Durchsetzung, bei Handlungs- und Unterlassungsansprüchen, die der Personalrat weniger bzw. gar nicht beanspruchen kann.

Im Vergleich von Mitarbeitervertretungen, Personalräten und Betriebsräten sind die gesetzlichen Rechte und Durchsetzungsmöglichkeiten für Betriebsräte

am breitesten. Diese Regelungen für Betriebsräte werden im Folgenden dargestellt.

Der Begriff Betrieb ist nicht im BetrVG definiert. Das Bundesarbeitsgericht hat 1988 als Betrieb die »organisatorische Einheit [...] innerhalb derer der Unternehmer allein oder zusammen mit seinen Mitarbeitern mit Hilfe sächlicher und immaterieller Mittel bestimmte arbeitstechnische Zwecke fortgesetzt verfolgt« definiert (BAG (7. Senat), Beschluss vom 14. 09. 1988 – 7 ABR 10/87).

Im Betriebsverfassungsgesetz wird auch der Begriff des Arbeitnehmers verwendet. Nach ständiger Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts ist Arbeitnehmer, »wer auf Grund eines privatrechtlichen Vertrags im Dienste eines anderen zur Leistung weisungsgebundener, fremdbestimmter Arbeit in persönlicher Abhängigkeit verpflichtet ist« (BAG, Urteil vom 24. 10. 2001 – 5 AZR 33/00). Dieser Begriff umfasst damit auch alle Beschäftigten, die eine Berufsausbildung absolvieren, die im Außendienst sind, in Telearbeit beschäftigt sind, Heimarbeitende und auch Arbeitnehmer des öffentlichen Dienstes, die in Betrieben privatrechtlich organisierter Unternehmen tätig sind (auch Beam:t:innen und Soldat:innen) (vgl. Wissenschaftliche Dienste Deutscher Bundestag 2014, S. 4ff.). Da Betriebsräte Arbeitnehmer repräsentieren, vertreten sie entsprechend nicht die Personen, die Werkverträge haben oder für kurze Zeiträume als Leiharbeiter eingesetzt sind.

Auf Betriebsebene sind Betriebsräte tätig. Wenn in einem Unternehmen mehrere Betriebsräte sind, dann ist ein Gesamtbetriebsrat (auf Unternehmensebene) einzurichten. Hier entsendet jeder Betriebsrat Mitglieder in diesen Gesamtbetriebsrat. Der Gesamtbetriebsrat ist nicht übergeordnet, sondern ist zuständig für Angelegenheiten, die mehrere Betriebe oder das Gesamtunternehmen betreffen. Für einen Konzern kann auf Antrag der Gesamtbetriebsräte ein Konzernbetriebsrat eingerichtet werden (auf Konzernebene). Auch hier entsenden die Gesamtbetriebsräte Mitglieder, und er ist den Gesamtbetriebsräten nicht übergeordnet. Das Gesetz über Europäische Betriebsräte von 1996 gilt für deutsche Unternehmen, die in Europa Niederlassungen haben und damit europaweit aktiv sind. Die Bildung von europäischen Betriebsräten folgt eigenen, sehr komplexen Bestimmungen, auf die im Rahmen dieses Studienbriefs nicht weiter eingegangen wird.

Auf Betriebsebene können Arbeitnehmende in Unternehmen mit mehr als fünf Beschäftigten nach deutschem Recht jederzeit beschließen, Betriebsräte einzurichten. Ein Betriebsrat besteht aus Beschäftigten, die von den Beschäftigten als ihre Vertreter:innen am Arbeitsplatz gewählt werden. Wichtig ist, dass nur die Beschäftigten selbst das Recht haben, die Wahl eines Betriebsrats einzuleiten, die Arbeitgeber:innen dürfen sie weder verhindern noch eine Wahl von sich aus initiieren. Die Arbeitgeber:innen müssen alle Kosten tragen. Betriebsräte sind in Deutschland doch sehr verbreitet: 2012 gab es Betriebsräte in rund 40% aller privaten Unternehmen in Deutschland, dabei existieren Betriebsräte eher in gro-

ßen Unternehmen als in kleineren. Ellguth und Kohaut (2013) fanden heraus, dass es in Unternehmen mit 5 bis 50 Beschäftigten nur in 6% der Unternehmen Betriebsräte gab, aber in Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten gab es in 85% der Unternehmen Betriebsräte.

Betriebsräte vertreten alle Beschäftigten eines Unternehmens mit Ausnahme von Führungskräften, die zur Einstellung und Beendigung berechtigt sind oder über Führungsbefugnisse verfügen. Die Betriebsratsmitglieder werden alle vier Jahre gewählt, und alle Beschäftigten können sich zur Wahl stellen. Die Anzahl der Betriebsratsmitglieder ist gesetzlich geregelt (z. B. 1 Mitglied in Unternehmen mit 5–20 Mitarbeitern, 7 Mitglieder in Unternehmen mit 100–200 Mitarbeitern und 17 Mitglieder in Unternehmen mit 1500–2000 Mitarbeitern). Alle Zeit, die die Mitglieder für Betriebsratsaufgaben aufwenden, wird als Arbeitszeit eingestuft und vom Unternehmen bezahlt. In Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten müssen die Arbeitgeber einem Betriebsratsmitglied gestatten, voll bezahlt und in Vollzeit für den Betriebsrat zu arbeiten (in Unternehmen mit 1500–2000 Beschäftigten können 4 Betriebsratsmitglieder Vollzeit für den Betriebsrat arbeiten). Die Betriebsratsmitglieder haben die alleinige Befugnis zu bestimmen, wer welchen Anteil an der Arbeit leistet. Betriebsratsmitglieder können nur aus außerordentlichen Gründen wie grobem Fehlverhalten entlassen werden. Alle Notwendigkeiten wie Büros, technische Geräte, Besprechungsraum, Geld für beratende Sachverständige usw. müssen vom Arbeitgeber gestellt werden, aber dieser hat das Recht zu prüfen, ob z. B. Zeit für notwendige Aufgaben genutzt wird oder ob Kosten angemessen sind. Die Gewerkschaften unterstützen in der Regel Betriebsräte mit Information, Beratung und Vernetzung, und obwohl Gewerkschaftsmitglieder zur Wahl gestellt werden können, gibt es keinen direkten Zusammenhang zwischen Betriebsrat und Gewerkschaften. Beide Institutionen haben unterschiedliche gesetzliche Aufgaben und Rechte. Es besteht jedoch eine enge Beziehung zwischen den beiden Institutionen: Im Jahr 2010 waren rund 77% aller Betriebsratsmitglieder gleichzeitig Gewerkschaftsmitglieder (vgl. Fulton 2013).

