

**WORKING PAPER**

**Recht und Realität von Mitbestimmung im  
westdeutschen Dienstleistungssektor:  
11 Fallstudien**

von  
Franziska Boneberg

University of Lüneburg  
Working Paper Series in Economics

**No. 150**

November 2009

[www.leuphana.de/institute/ivwl/publikationen/working-papers.html](http://www.leuphana.de/institute/ivwl/publikationen/working-papers.html)

ISSN 1860 - 5508

# Recht und Realität von Mitbestimmung im westdeutschen Dienstleistungssektor: 11 Fallstudien\*

Franziska Boneberg\*\*

November 2009

„Statt uns auf immer abstraktere Generalisierungen zu konzentrieren, die wir mit immer größeren Datenerhebungen zu finden hoffen, sollten wir versuchen, in intensiven Fallstudien Material zu sammeln, das Aussagen über konkrete Wirklichkeit und die Wahrnehmung dieser Wirklichkeit durch konkrete Personen zulässt.“

Abels (1975: 230)

## Zusammenfassung

GmbHs, die regelmäßig zwischen 500 und 2000 Beschäftigte aufweisen, sind gesetzlich dazu verpflichtet, einen drittelmitbestimmten Aufsichtsrat zu bilden. Eigene Studien demonstrierten, dass entgegen den rechtskräftigen Regelungen weniger als die Hälfte aller GmbHs im westdeutschen Dienstleistungssektor mit 500 bis 2000 Beschäftigten einen Aufsichtsrat bilden. Damit findet auch die in diesem Organ vorgesehene Mitbestimmung der Arbeitnehmer nicht statt. Auf der Suche nach potenziellen Bestimmungsgründen wurde ökonometrisch ermittelt, dass sich die Organisationsform des Hauptgesellschafters, aber auch die Beschäftigtenzahl auf die Wahrscheinlichkeit des Bestehens eines Aufsichtsrats auswirkt.

Um die überraschenden Ergebnisse besser einordnen zu können wurden für die vorliegende Analyse Fallstudien durchgeführt. Vertreter der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite wurden gezielt gefragt, weshalb in ihrem Unternehmen kein Aufsichtsrat existiert. Außerdem wurde die Stellung und Bedeutung des Betriebsrates sowie von Mitbestimmung allgemein ermittelt. Die Befragung zeigt, dass Arbeitgeber und Belegschaft die Bildung von Betriebsräten in der Regel begrüßen. Ein Aufsichtsrat wird hingegen als überflüssig erachtet. Insgesamt zeigt die Analyse, dass Arbeitnehmermitbestimmung auf Abteilungsebene mehr Bedeutung beigemessen wird als in den gesetzlich vorgeschriebenen Institutionen.

---

\* Die Autorin bedankt sich bei Hildegard Boneberg, Mario Richter und Joachim Wagner für die freundliche Unterstützung.

\*\* Franziska Boneberg, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Volkswirtschaftslehre, D- 21335 Lüneburg, Franziska.Boneberg@leuphana.de.

# 1. Motivation

Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHs), die regelmäßig zwischen 500 und 2000 Mitarbeiter beschäftigen, sind gesetzlich verpflichtet, einen drittelmitbestimmten Aufsichtsrat zu bilden. Eigene Nachforschungen demonstrierten allerdings, dass sich weniger als die Hälfte aller GmbHs dieser Größenklasse im westdeutschen Dienstleistungssektor an die Regelungen halten. Um die Aufsichtsratslücke zu erklären, wurde eine ökonometrische Analyse potenzieller Bestimmungsgründe für das Fehlen von Aufsichtsräten durchgeführt. Sie zeigte, dass sich insbesondere die Organisationsform des Hauptgesellschafters und die Beschäftigtenzahl auf die Wahrscheinlichkeit des Bestehens eines Aufsichtsrates auswirken. Das Unternehmensalter spielt hingegen keine entscheidende Rolle (vgl. Boneberg (2009)).

Die ökonometrische Analyse liefert wichtige Indizien zur Klärung möglicher Ursachen für das Fehlen des Aufsichtsrates. In Anbetracht der bemerkenswerten Ergebnisse ist jedoch denkbar, dass neben den ermittelten Bestimmungsgründen weitere, insbesondere unternehmensspezifische Faktoren, für die im untersuchten Datensatz keine Informationen vorliegen, eine Rolle spielen. Gerade im Dienstleistungssektor zeichnen sich die Unternehmen durch besondere Heterogenität aus. Die Gründe für das Fehlen des Aufsichtsrates lassen sich deshalb möglicherweise durch allgemeine Umstände, aber auch durch unternehmensindividuelle Motive erklären. Aus diesem Grund erscheinen detaillierte unternehmensspezifische Nachforschungen sinnvoll, die die ökonometrische Analyse ergänzen.