Wie in Kapitel 3.1 dargestellt, sind Tarifverhandlungen die Aufgabe der »Sozialpartner«, d. h. Tarifverträge verhandeln Gewerkschaften mit den Arbeitgeberverbänden bzw. den einzelnen Arbeitgebern. Sie einigen sich auf Gehälter und Bedingungen auf Branchenebene, aber die Tarifpartner agieren nicht auf der Arbeitsplatzebene. Diese Aufgabenteilung zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten dient dazu, Lohnkonflikte auf Betriebsebene zu vermeiden, damit Beschäftigte und Arbeitgeber am Arbeitsplatz kooperativer zusammenarbeiten können. Dazu kommt, dass nur die Gewerkschaften das Recht haben, Streiks einzuleiten. Betriebsräte haben Konflikte mit den Arbeitgebern, aber das Betriebsverfassungsgesetz verpflichtet beide Seite zur konstruktiven Zusammenarbeit. Falls beide Seiten nicht zu einer Einigung kommen, liegt in den meisten Fällen

die letzte Entscheidung in den Händen einer Schiedsstelle, deren endgültige Entscheidung bindend ist (d. h. beide Parteien müssen dies akzeptieren). Betriebsräte dürfen keinen Streik ausrufen.

Die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte lässt sich in zwei Ebenen einteilen, die **Mitwirkungsrechte** und die **Mitbestimmungsrechte**. Diese zwei Ebenen unterscheiden sich im Maß der Durchsetzungsintensität. Die schwächsten Durchsetzungsmöglichkeiten bei den Mitwirkungsrechten sind die Informations-, Anhörungs- und Beratungsrechte. Etwas stärker sind dann die Widerspruchsrechte und Zustimmungsverweigerungsrechte. Die Mitbestimmungsrechte haben eine deutlich höhere Durchsetzungsintensität, sie werden auch als erzwingbare Mitbestimmung bezeichnet (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2019d und Wirth in diesem Band).

Die Informations-, Anhörungs- und Beratungsrechte sind die **Mitwirkungsrechte** mit der geringsten Durchsetzungsintensität. Aber durch die rechtzeitige und umfassende Information über geplante Maßnahmen erhält der Betriebsrat einen Überblick und kann gegebenenfalls tätig werden. Informationsrechte hat der Betriebsrat z. B. allgemein bei allen Themenbereichen, die für die Erfüllung der Aufgaben des Betriebsrates wichtig sind. Dazu kommt z. B. das Informationsrecht über die allgemeinen wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens. Anhörungsrechte hat der Betriebsrat z. B. bei allen arbeitgeberseitigen Kündigungen. Beratungsrechte hat er bei der Planung von Arbeitsabläufen, Arbeitsplätzen und technischen Anlagen. Weiterhin bei der Einrichtung betrieblicher Bildungsmaßnahmen, der Personalplanung und bei Betriebsänderungen mit Blick auf Interessenausgleich.

Widerspruchs- und Zustimmungsrechte sind von den **Mitwirkungsrechten** die weitreichenderen. Dies betrifft z. B. die Widerspruchsrechte bei arbeitgeberseitiger Kündigung (je nach Sachlage), der Zustimmungserfordernis bei personellen Einzelmaßnahmen wie Einstellung, Versetzung und Ein- bzw. Umgruppierung in das Entgeltgefüge (mit spezifischen Zustimmungsverweigerungsgründen). Bei diesen Bereichen ist der Arbeitgeber auf die Zustimmung des Betriebsrates angewiesen. Wenn der Betriebsrat die Zustimmung verweigert, kann der Arbeitgeber dies durch das Arbeitsgericht überprüfen lassen, und das Arbeitsgericht kann die Entscheidung des Betriebsrates aufheben. Auch wenn Zustimmungs- und Widerspruchsrechte eine Mitwirkung des Betriebsrates deutlich machen, so ist es aber noch keine gleichberechtigte Mitbestimmung.

Erzwingbare Mitbestimmung liegt dann vor, wenn der Arbeitgeber ohne eine Einigung mit dem Betriebsrat eine Maßnahme nicht durchführen darf. Beispiele für diese **Mitbestimmungsrechte** sind Fragen der Ordnung des Betriebs, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit, vorübergehende Verlängerungen bzw. Verkürzungen der betrieblichen Arbeitszeit, alle Fragen um Leistungs- bzw. Verhaltenskontrolle der Beschäftigten anhand von technischen Anlagen, Aus-

wahlrichtlinien bei Einstellungen und Kündigungen und Aufstellung und Ausgestaltung eines Sozialplans (Vereinbarung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber bei geplanten Betriebsänderungen, zum Ausgleich oder Milderung von wirtschaftlichen Nachteilen).