Der Vorteil von Fallanalysen besteht laut Witzel ((1989): 239) darin, dass durch die Beschränkung auf ein oder wenige Untersuchungsobjekte mehr Untersuchungsmaterialien analysiert werden können. Zweck ist es, die „statistisch gesicherten Befunde der quantitativen Studie [...] durch Äußerungen von Befragten in offenen Interviews...“ (Lamnek (2005): 307) zu verdeutlichen. Es handelt sich folglich um Fallstudien zur Plausibilisierung und Illustration der von Boneberg (2009) ermittelten quantitativen Ergebnisse. Für das vorliegende Papier wurden elf persönliche Interviews durchgeführt. Dabei wurden Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter befragt. Die Gespräche liefern Informationen zur Verbreitung und Bedeutung der betrieblichen und unternehmerischen Mitbestimmung sowie von Mitbestimmung allgemein. Ziel ist, nicht nur die Verbreitung, sondern auch die Bedeutung von Mitbestimmung sowohl auf Arbeitgeber- als auch Arbeitnehmerseite besser einschätzen

zu können. Mithilfe der qualitativen Befragungen sollen die bisherigen Untersuchungen vertieft werden.

Der Aufbau der Arbeit gliedert sich wie folgt: Zunächst wird der Untersuchungsaufbau dargestellt. Danach werden die Ergebnisse der Interviews aufgezeigt. Diese strukturieren sich in drei Teile: Nacheinander wird auf die Einschätzungen zum Betriebsrat, zum Aufsichtsrat sowie zu Mitbestimmung allgemein eingegangen. Vor der Schlussbetrachtung findet eine Einordnung der Ergebnisse in den wissenschaftlichen Kontext statt.

## **2. Methodisches Vorgehen**

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit basieren auf Informationen aus persönlich geführten Interviews in ausgewählten Unternehmen des westdeutschen Dienstleistungssektors. Alle Gesprächspartner wurden aus der Gesamtheit der von Boneberg (2009) untersuchten Unternehmen ausgewählt. Im Rahmen der telefonischen Erhebung zur Erstellung des Datensatzes für die Untersuchung von Boneberg (2009) wurde ermittelt, ob in den Unternehmen ein Aufsichtsrat existiert und wenn ja, ob dieser mitbestimmt ist.<sup>1</sup> Bei Fehlen einer oder beider Institutionen wurden die Gründe erfragt und notiert. Anhand der Aufzeichnungen fand die Auswahl der Unternehmen statt, die in der vorliegenden Studie untersucht werden: Zunächst wurden aus den 250 Unternehmen, die laut Boneberg (2009) keinen Aufsichtsrat bestellt haben, 50 ausgewählt, für die ausführliche Erklärungen der damals Befragten vorlagen. Beispielsweise deuteten während der ersten Erhebung einige der Gesprächspartner ein schlechtes Betriebsklima an. Bei anderen verdeutlichte die Reaktion die Unkenntnis der gesetzlichen Regelungen. Für die vorliegende Untersuchung wurden typisch erscheinende Fälle ausgewählt. Im Anschluss an die Vorauswahl wurde durch erneute Telefongespräche die Bereitschaft zu einem persönlichen Interview geklärt. Die Reaktion der einzelnen Mitarbeiter auf die Interviewanfrage fiel sehr unterschiedlich aus. Einigen fehlte es an Zeit und Interesse, andere waren bereit -teilweise nach Rücksprache (oder Überzeugungsarbeit)- Auskunft zu geben. Insgesamt stimmten 11 von 17 Befragten einem Interview zu.

---

<sup>1</sup> Für eine exakte Datensatzbeschreibung siehe Boneberg (2009).

Die persönlichen Gespräche wurden zwischen März und Juni 2009 geführt. Die auf einem Leitfaden basierenden Interviews fanden in den Büros der Befragten statt.<sup>2</sup> Die Dauer variierte zwischen 45 Minuten und circa einer Stunde. Um eine genauere Auswertung zu ermöglichen, wurden die Gespräche aufgezeichnet. Insgesamt wurden elf Interviews geführt.<sup>3</sup> Als Gesprächspartner diente(n) in sieben Fällen (ein) Betriebsratsmitglied(er). Die Interviews wurden bei Bestehen mit Mitgliedern des Gesamtbetriebsrates, ansonsten mit dem Betriebsrat geführt. In vier Fällen wurde ein Angehöriger der Geschäftsleitung befragt.

Das Ziel der Untersuchung lag darin herauszuarbeiten, wie verbreitet und implementiert Arbeitnehmermitbestimmung in den betrachteten Unternehmen ist. Zunächst wurden Fragen zum Betriebsrat, seiner Arbeitsweise und seinem Stellenwert im Unternehmen gestellt. Danach ging es um mögliche Gründe für das Fehlen des Aufsichtsrates. Zusätzlich wurde die Einstellung der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber zu dem Organ ermittelt. Schließlich wurde der Stellenwert von Mitbestimmung im Allgemeinen erfragt. Dabei wurde eine Einschätzung der Bedeutung der Institution von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite erbeten. Während die Arbeitnehmervertreter auf alle Fragen bereitwillig antworteten, zögerten die Arbeitgebervertreter wiederholt. In einigen Gesprächen wurde die Interviewerin mehrfach gebeten, das Aufnahmegerät auszuschalten. Erst dann waren die Befragten bereit, Auskunft zu erteilen.

### **3. Die Fallstudien**

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Interviews dargestellt. Die Ausführungen beginnen mit der Analyse der betrieblichen Mitbestimmung. Nach einer kurzen Einführung in die gesetzlichen Grundlagen folgen die Einschätzungen zum Verhältnis zwischen Arbeitnehmern und Betriebsrat, danach zur Beziehung zwischen Firmenleitung und Betriebsrat. Im Anschluss werden die Ergebnisse zum Aufsichtsrat vorgestellt. Wiederum beginnen die Ausführungen mit einem Überblick über die gesetzlichen Regelungen. Danach werden die Einschätzungen über mögliche Gründe für das Fehlen des Organs wiedergegeben. Es folgen die Bewertungen des Aufsichtsrates aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebersicht. In einem neuen Gliederungspunkt wird auf die Rolle der Firmenleitung für die Implementierung von Mitbestimmung

---

<sup>2</sup> Der Interview- Leitfaden findet sich im Anhang der Studie.

<sup>3</sup> Nach Ablauf der ersten Gespräche fingen die Ergebnisse an sich zu ähneln. Aus diesem Grund wurde nach elf Befragungen entschieden, keine weiteren Interviews zu führen (für das Erreichen theoretischer Sättigung siehe Glaser/ Strauss (2005): 68 ff., 107 ff.)).

eingegangen. Danach werden die Meinungen zur Bedeutung von Mitbestimmung im Allgemeinen wiedergegeben. Zum Schluss werden die Ergebnisse in den wissenschaftlichen Kontext eingeordnet.

Tabelle 1 liefert einen Überblick über die untersuchten Firmen. Es handelt sich um Firmen aus den Bereichen Werttransport- und Sicherheitsdienste, Altenpflege, Gastronomie, Personaldienstleistung, Vertrieb, dem Reinigungsgewerbe und Versandhandelsunternehmen. Die Mitarbeiterzahl variiert zwischen 600 und 1600 Beschäftigten. Der Großteil der Firmen verfügt über Niederlassungen an verschiedenen Standorten in Deutschland, rund die Hälfte befindet sich in der Hand von Familien. In sieben der elf Firmen gibt es einen Betriebsrat. Teilweise existieren Gesamtbetriebsräte neben den Betriebsräten in den einzelnen Niederlassungen. Einen Wirtschaftsausschuss weisen sieben, einen Beirat zwei Unternehmen auf. Nach Aussage der Befragten setzt sich der Beirat in der Regel aus Familienmitgliedern und Externen zusammen und hat eine beratende Funktion. In keinem der betrachteten Fälle ist ein Arbeitnehmer in dem Gremium vertreten.

[Tabelle 1 ungefähr hier einfügen]

### **3.1 Analyse der betrieblichen Mitbestimmung**

#### **3.1.1. Gesetzliche Grundlagen**

In Deutschland haben die Mitarbeiter die Möglichkeit zur kollektiven Vertretung ihrer Interessen einen Betriebsrat zu bilden. Voraussetzung dafür ist, dass es sich um einen Betrieb im Sinne der §§ 1, 4 BetrVG handelt.<sup>4</sup> Außerdem müssen fünf ständige wahlberechtigte Arbeitnehmer beschäftigt sein, von denen drei wählbar sind, §§ 1, 5 BetrVG. Die Bildung des Organs ist freiwillig. Äußern die Beschäftigten jedoch den Wunsch einen Betriebsrat zu bilden, kann sich der Arbeitgeber diesem Anliegen in der Regel nicht widersetzen. Bei der betrieblichen Mitbestimmung geht es in erster Linie um die Mitsprache der Arbeitnehmer in betrieblichen Belangen (hauptsächlich bei Kündigungen).<sup>5</sup> Insbesondere in größeren Unternehmen kommen dem Betriebsrat umfangreiche Aufgaben zu. Aus diesem Grund sieht das Gesetz, abhängig von der Unternehmensgröße, die Freistellung einiger Mitglieder vor. In

---

<sup>4</sup> Das BetrVG liefert keine Definition des Betriebsbegriffes. Nach geltender Rechtsprechung handelt es sich bei einem Betrieb um die organisatorische Einheit, „innerhalb derer der Unternehmer allein oder zusammen mit seinen Mitarbeitern mit Hilfe sächlicher oder immaterieller Mittel einen arbeitstechnischen Zweck fortgesetzt verfolgt“ (Junker (2006): 366).

<sup>5</sup> Für Einzelheiten zum Betriebsrat und seinen Aufgaben siehe Junker (2006): 358 ff.

Betrieben mit in der Regel 500 bis 900 Mitarbeitern sind zwei Betriebsratsmitglieder, bei 901 bis 1500 drei Betriebsratsmitglieder und bei 1501 bis 2000 Mitarbeitern vier Betriebsratsmitglieder freizustellen, § 38 BetrVG. Beschäftigt ein Unternehmen in der Regel mehr als hundert Mitarbeiter, sieht das Gesetz außerdem die Einrichtung eines Wirtschaftsausschusses vor. Aufgabe des Organs ist es, wirtschaftliche Angelegenheiten mit dem Unternehmer zu beraten und den Betriebsrat zu unterrichten, § 106 BetrVG.