Die Grundidee dieser zwei Ebenen besteht darin, dass die stärksten Rechte soziale Fragen betreffen, die schwächsten sind dann näher an wirtschaftlichen Angelegenheiten, wo die Arbeitgeber entscheiden können und die Betriebsräte die Auswirkungen für die Arbeitnehmer abfedern sollen. Arbeitgeber und Betriebsrat sind verpflichtet, zum Wohl der Beschäftigten und des Betriebs vertrauensvoll zusammenzuarbeiten. Der Arbeitgeber hat die Pflicht, den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend zu informieren. Er hat die Vorschläge des Betriebsrates ernsthaft zu prüfen. Der Arbeitgeber darf insbesondere bei Maßnahmen, die den Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten unterliegen, keine vollendeten Tatsachen schaffen. Der Betriebsrat ist verpflichtet, nicht gegen den Arbeitgeber zu agitieren oder Verleumdungen zu unterstützen. Er hat auch das Wohl des Betriebes zu achten und zu vertreten. Der Betriebsrat sollte bei den Kosten die Verhältnismäßigkeit beachten.

Die Verbreitung von Betriebsräten kann sowohl mit Blick auf die Betriebe als auch die Beschäftigten gemessen werden. Baumann hat das IAB Panel 2017 ausgewertet, das auf einer repräsentativen Stichprobe von 15 000 Betrieben in Deutschland beruht (vgl. Baumann 2018). Mit Blick auf Betriebe haben 2017 etwa 9% aller Betriebe einen Betriebsrat, aus Blick der Beschäftigten sind 39% der Beschäftigten in Betrieben mit Betriebsräten beschäftigt (vgl. Baumann 2018, S. 1). Am häufigsten vertreten sind Betriebsräte in den Branchen Energie (dazu Wasser, Abfall und Bergbau mit 79%) und der Finanz- und Versicherungsdienstleistung (74%). Am geringsten vertreten sind sie im Baugewerbe (17%) und Gastgewerbe (dazu sonst. Dienstleistungen mit 9%).

In der Befragung gaben ungefähr 50% der Betriebsräte an, dass der Arbeitgeber sie nie in ihrer Betriebsratstätigkeit behindert, in ca. 40% geschieht dies nur manchmal und nur in ca. 10% gibt es häufigere Behinderungen. Dabei gibt es mehr Behinderungen in Betrieben, die keine Tarifbindung haben (ca. 14,2%) als in Betrieben mit Tarifbindung (ca. 9,6%).

Das wichtigste Instrument der Mitbestimmung ist die Betriebsvereinbarung. Dieser Vertrag ist rechtsverbindlich und muss zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber abgeschlossen werden (§ 77 BetrVG). Diese Vereinbarungen regeln meist einzelne Sachthemen, die nicht in Tarifverträgen geregelt sind oder auch über Öffnungsklauseln in Tarifverträgen betrieblich regelbar sind. Auch hier gibt es erzwingbare und freiwillige Betriebsvereinbarungen, je nachdem, welche Durchsetzungsintensität der Betriebsrat bei dem Thema hat.

Eine Studie von Nienhüser (2005) über Betriebsvereinbarungen ergab, dass 2005 die durchschnittliche Anzahl der (gleichzeitig) gültigen Betriebsvereinbarungen



pro Unternehmen 14 betrug, in kleinen Unternehmen rund 8 und in Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten rund 36. Der Autor fand heraus, dass die Hauptthemen der Vereinbarungen die Arbeitszeit, die Entgeltstruktur, Regelungen zu Leistungsbewertung, Arbeitsschutz und Arbeitsorganisation sind.

Jirhahn und Mohrenweiser kommen in ihrer Studie zu Works Councils and Organizational Gender Policies in Germany (vgl. Jirhahn & Mohrenweiser 2019) zu folgender Schlussfolgerung: »*Our analysis provides German evidence that establishments are more likely to provide family-friendly and equal opportunity practices when a works council is present. [...] Our findings conform to the notion that works councils take women's interests into account and promote both work-family balance and gender equality. They may push through the gender policies against prejudiced employers or may promote these policies by mitigating or overcoming organizational failures within establishments.*« (Jirhahn & Mohrenweiser 2019, S. 22).

Zusammenfassend können Beschäftigte in Unternehmen Betriebsräte wählen, und diese Betriebsräte haben Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte. Arbeitgeber und Betriebsrat sollen vertrauensvoll zusammenarbeiten und den Frieden im Betrieb erhalten. In sozialen Angelegenheiten gibt es eine Vielzahl von Mitbestimmungsrechten (zu Ordnung des Betriebs, Beginn und Ende der Arbeitszeit, Fragen der Leistungs- und Verhaltenskontrolle und Auswahlrichtlinien). In personellen Angelegenheiten wie Einstellung, Versetzung, Eingruppierung und Kündigung gibt es vor allem Widerspruchsrechte, Zustimmungsverweigerungsrechte und Beratungs- und Anhörungsrechte. In wirtschaftlichen Angelegenheiten wie Personalplanung, Beschäftigungssicherung und Unternehmensplanung gibt es vor allem Informations-, Anhörungs- und Beratungsrechte. Eine Ausnahme in wirtschaftlichen Angelegenheiten bilden die Betriebsänderungen, hier gibt es neben den Informationsrechten auch Mitbestimmungsrechte bei der Erstellung von Sozialplänen (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2019d).

Der rechtliche Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung ist zentral, um die grundlegenden Bestimmungen zur Beteiligung und Mitbestimmung von Beschäftigten einschätzen zu können. Auch wenn der rechtliche Rahmen als Minimalvorgabe für alle gültig ist, so sind doch alle Organisationen frei, darüber hinaus zu gehen. Damit ist über die rechtlichen Vorgaben das Feld umrissen. Wie sich die Akteure dort begegnen, ist dann noch eine Frage der Einstellung der Akteure und der Art und Weise der Interaktion. Diese Fragen können anhand von Typologien von Betriebsräten diskutiert werden.

### 3.2.3 Typologien von Betriebsräten

Zur Analyse der Beziehungen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsräten wurden verschiedene Typologisierungen entwickelt. Diese Typologisierungen



können kritisiert werden, da die dort dargestellten Typen kaum trennscharf sein können, die Abgrenzungen führen zu stereotypen Bewertungen und gleichzeitig simplifizieren sie die Komplexität der Begegnung und betrachten nur noch zwei Beteiligte und ignorieren die situative Einbettung. Dennoch helfen sie, das Verhältnis von Betriebsräten und Management besser zu verstehen und die sehr unterschiedlichen Strategien der betrieblichen Mitbestimmung strukturiert erfassen zu können.

Ende der 1970er-Jahre hat Kotthoff anhand einer empirischen Studie von 64 kleinen und mittleren Unternehmen in Südbaden eine Typologie von sechs Betriebsratstypen entwickelt (vgl. Kotthoff 1981). Im Mittelpunkt seiner Typologie steht das Interaktionsmuster zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung, in den von ihm untersuchten Unternehmen waren die Geschäftsleitungen auch die Eigentümer:

1. *Betriebsräte Typ I*: der ignorierte Betriebsrat, er wird von der Geschäftsleitung und den Beschäftigten weitgehend ignoriert. Der Betriebsrat ist nebensächlich, sichtbare Konflikte treten nicht auf.
2. *Betriebsräte Typ II*: der isolierte Betriebsrat, die Geschäftsführung führt allein oder autoritär, es besteht ein Einschüchterungs- und Kontrollsystem, der Betriebsrat ist weitgehend machtunwirksam. Er wird zwar formal einbezogen, kann aber nichts beeinflussen.
3. *Betriebsräte Typ III*: das Organ der Geschäftsleitung, die Geschäftsführung, ist äußerst fürsorglich und das Vertrauensverhältnis ist familiär, der Betriebsrat ist Teil der Familie, der Entscheidungen übernimmt und akzeptiert.
4. *Betriebsrat IV*: der respektierte, aber zwiespältige Betriebsrat als Ordnungsfaktor, hier wird der Betriebsrat rechtzeitig in die Entscheidungen eingebunden und übernimmt die Entscheidung der Geschäftsleitung als betrieblich notwendig. Hier spaltet sich der Betriebsrat häufig in managementtreue und managementkritische Mitglieder.
5. *Betriebsrat Typ V*: der respektierte standfeste Betriebsrat, der von der Geschäftsleitung anerkannt wird, dem aber häufig Informationen vorenthalten werden. Der Betriebsrat muss sich als Gegenmacht positionieren, um seine Aufgaben wahrnehmen zu können.
6. *Betriebsrat Typ VI*: der Betriebsrat als kooperative Gegenmacht, die Beziehung ist eine Streit-Kooperation, die für Kotthoff der interessenvertretungswirksamste Partizipationstyp ist.

Kotthoff sieht die Typen I-III als defizitäre Formen der Mitbestimmung, die nur zum Teil ihre Funktion nach dem Betriebsverfassungsgesetz erfüllen; Typ IV-VI nennt er wirksam als Interessenvertretung. Kotthoff ergänzte auf der Grundlage von Sekundärauswertungen noch den Typ klassenkämpferischer Betriebsrat, das Verhältnis ist dann von Spannungen geprägt und es werden keine integrativen Lösungen gesucht (vgl. Kotthoff 1981, S. 244 zitiert nach von Eckardstein u. a.

## Diversity Management und die Mitbestimmung in Deutschland

1998, S. 12 ff.). Nienhüser sieht diese Typologie von Kotthoff als »grobe Skala des Einflusspotenzials des Betriebsrates« (Nienhüser 2005, S. 9).

Osterloh hat Partizipationsmuster für Betriebsräte und Manager getrennt ermittelt und dann typische Partizipationsmuster von Betriebsräten und Manager in fünf Interaktionsmuster eingeteilt (vgl. Osterloh 1993, S. 165 ff.): Sie benennt die Muster konfliktorientiert, kritisch kooperativ, harmonistisch kooperativ, Dominanz und Isolation. Diese Typologie bezieht ein, dass dieses Verhältnis von beiden Seiten geprägt wird und das Zusammentreffen von beiden Seiten das Verhältnis charakterisiert.

Nienhüser untersuchte den Einfluss des Betriebsrats-Typs auf die Verbreitung von Betriebsvereinbarungen und die Bewertung dieses Regulierungsinstrumentes durch Personalmanager. Dazu befragt er 1000 für den Abschluss von Betriebsvereinbarungen zuständige Personalverantwortliche telefonisch.