### **3.1.2 Zum Verhältnis zwischen Betriebsrat und Arbeitnehmern**

In Bezug auf die betriebliche Mitbestimmung war in den Interviews zunächst von Interesse, welche Bedeutung die Arbeitnehmer dem Betriebsrat beimessen. In den Unternehmen, in denen es keinen Betriebsrat gibt, wurden die Gründe hierfür erbeten. Die Interviews zeigen, dass die Beziehung zwischen Betriebsrat und Arbeitnehmern nicht zwangsläufig von Vertrauen geprägt ist. Die befragten Betriebsräte beklagen, dass die Beschäftigten in vielen Fällen nicht verstehen, warum der Betriebsrat eine Entscheidung der Geschäftsführung unterstützt und mitträgt. „Die Kollegen begreifen oftmals nicht, dass ein Betriebsrat nicht grundsätzlich widersprechen kann, sondern konstruktiv mit der Geschäftsführung zusammenarbeiten muss. Denn nur so erreicht er eine aktive Einbindung in das Unternehmensgeschehen und schafft damit die Grundlage für mehr Einfluss.“ Dieses Unverständnis führt nach Aussage der Interviewten zu Misstrauen gegenüber dem Betriebsrat. Allerdings räumen die befragten Betriebsratsmitglieder ein, dass es sich oftmals nur um eine Frage der Kommunikation handelt: Wenn Betriebsrat und Geschäftsleitung Informationen über anstehende Veränderungen umfassend und deutlich bekannt geben, dann finden sie in der Regel auch das Verständnis und die Unterstützung der Mitarbeiter. Die Interviewten betonen, dass ein persönliches Verhältnis der Geschäftsführung, aber auch des Betriebsrates zu den Mitarbeitern hier positiv wirkt.

Die wechselvolle Beziehung zwischen Betriebsrat und Arbeitnehmern resultiert nach Aussage der Befragten auch daher, dass zahlreichen Beschäftigten nicht bekannt ist, was der Betriebsrat eigentlich macht. „Die Arbeitnehmer denken, wir sitzen uns hier den Hintern platt.“ Deshalb begegnet ein Großteil der Arbeitnehmer dem Betriebsrat mit Skepsis. Dieses äußert sich teilweise darin, dass Mitarbeiter negative Konsequenzen sowohl von Arbeitgeber- als auch Kollegenseite befürchten, wenn sie sich zu oft mit Mitgliedern des Betriebsrates zeigen. Andererseits wird berichtet, dass der Betriebsrat häufig bei Kleinigkeiten oder

Zwistigkeiten mit Vorgesetzten und Kollegen aufgesucht wird. In diesen Fällen suchen die Arbeitnehmer das Gespräch mit dem Betriebsrat, da hier die Anonymität gewahrt bleibt.

Aus den Interviews wird deutlich, dass das Verhältnis und damit die Kooperation zwischen Betriebsrat und Belegschaft je nach Beschäftigungsart variieren. Es wird berichtet, dass beispielsweise in Unternehmensbereichen, in denen Massenarbeit stattfindet, regelmäßige Treffen mit dem Betriebsrat abgehalten werden. Dagegen schenken insbesondere die Höher-Qualifizierten und die Mitarbeiter des Außendienstes oder der Marketingabteilung dem Organ wenig Beachtung, Problemfälle ausgenommen. Einige der Befragten kritisieren, dass das Interesse der Beschäftigten am Betriebsrat und Mitbestimmung allgemein stark davon abhängt, ob es sich um interne oder externe, Büro- oder Leiharbeiter handelt. Das Mitglied der Geschäftsleitung des Unternehmen H erklärt: „Unsere Arbeitnehmer wollen gute Konditionen und dann schnell in einen anderen Betrieb übernommen werden. Es herrscht ein ständiges Kommen und Gehen, ein Betriebsrat interessiert die nicht. Die identifizieren sich gar nicht mit unserem Unternehmen.“ Gleichzeitig wird angeführt, dass in den Firmen, in denen eine niedrige Beschäftigtenfluktuation herrscht, in der Regel das Verhältnis sowohl zur Geschäftsleitung als auch zu den anderen Mitarbeitern enger ist. Auch der Betriebsrat erfährt hier mehr Unterstützung. Die Unternehmensbindung scheint folglich für das Verhältnis zwischen Arbeitnehmern und Betriebsrat von Bedeutung zu sein.

Insgesamt bedauert der überwiegende Teil der Betriebsräte, dass die Mitarbeiter in Bezug auf die Betriebsratsarbeit äußerst passiv und nur schwierig zu aktivieren und mobilisieren sind. Die Interviewten beklagen, dass es den Beschäftigten am Interesse fehlt sich über die Arbeitszeit hinaus zu engagieren und Zeit aufzuwenden. Das gelte insbesondere für die im Dienstleistungsbereich beschäftigte Mehrheit der Teilzeitkräfte. „Die wollen einfach nur ihren Job machen, die haben kein Interesse an Mitbestimmung.“ Aus Unternehmen F wird berichtet, dass die Betriebsversammlung wie ein Fest organisiert wird, damit das Interesse an der Betriebsratsarbeit steigt. Die Befragten argumentieren, dass die im Dienstleistungssektor typische Arbeitsorganisation und -struktur das fehlende Interesse an der Betriebsratsarbeit begünstigt. Es wird angeführt, dass in vielen Zweigen kleine Beschäftigtengruppen an regional unterschiedlichen Orten zu verschiedenen Zeiten arbeiten. Die Beschäftigten seien folglich nur mühsam zu erreichen, der Informationsfluss äußerst langsam. Auch die Organisation der Betriebsratswahlen sei in diesen Unternehmen oder Betrieben schwierig. Selbst wenn der Betriebsrat die einzelnen Standorte aufsucht und die Wahlen persönlich



durchführt, seien die Mitarbeiter nur schwer von der Teilnahme zu überzeugen. Als weiterer Erklärungsgrund wird angemerkt, dass sich die Beschäftigten in den seltensten Fällen untereinander kennen. Es falle ihnen aber schwer, einen unbekanntem Kandidaten zu wählen.