Nienhüser ist bei der Typologisierung der Betriebsräte einen etwas anderen Weg gegangen, er kombiniert die beiden Dimensionen Macht des Betriebsrats und Kooperationsbereitschaft des Betriebsrates. Hieraus ergeben sich die folgenden vier Kombinationen:

**Tabelle 2: Betriebsrats-Typologie**

Dimensionen		
Macht des Betriebsrats	Kooperationsbereitschaft des Betriebsrats	Typen
Gering	Hoch	1. Schwacher, kooperationsbereiter Betriebsrat
Gering	Gering	2. Schwacher, wenig kooperationsbereiter Betriebsrat
Hoch	Hoch	3. Starker, kooperationsbereiter Betriebsrat
Hoch	Gering	4. Starker, wenig kooperationsbereiter Betriebsrat

Quelle: entnommen aus Nienhüser (2005, S. 9)

Die Eingruppierung des Betriebsrates in die Betriebsratstypen erfolgte in der Studie nach Einschätzung der Betriebsleitung. Das Ergebnis seiner Analyse ist, dass besonders viele Vereinbarungen in solchen Betrieben vorliegen, in denen ein starker und zugleich wenig kooperativer Betriebsrat vorhanden ist. Dann sind auch die Bewertungen von Betriebsvereinbarungen am schlechtesten, Betriebsvereinbarungen sind aus Sicht der Befragten dann weniger flexibilitätsfördernd, stärker zu Starrheit führend und insgesamt weniger vorteilhaft. Aber die

Bewertungen sind nicht nur negativ, Betriebsvereinbarungen werden als Regulierungsinstrument mehrheitlich sehr geschätzt (vgl. Nienhüser 2005).

Deutlich wird an der Gegenüberstellung dieser Typologien, dass es keine immer passende Typologie gibt, sondern dass die Typologie an die Forschungsfrage angepasst werden muss. Es wird aber dennoch deutlich, dass Betriebsräte und Management sehr unterschiedlich zusammenarbeiten. Dies war das Ergebnis von den hier zugrunde gelegten Studien. Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit hängen von beiden Seiten ab. Auch wenn alle diese Typologien nicht im Zusammenhang mit Diversity Management entwickelt wurden, so macht es dennoch deutlich, dass die generellen Möglichkeiten der Zusammenarbeit durch die Einstellung des Betriebsrates, die Interaktionsmuster beim Zusammentreffen von Betriebsrat und Management und Fragen von Macht und Kooperationsbereitschaft die Gestaltungs-, Handlungs- und Entscheidungsräume in hohem Maße beeinflussen.

### 3.2.4 Diversity im Betriebsrat

#### 3.2.4.1 Zusammensetzung des Betriebsrates

Den Betriebsrat wählen alle Arbeitnehmende eines Betriebs, wenn sie mindestens 18 Jahre alt sind (§ 7 BetrVG). Dazu gehören auch Auszubildende, Minijobber und Leiharbeitnehmende, die länger als 3 Monate im Betrieb eingesetzt sind. Nicht wählen dürfen Geschäftsführende, Vorstände, leitende Angestellte und Selbständige (z. B. mit Werkverträgen). Zur Wahl aufstellen lassen können sich alle, die wahlberechtigt sind und mindestens sechs Monate dem Betrieb angehören (§ 8 BetrVG).

Für die Zusammensetzung des Betriebsrates war in § 15 BetrVG (in der Fassung vom 15. 1. 1972) festgelegt, dass der Betriebsrat sich aus Arbeitnehmenden aus den einzelnen Betriebsabteilungen zusammensetzen soll und dabei verschiedene Beschäftigungsarten im Betrieb berücksichtigt werden sollen. In der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes von 2001 wurde in § 15 ein zweiter Absatz ergänzt, wonach das Geschlecht, das in der Belegschaft in der Minderheit ist, mindestens entsprechend seinem zahlenmäßigen Verhältnis im Betriebsrat vertreten sein muss.

Baumann u. a. (2017) haben die Daten der Betriebsrätebefragung 2015 ausgewertet, um die Umsetzung des Minderheitsschutzes bei Betriebsratswahlen einschätzen zu können. Sie fanden heraus, dass im Durchschnitt aller Betriebe Frauen fast entsprechend ihres Anteils an den Beschäftigten repräsentiert waren. 42% der Beschäftigten sind Frauen, 39% aller Sitze in Betriebsratsgremien nehmen Frauen ein (vgl. Baumann u. a. 2017, S. 1). Allerdings waren Frauen häufig dann in Betriebsräten unterrepräsentiert, wenn der Minderheitenschutz des BetrVG nicht greift, Frauen also die Mehrheit der Beschäftigten sind.

## Diversity Management und die Mitbestimmung in Deutschland

Die IG Metall hat die Ergebnisse der Betriebsratswahlen 2002 mit Blick auf Migrantinnen und Migranten im Betriebsrat ausgewertet. Im Ergebnis waren ca. 5% aller Betriebsratsmitglieder Migrantinnen bzw. Migranten (vgl. IG Metall 2005).

Eine Studie des Berliner Instituts für empirische Integrations- und Migrationsforschung hat sich mit den Gewerkschaftsmitgliedern mit Migrationshintergrund in der IG Metall Berlin beschäftigt. Sie fanden heraus, dass ein Drittel aller Mitglieder, die eine Funktion im Betrieb ausüben, einen Migrationshintergrund haben (vgl. Foroutan 2017, S. 22). Dabei sind Beschäftigte mit Migrationshintergrund und Mitglied der IG Metall als Betriebsratsvorsitzender unterrepräsentiert (ca. 11,1%) und als Betriebsratsmitglieder überrepräsentiert (32,1%). Bei den Schwerbehindertenvertretern waren es 28%, also ungefähr entsprechend des Anteils (vgl. Foroutan 2017, S. 22 ff).

Allerdings gibt es auch noch andere Bereiche, in denen sich Vielfalt zunehmend zeigt. Klassischer Weise sind Betriebsräte und DGB-Gewerkschaften eng verbunden, auch wenn sie rechtlich unabhängig sind. Der Organisationsgrad der Betriebsräte (Anteil der Betriebsräte, die gleichzeitig Mitglied einer Gewerkschaft sind) ist höher als der Organisationsgrad der Beschäftigten. Während 2015 in ver.di (vereinigte Dienstleistungen) ca. 21% der Beschäftigten auch Mitglieder von ver.di sind, sind es bei den Betriebsräten 57%, die Gewerkschaftsmitglied sind.

Neu sind rechtspopulistische Betriebsräte, z. B. bei Daimler (vgl. Sommer 2018/19, S. 53). Im Verein »Zentrum Automobil« wird auf der Internetseite offen für die AfD (Alternative für Deutschland, rechtspopulistische Partei) und PEGIDA (Patriotische Europäer gegen die Islamisierung des Abendlandes, dem rechtspopulistischen Spektrum zugeordnete Organisation) geworben. Mitglieder dieses Vereins besetzen an mehreren Daimler-Standorten Plätze in den Betriebsräten (vgl. Sommer 2018/19, S. 53 ff.).

Mit der Vielfalt der Beschäftigten steigt auch die Vielfalt in den Betriebsräten. Nachholbedarf gibt es aber immer noch bei der breiten Repräsentation aller Beschäftigtengruppen. Diskriminierungen sind in der Gesellschaft noch weit verbreitet und damit auch in der Arbeitswelt. So haben bei einer europaweiten Umfrage 2012 ca. 20% der Angehörigen sexueller Minderheiten angegeben, in den letzten zwölf Monaten diskriminiert worden zu sein. Fast ein Drittel aller LGBT-Beschäftigten in der EU gaben an, ihre sexuelle Identität vor ihren Kolleg:innen zu verbergen (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2016, S. 4).

Zusammenfassend ist Diversity inzwischen ein durchgehendes Merkmal in der Arbeitswelt, und Diversity ist auch zunehmend in den Organen der betrieblichen Mitbestimmung zu finden. Allerdings ist auch hier bei den Führungspositionen Nachholbedarf zu sehen. Da gerade Menschen, die selbst zu Minderheiten in den Organisationen gehören, Diversity Management fordern und fördern (vgl. dazu

ausführlicher Grulich 2017), ist davon auszugehen, dass auch in den zunehmend vielfältigeren Betriebsräten Interesse und Unterstützung dieses Konzeptes zunehmen werden.

### 3.2.4.2 Zugang des Betriebsrates zum Thema Diversity

Neben der Zusammensetzung des Betriebsrates ist es wichtig, welchen Zugang der Betriebsrat zum Thema Diversity und Wissen darüber hat.

Wie in vielen Gremien finden sich auch in Betriebsräten engagierte Menschen, die sich mit einem oder mehreren Themen beschäftigen und dieses auch in ihren Arbeitszusammenhängen einbringen wollen. Welche Themen dann im Betriebsrat sozusagen einen »eigenen« Fürsprecher haben, ist dann eher zufällig. Dennoch sind Betriebsräte, die ein Thema mit viel Leidenschaft und persönlichem Engagement einbringen und stetig weiterverfolgen, zentral um Interesse zu wecken, das Thema zu verstetigen und auch bei Widerstand immer wieder zu thematisieren.

Gleichzeitig sind Betriebsräte gewählte Vertretungen von Beschäftigten und haben entsprechend in der Regel keine fachliche Ausbildung, die zur Betriebsrats-tätigkeit qualifiziert. Um entsprechendes Expertenwissen erlangen zu können, gibt es nach dem BetrVG drei Möglichkeiten, wie Betriebsräte Expertenwissen erlangen können. Dies sind die Hinzuziehungen von Sachverständigen, von Beratern und die eigene Qualifizierung. Zunächst zur Möglichkeit, Sachverständige hinzuzuziehen (§ 80 Abs. 3 BetrVG). Betriebsräte können für rechtlich zugewiesene Aufgaben Beratung und Beurteilung von Sachverständigen auf Kosten des Arbeitgebers vornehmen lassen, z. B. bei komplexen Regelungen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit oder bei neuen Leistungslohnsystemen. Die Beauftragung von Sachverständigen ist von der Zustimmung des Arbeitgebers abhängig (vgl. Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e. V. 2008, S. 9f.). Die zweite Möglichkeit ist, einen Berater hinzuziehen (§ 111 Satz 2 BetrVG). Gerade bei Betriebsänderungen sollen externe Berater auch ohne die Zustimmung des Arbeitgebers den Betriebsrat unterstützen können (vgl. Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e. V. 2008, S. 12f.).