Das Interesse am passiven Wahlrecht wird als gering beschrieben. Das kann nach Meinung der Befragten mit der Angst vor der gesetzlichen Regelungsflut und mangelnder Kenntnis dieser, aber auch einer äußerst geringen Lernbereitschaft begründet werden. In den letzten Jahren beobachten die befragten Betriebsräte dennoch eine verstärkte Bereitschaft der Arbeitnehmer sich persönlich zur Wahl zu stellen. Dieses zunehmende Interesse machen sie am mit dem Betriebsratsamt einhergehenden Kündigungsschutz fest. Letzterer sei in Krisenzeiten nicht irrelevant. Gleichzeitig gebe es aber auch Arbeitnehmer, die das Unternehmensgeschehen insbesondere in Krisenzeiten aktiv mitgestalten wollten. Ohnehin wird nach Auswertung der Gespräche deutlich, dass das Interesse am Betriebsrat und damit der Wahlbeteiligung maßgeblich durch die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens beeinflusst wird. Es wird berichtet, dass die Mitarbeiter in vielen Fällen erst in der Krise dankbar wahrnehmen, dass es einen Betriebsrat gibt, der sich für ihre Belange einsetzt. Insofern steige in diesen Zeiten das Interesse an dem Organ, was sich positiv auf das Interesse an der Betriebsratsarbeit und somit die Wahlbeteiligung auswirkt. Bei den Unternehmen A, C und D wird grundsätzlich eine kontinuierliche Partizipation beobachtet. Hier werden das aktive, aber auch das passive Wahlrecht unabhängig von der wirtschaftlichen Situation rege wahrgenommen.

Die Interviews zeigen, dass die Bedeutung des Betriebsrates für die Mitarbeiter je nach Situation variiert. Die Existenz eines Betriebsrates wird nicht negativ bewertet, es werden aber auch keine offen sichtbaren Vorteile ausgemacht. Nach Angabe der Befragten steigen Zufriedenheit mit und Zustimmung zu dem Organ, wenn der Betriebsrat Vorteile für die Mitarbeiter erreichen kann. Die Beziehung zwischen den beiden Gruppen ist dann gut, wenn sich die Betriebsratsexistenz positiv auf die Arbeitskonditionen der Beschäftigten, beispielsweise auf die Arbeitszeiten und -bedingungen, auswirkt. Die Gespräche verdeutlichen, dass die Beschäftigten eine gemeinsame Vertretung überwiegend in den Fällen favorisieren, in denen geltende Ansprüche angetastet werden sollen: „Was frühere Betriebsräte erstritten haben interessiert nicht – das ist ja geltendes Recht. Aber wenn diese Rechte angetastet werden, dann wird die Belegschaft wach.“ Außerdem wird positiv bewertet, dass bei eventuellen Fragen, Problemen und Unklarheiten stets ein Ansprechpartner zur

Verfügung steht. Die Betriebsräte erklären, dass die Arbeitnehmer mithilfe von Verhandlungserfolgen immer wieder von den Vorteilen der betrieblichen Mitbestimmung überzeugt werden müssen.

### **3.1.3 Zum Verhältnis zwischen Betriebsrat und Firmenleitung**

Im folgenden Abschnitt werden die Einschätzungen zur Beziehung zwischen Betriebsrat und Firmenleitung wiedergegeben. Die Interviews ergeben, dass die Zusammenarbeit zwischen den beiden Parteien in den betrieblich mitbestimmten Unternehmen sehr unterschiedlich bewertet wird. Während einige Betriebsräte eine enge Kooperation loben, beschreiben andere ein durch Misstrauen und Blockade geprägtes Verhältnis. Ein von allen befragten Betriebsräten gleichermaßen geäußelter Kritikpunkt liegt in einer zu knappen Nachrichtenweitergabe von Seiten der Geschäftsführung. So erhalten die Mitglieder oftmals nur die gesetzlich vorgeschriebenen Auskünfte und diese inhaltlich sowie zeitlich äußerst knapp. Hingegen wird der Betriebsrat nach Aussage der Interviewten dann, wenn die Geschäftsführung ihn zur Werbung und Implementierung eines unliebsamen Vorhabens braucht, gern zur Unterstützung benutzt: Bei der Kommunikation nachteiliger Konsequenzen an die Mitarbeiter argumentiert die Firmenleitung, der Betriebsrat habe die Entscheidungen mitgetroffen und den Plänen zugestimmt.

Die wirtschaftliche Situation einer Unternehmung scheint auch für das Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat nicht irrelevant zu sein. Aktuell beklagen einige der Befragten aufgrund der wirtschaftlichen Lage Spannungen im Verhältnis: „Eigentlich arbeiten wir gut mit der Geschäftsführung zusammen. Allerdings kommt es momentan in einigen Niederlassungen zu Konflikten, da wird das Verhältnis auf eine Zerreißprobe gestellt.“ Als Grund wird angeführt, dass sich die meist gegensätzlichen Interessen zwischen Arbeitgeber und Belegschaft insbesondere in Krisenzeiten bemerkbar machen. In diesem Kontext wird bemängelt, dass die Arbeitgeber die Arbeitnehmer bei anstehenden Umstrukturierungen zu wenig in den Entscheidungsprozess einbeziehen. In den Unternehmen, in denen die Betriebsräte nicht freigestellt sind, wird ein Zeitproblem beklagt. So sei es oftmals schwierig, eine gute Betriebsratstätigkeit sowie das Arbeitspensum erfolgreich miteinander zu verbinden. Wie oben dargelegt sollten in allen untersuchten Unternehmen mindestens zwei Betriebsratsmitglieder freigestellt sein. Tabelle 1 zeigt, dass diese Vorschrift in der Realität nicht ordnungsgemäß umgesetzt wird.