Die dritte Möglichkeit für Betriebsräte besteht darin, sich zu Fachthemen auf Kosten des Arbeitgebers weiterbilden zu lassen (§ 37 Abs. 6 BetrVG). Zum Thema Diversity Management finden sich seit den 2000er-Jahren zunehmend Informationsmaterialien von Gewerkschaften und gewerkschaftsnahen Organisationen, oft in Verbindung mit Konferenzen und Workshops. Hier einige Beispiele:

- Die ver.di Bundesverwaltung hat einen Querschnitt zu Managing Diversity, Gewinn durch Vielfalt, veröffentlicht, der einen kurzen einfachen Überblick zum Thema und Workshop-Angebote enthält (vgl. ver.di Bundesverwaltung 2011)

## Diversity Management und die Mitbestimmung in Deutschland

- Die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie hat Maßnahmen für betriebliche Handlungsfelder zur Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf veröffentlicht (vgl. Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie o. J.).
- Die Heinrich-Böll-Stiftung hat die Broschüre Managing Diversity als Interessenvertretungsstrategie der Betriebsräte in Industriebetrieben von Juan Proll online veröffentlicht (vgl. Proll 2010).

Dazu kommt eine wachsende Zahl von Schulungsangeboten von Gewerkschaften und auch immer mehr gewerbliche Schulungen. Während Losert (vgl. 2010, S. 60 ff.) noch auf »das nur punktuelle Aufgreifen des Themas in Weiterbildungsangeboten für Betriebsräte« (Losert 2010, S. 60) hinwies, ist heute in 2019 ein breites, gut beworbenes Angebot von Gewerkschaften, gewerkschaftsnahen Organisationen und gewerblichen Anbietern im Internet zu finden.

### 3.3 Zusammenfassung, Aufgaben und Literaturtipps

#### Zusammenfassung

Aus einer internationalen Perspektive kann die Beteiligung von Mitarbeitenden »employee voice« vor dem Hintergrund von unterschiedlichen politischen Systemen und organisationalen Perspektiven analysiert werden. Die Beteiligung von Mitarbeitenden kann sehr unterschiedlich ausgeprägt sein und entsprechend auch sehr unterschiedlich ausgestaltet werden.

Bei der Betrachtung von Mitbestimmung in Deutschland wird in die unternehmerische und betriebliche Mitbestimmung unterschieden.

Die unternehmerische Mitbestimmung bezieht sich bei Kapitalgesellschaften (ab 500 Beschäftigte) auf die Zusammensetzung der Aufsichtsräte und hat für das Diversity Management vor allem Auswirkungen darauf, wie es strategisch eingebunden ist und auf welcher hierarchischen Ebene es angebunden ist.

Die betriebliche Mitbestimmung ist in Deutschland im Betriebsverfassungsgesetz verankert. Die Beschäftigten können Betriebsräte wählen, die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte gegenüber dem Arbeitgeber wahrnehmen können. Die Durchsetzungsintensität der Mitbestimmung ist bei sozialen Angelegenheiten am höchsten, gefolgt von personellen Angelegenheiten. Bei wirtschaftlichen Angelegenheiten gibt es dann vor allem Informationsrechte, aber bei der Erstellung von Sozialplänen wieder sehr starke Einflussmöglichkeiten. Arbeitgeber und Betriebsrat sind gehalten, vertrauensvoll zusammenzuarbeiten und den Frieden im Betrieb aufrechtzuerhalten.

Wie die betriebliche Mitbestimmung in Unternehmen ausgestaltet ist, ist sehr unterschiedlich. Um diese Unterschiede analysieren zu können, ist es hilfreich,

Formen der Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsräten anhand von Typologien zu gruppieren. Anhand dieser Typologien sind dann Studien möglich, die Wirkungen und Folgen der betrieblichen Mitbestimmung besser verstehen zu können.

Ein weiterer Aspekt, wie Diversity Management in der betrieblichen Mitbestimmung ankommt, ist die Diversität der Betriebsräte selbst. Betriebsräte werden zunehmend divers, und das Interesse von Betriebsratsmitgliedern an Diversity Management wird daher aller Voraussicht nach noch zunehmen. Betriebsräte haben vielfältige Möglichkeiten, Wissen zum Thema Diversity zu erlangen.

### Aufgaben

1. Die Diskussion, ob internationales Personalmanagement sich immer ähnlicher werden wird oder ob sich die Unterschiede immer mehr ausprägen, ob also eher die Konvergenztheorie oder die Divergenztheorie zutreffend sein wird, ist noch nicht abgeschlossen:
  - Wie sehen Sie das?
  - Mit Blick auf Diversity Management: Was spricht aus ihrer Meinung für oder gegen die Divergenz- bzw. Konvergenztheorie?

2. Wählen Sie aus dem Praxisleitfaden die verschiedenen Formen für flexibles Arbeiten (S. 12–18) (Bessing, Nina/Gärtner, Marc/Huesmann, Monika/Köhnen, Manfred/Schiederig, Katharina/Schlez, Jana Katharina/Spee, Maja (2016). Flexibles Arbeiten in Führung. Ein Leitfaden für die Praxis, online: [https://www.eaf-berlin.de/fileadmin/eaf/Projekte/Dokumente/P\\_Flexship\\_Leitfaden\\_Flexibles\\_Arbeiten\\_in\\_Fuehrung.pdf](https://www.eaf-berlin.de/fileadmin/eaf/Projekte/Dokumente/P_Flexship_Leitfaden_Flexibles_Arbeiten_in_Fuehrung.pdf).

Überlegen Sie, welches dieser Modelle für Deutschland gut geeignet ist und begründen Sie dies. Wählen Sie ein anderes Land, mit dessen Arbeitssituation sie vertrauter sind. Können die gleichen Modelle einfach in gleicher Art und Weise implementiert werden? Begründen Sie ihre Einschätzung!