Die Interviews belegen, dass die Zusammenarbeit mit der Firmenleitung zum großen Teil von der jeweiligen Geschäftsführung, deren Präsenz und der Kontaktintensität abhängt. Nach Ansicht der Interviewten wirkt es sich positiv auf die Zusammenarbeit aus, wenn sich Geschäftsführung und Betriebsrat an einem Ort befinden. Das ermöglicht eine kontinuierliche Kommunikation, was sowohl menschlich als auch inhaltlich vorteilhaft ist. In Fällen, in denen sich Mitarbeiter mit Problemen oder Beschwerden an den Betriebsrat wenden, kann die Geschäftsführung sofort kontaktiert und in den Lösungsprozess einbezogen werden. Insgesamt besteht unter den Befragten die Überzeugung, dass ein andauerndes und persönliches Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat zu einer konstruktiven und effektiven Kooperation führt. Gleichzeitig wird argumentiert, dass beide Parteien davon profitieren, denn: Nach Aussage der Befragten scheint es, dass sich ein gutes Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat positiv auf die Beziehung der Belegschaft zu beiden Parteien auswirkt. Ein kontinuierlicher Kommunikationsfluss steigere das Vertrauen der Arbeitnehmer in beide Seiten.

Die Interviews demonstrieren, dass das Interesse der Geschäftsleitung am Unternehmen selbst die Zusammenarbeit wesentlich beeinflusst. In diesem Kontext wird kritisiert, dass insbesondere externen Geschäftsleitungen oftmals der Bezug und das Interesse am dauerhaften Erfolg des Unternehmens fehlen. Das mache sich in der Wertschätzung der Mitarbeiter und folglich der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat bemerkbar. Der Betriebsrat des Unternehmen D berichtet in diesem Zusammenhang, dass die Geschäftsführung vom Mutterkonzern vorrangig mit dem Erreichen kurzfristiger Ziele beauftragt wird. Da die Realisierung der vorgeschriebenen Ziele oberste Maxime sei, werde die Beachtung der Mitarbeiterinteressen als hinderlich betrachtet. Somit sei die Zusammenarbeit schwierig.

In drei der betrachteten Unternehmen existiert kein Betriebsrat. Das hat unterschiedliche Gründe: Teilweise wird das Organ von den Befragten als überflüssig betrachtet. Insbesondere für kleine Unternehmen wird argumentiert, dass die Beschäftigten ihre Wünsche und Probleme hier selbst artikulieren. Dabei wird angeführt, dass kurze Wege es ermöglichen, bei Problemen direkt mit der Geschäftsführung zu sprechen. Es herrsche ein Prinzip der offenen Türen, dazu kämen „vernünftige hierarchische Strukturen“. Das Mitglied der Geschäftsführung der Firma H unterstreicht: „Wenn man mit offenen Ohren durch das Unternehmen geht, dann braucht man keinen Dritten, der die wechselseitigen Interessen vermittelt.“ Als weiterer Grund für das Fehlen des Betriebsrates wird von den befragten

Geschäftsführungsmitgliedern die Organisation der Arbeit im Dienstleistungssektor angeführt. Es wird argumentiert, dass die Arbeitsstrukturen, -zeiten und -orte eine konstruktive Betriebsratsarbeit erschweren. Bei den inhaltlich, räumlich und zeitlich differierenden Arbeitsverhältnissen sei es nicht leicht, überall gleichermaßen Präsenz zu zeigen und eine vernünftige Betriebsratsarbeit zu leisten. Diese Tatsache führe dazu, dass auch auf Beschäftigtenseite das Interesse an dem Organ gering ist. Die Geschäftsführungsmitglieder stimmen überein, dass ein Betriebsrat bei den bestehenden Unternehmensstrukturen nicht sinnvoll ist. Gleichzeitig wird kein Hehl daraus gemacht, dass das Organ auch nicht erwünscht ist.

## **3.2 Analyse der unternehmerischen Mitbestimmung**

### **3.2.1 Gesetzliche Grundlagen**

In Deutschland haben die Arbeitnehmer nicht nur die Möglichkeit an der betrieblichen, sondern auch an der unternehmerischen Entscheidungsfindung im Aufsichtsrat mitzuwirken. Letztere impliziert die Partizipation der Beschäftigten an Planungs- und Entscheidungsprozessen, die für das Unternehmen als Ganzes relevant sind (vgl. Junker (2006): 442 f.). Je nach Größe und Organisationsform des Unternehmens erhalten die Arbeitnehmer Sitze und Stimmen im Aufsichtsrat. Die Aufgabe des Organs besteht in erster Linie darin, die Geschäftsleitung zu überwachen und zu kontrollieren. Während beispielsweise in AGs der Aufsichtsrat außerdem befugt ist, die Geschäftsführung zu bestellen, kommt ihm diese Kompetenz bei der GmbH nicht zu. Aus diesem Grund bezeichnen Fuchs/ Köstler (2005: 35 f.) den Aufsichtsrat in einer GmbH lediglich als Informationsorgan.