3. Setzen Sie sich intensiv mit dem Unterschied zwischen employee involvement und employee participation auseinander.

In einer Organisation soll eine neue Unternehmenssoftware eingeführt werden. Dazu soll ein Projektteam eingesetzt werden, in dem Beschäftigte aus allen Abteilungen mitarbeiten sollen. Überlegen Sie, wie Teamarbeit in diesem Projekt durch den Projektleiter gestaltet werden könnte, um entweder employee involvement oder employee participation zu unterstützen. Gehen Sie davon aus, dass diese Projektleitung das frei entscheiden kann (auch wenn das nicht realistisch ist, es erleichtert aber das Verständnis). Achten Sie darauf, Beispiele zu suchen, die diese Unterschiede illustrieren. Entwickeln Sie so zwei Formen der Projektgestaltung.

## Diversity Management und die Mitbestimmung in Deutschland

Diskutieren Sie ihre Ideen:

- Nehmen Sie die Perspektive der Projektleitung ein: Welches Projekt wäre einfacher zu steuern? Warum?
- Nehmen Sie die Perspektive der Beschäftigten ein: In welchem Projekt würden Sie lieber mitarbeiten? Warum?
- Nehmen Sie die Perspektive der Organisationsleitung ein: Wie schätzen Sie die Vor- und Nachteile der zwei Formen von Projekten mit Blick auf ihre gesamte Organisation ein?

### 4. Nutzen Sie sich die Typologie der Betriebsräte nach Nienhüser 2005.

In einem Betrieb sollen Homeoffice-Tage eingeführt werden. Das Management möchte einen Homeoffice-Tag je Abteilung einführen und dann die Tage rollierend über die Abteilungen verteilen, sodass Abteilung A am Montag in Homeoffice ist, Abteilung B am Dienstag usw. Gleichzeitig möchte das Management das Shared Desk-Prinzip einführen. Dann haben die Beschäftigten keinen festen Arbeitsplatz mehr, sondern suchen sich am Morgen jeweils einen Arbeitsplatz, richten diesen morgens ein und räumen entsprechend abends ab. Das eigene Arbeitsmaterial und der Laptop können in einen Rollcontainer gepackt werden, der zentral an der Pforte gelagert wird. Durch die rollierenden Homeoffice-Tage werden dann weniger Arbeitsplätze gebraucht als insgesamt Beschäftigte da sind. Dies soll in unserem Beispiel dazu dienen, ein Verwaltungsgebäude weniger zu benutzen. Diese Veränderung der Arbeitsorganisation ist mitbestimmungspflichtig.

Nehmen Sie die Perspektive des Betriebsrats ein und überlegen Sie, welche Interessen die Verwaltungsbeschäftigten haben könnten. Fassen Sie zusammen, wie eine Einführung der Homeoffices im Sinne der Beschäftigten gestaltet werden könnte. Erarbeiten Sie mögliche Kompromissvorschläge oder -ideen. Diskutieren Sie für jeden der vier Typen von Betriebsräten:

- Wie schätzen Sie die Verhandlungsmöglichkeiten ein, welche ihrer Vorschläge könnte in dieser Konstellation realistisch erreichbar sein?
- Welche Vor- und Nachteile können mit den Ergebnissen der Verhandlungen mit dem jeweiligen Betriebsratstyp verbunden sein?

### Literaturtipps

In dem Lehrbuchkapitel zum internationalen strategischen Personalmanagement von Moira Calveley, David Allsop, Natalia Rocha Lawton und Monika Huesmann (Calveley et al 2017) finden Sie einige internationale Beispiele für die Gestaltung von Mitarbeiterbeteiligung und einen Vergleich zwischen Großbritannien und Deutschland mit Blick auf die Mitbestimmung.

In dem Überblick für Unternehmen vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Mitbestimmung – eine gute Sache (2018) online unter: <https://www.>



[bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDFPublikationen/a741-mitbestimmung-ein-gutes-unternehmen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDFPublikationen/a741-mitbestimmung-ein-gutes-unternehmen.pdf?__blob=publicationFile), findet sich eine einfach verständliche Zusammenfassung zu Mitbestimmung, den rechtlichen Regelungen und Wirkungen.

Der Artikel Betriebliche Mitbestimmung im Spiegel der jüngeren Forschung in Industrielle Beziehungen 20 (4), S. 323–341 von Werner Kotthoff (Kotthoff 2013) gibt einen Überblick über Stand und Entwicklung der Betriebsratsforschung von 2000 bis 2013.

In der kommentierten Fassung des Betriebsverfassungsgesetzes von Reinhard Richardi (Richardi 2016) finden Sie nicht nur die einzelnen Paragraphen, sondern auch den Stand der Rechtsprechung, Auslegung von einzelnen Begriffen und Kommentare zu rechtlichen Diskussionen.

Im Betriebsverfassungsgesetz, abrufbar online unter <https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/> finden Sie immer die neuesten Fassungen der zur Zeit gültigen Gesetze.

### **Internetseiten:**

*Zu allen Themen rund um unternehmerischer und betrieblicher Mitbestimmung finden sich Veröffentlichungen der Hans-Böckler-Stiftung und das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut der Hans-Böckler-Stiftung.*

*Auf den Internetseiten der WSI finden Sie viele Grafiken und Daten zu aktuellen Themen. Dazu kommen Studien und weitere Veröffentlichungen:*  
[https://www.boeckler.de/index\\_wsi.htm#](https://www.boeckler.de/index_wsi.htm#)

*Auf den Internetseiten der Hans-Böckler-Stiftung finden Sie viele grundlegende Informationen zur Mitbestimmung, Forschungen dazu und viele weitere Pressemeldungen und Veröffentlichungen:*  
<https://www.boeckler.de/index.htm>