Mit der Einführung des Mitbestimmungsgesetzes im Jahre 1976 existieren in Deutschland vier Gesetze, welche die Vertretung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat regeln: Das Montanmitbestimmungsgesetz, das Mitbestimmungsergänzungsgesetz, das Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) und das Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG) (Für Einzelheiten zu den jeweiligen Gesetzen siehe Junker (2006), Niedenhoff (2005), Fuchs/ Köstler (2005)). Alle in der vorliegenden Studie betrachteten Unternehmen fallen in den Anwendungsbereich des DrittelbG. Letzteres findet gemäß § 1 II 1 Nr. 1 DrittelbG Anwendung, wenn keine gesetzliche Regelung den Geltungsbereich eines für die Arbeitnehmer günstigeren Mitbestimmungsgesetzes, folglich der weiteren drei Mitbestimmungsgesetze, als eröffnet vorsieht. Unter das DrittelbG fallen

Aktiengesellschaften (AGs), Kommanditgesellschaften auf Aktien (KGaAs), Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHs), Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit (VVGs), sowie Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, die in der Regel zwischen 500 und 2000 Arbeitnehmer beschäftigen, § 1 DrittelbG. § 4 I DrittelbG schreibt vor, den Aufsichtsrat einer Unternehmung zu einem Drittel mit Arbeitnehmern zu besetzen. Im Gegensatz zu den übrigen Mitbestimmungsgesetzen nennt das DrittelbG allerdings keine exakte Anzahl an Aufsichtsratsmitgliedern. Aus diesem Grund gelten die aktienrechtlichen Vorschriften, welche eine Aufsichtsratsgröße von mindestens drei Mitgliedern, danach eine durch drei teilbare Anzahl vorschreiben, § 95 S.1, 3 Aktien-Gesetz (AktG). Die gesamten Bestimmungen des DrittelbG sind zwingend und können weder durch Satzung noch durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarungen geändert werden (vgl. Oetker (2007), in Dieterich et al.: 1836).

In vielen GmbHs wird neben oder anstatt eines Aufsichtsrates ein Beirat gebildet, der die Kontrolle der Geschäftsleitung übernimmt. Das kann oftmals darauf zurückgeführt werden, dass in diesem Organ im Gegensatz zum Aufsichtsrat weitestgehend Gestaltungsfreiheit besteht. Somit bietet sich für die Unternehmen die Gelegenheit, Funktionen und Kompetenzen des Beirats je nach eigenem Interesse zu variieren (vgl. Quermann (2004): 76 ff). Hennerkes (2004: 263) weist jedoch darauf hin, dass es zwischen Aufsichtsrat und Beirat große Unterschiede gibt: Aufgabenstellung, Arbeitsweise und Qualitätsanforderungen an die Mitglieder differieren erheblich. Außerdem ist der Beirat nicht befugt Aufgaben zu erfüllen, die per Gesetz anderen Gesellschaftsorganen, beispielsweise dem Aufsichtsrat, übertragen werden.

### **3.2.2. Gründe für das Fehlen des Aufsichtsrates**

Die Studie von Boneberg (2009) hat gezeigt, dass in den befragten Unternehmen entgegen dem Gesetz kein Aufsichtsrat existiert. Für das vorliegende Papier war interessant, welche Ursachen das haben kann. Die Interviews belegen, dass die Bildung eines Aufsichtsrates im Großteil der betrachteten Unternehmen bisher kein Thema gewesen ist. Dafür wird die mangelnde Kenntnis der gesetzlichen Regelungen auf Seiten der Betriebsräte und Arbeitnehmer, aber auch unter den Arbeitgebern verantwortlich gemacht. Auf die Frage, ob er mit den gesetzlichen Regelungen zur Aufsichtsratsbildung vertraut ist, antwortet das Mitglied der Geschäftsführung H: „Sie meinen den Betriebsrat.“ Bei Unternehmen I wird gefragt, was denn eigentlich genau der Unterschied zwischen betrieblicher und unternehmerischer Mitbestimmung ist. Es zeigt sich, dass insbesondere über die Eröffnung des

Anwendungsbereiches und den Arbeitnehmer-Schwellenwert große Unsicherheit herrscht. In vielen Fällen wird davon ausgegangen, dass das Gesetz nur für Vollzeitbeschäftigte Anwendung findet. Außerdem wird angenommen, dass ausschließlich AGs zur Aufsichtsratsbildung verpflichtet sind.

Auch nach Kenntnisnahme der gesetzlichen Regelungen wird vom Großteil der Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter kein Interesse am Aufsichtsrat bekundet. Das liegt in erster Linie daran, dass beide Seiten keinen Sinn in der Bildung des Kontrollorgans sehen: Die Befragten führen an, dass sich die Geschäftsführung selbst kontrolliert. Zusätzlich würden externe Wirtschaftsprüfer, die Controlling-Abteilung oder die Gesellschafterversammlung die Aufsichtspflichten übernehmen. Ein zusätzliches Kontrollorgan sei demnach überflüssig. Gleichzeitig vermuten die Arbeitnehmer- und bestätigen die Arbeitgebervertreter, dass ein Aufsichtsrat auch nicht erwünscht ist. Das gilt insbesondere für Unternehmen in der Hand von Familien. Wiederholt wird erklärt, dass die in diesen Firmen vorherrschenden patriarchalischen Strukturen sowie die Ablehnung der Familie, Informationen weiterzugeben, zum Widerstand der Unternehmensleitung führen, einen mitbestimmten Aufsichtsrat zu bilden.

Die Interviews demonstrieren, dass einigen Betriebsräten die gesetzlichen Regelungen zur Aufsichtsratsbildung durchaus bekannt sind. Auch sollte in vier Unternehmen bereits ein Aufsichtsrat gegründet werden. Dabei scheint allerdings die Arbeitgeberseite die Bestellung behindert zu haben. Aus den Unternehmen wird berichtet, dass die Geschäftsleitung bei Äußerung des Wunsches nach einem Aufsichtsrat mit negativen Konsequenzen für die Belegschaft gedroht hat. Das der Einschüchterung und Abschreckung dienende Vorgehen wird sehr ähnlich geschildert: Zunächst streitet die Firmenleitung ab, dass das betroffene Unternehmen überhaupt in den Anwendungsbereich des DrittelbG fällt. Außerdem versieht die Geschäftsführung die Arbeitnehmer gezielt mit Fehlinformationen über Funktion und Pflichten innerhalb des Aufsichtsrates. Das gilt insbesondere für die Warnung, die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat könnten bei Fehlentscheidungen mit ihrem Privatvermögen haftbar gemacht werden. Zusätzlich wird der Hinweis verbreitet, die Mitarbeiter erhielten keinerlei Unterstützung und müssten die Kosten für die Aufsichtsratsbildung selbst tragen. Die Befragten erklären, dass auch wenn die Arbeitnehmer das Gesetz auf ihrer Seite wissen, eine solche Konfrontation für das Unternehmensklima weit reichende Konsequenzen hätte. Der Betriebsrat aus Unternehmen C, der dieses Szenario erlebt

hat, meint: „Zwar gewinnen wir im Endeffekt, aber wie lange dieser Sieg dauern wird... Deswegen sind wir bisher von der Aufsichtsratsbildung zurückgeschreckt.“ Der Betriebsrat der Firma F erklärt, dass in seinem Unternehmen trotz des Druckes ein Aufsichtsrat gebildet werden sollte. Als Reaktion wandelte die Geschäftsleitung die Firma in eine Société Anonyme (S.A.) nach französischem Recht um. Dadurch sei die Bestellung des Organs kein Thema mehr gewesen.

### **3.2.3 Zum Interesse an einem Aufsichtsrat**

Die Interviews belegen, dass die Bildung eines Aufsichtsrates auch nach Kenntnisnahme der gesetzlichen Regelungen überwiegend auf geringes Interesse stößt. Das liegt offensichtlich auch daran, dass das Ansehen und die Bedeutung des Aufsichtsrates negativ bewertet werden. Wiederholt wird von allen Befragten darauf hingewiesen, dass die in den letzten Jahren bekannt gewordenen Affären in großen deutschen Unternehmen dem Ansehen des Organs offensichtlich geschadet haben.<sup>6</sup> Da außerdem in einigen Fällen von Arbeitgeber- und Belegschaftsseite nicht einmal die Notwendigkeit für das Organ der betrieblichen Mitbestimmung gesehen wird, wird die Etablierung eines weiteren mitbestimmten Gremiums als schwierig bezeichnet. Kritisch wird von den befragten Betriebsräten aber auch die zusätzliche Belastung beurteilt, die aus einer potenziellen Aufsichtsratsstätigkeit resultieren würde. Sie sehen ein Problem darin, dass neben der Verpflichtung im Aufsichtsrat auch die eigentliche Arbeit noch zur Zufriedenheit erledigt werden muss. Gleichzeitig befürchten potenzielle Kandidaten, dass sie möglicherweise nach einer Legislaturperiode nicht wieder gewählt werden. In folgenden Krisenjahren würden sie dann eventuell als erste entlassen.

Die Interviews veranschaulichen noch einen weiteren Aspekt, weshalb das Interesse an einem Aufsichtsrat so gering ist. In allen Gesprächen wird bemerkt, dass die den Mitarbeitern gewährte Partizipation nicht als aktive Mitbestimmung bezeichnet werden kann. Die Anzahl der Arbeitnehmervertreter in dem Organ sei zu gering: „Ein Aufsichtsrat lohnt sich erst ab 2000 Mitarbeitern, denn dann muss er paritätisch besetzt werden.“ Außerdem wird kritisiert, dass bei GmbHs der Aufsichtsrat keinen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftsführung nehmen kann. Somit handele es sich nicht wirklich um Mitbestimmung.

---

<sup>6</sup> Wiederholt werden in den Gesprächen die VW- sowie die Siemens-Affäre als abschreckende Beispiele für die Klüngerleien zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat im Aufsichtsrat genannt.

Dennoch versprechen sich die befragten Betriebsräte durch die Entsendung von Arbeitnehmern in den Aufsichtsrat mehr und bessere, insbesondere auch frühzeitige Informationen. Dabei interessieren hauptsächlich exakte Zahlen und Einblicke in die Finanzströme. Gerade in konzernzugehörigen Unternehmen, in denen Abführungsverträge bestehen, kritisiert der Wirtschaftsausschuss in diesem Bereich zu spärliche Mitteilungen. Auch ein Überblick über und die Einflussnahme auf Investitionsvorhaben sind für die Arbeitnehmervertreter von Interesse. Durch die Partizipation in einem frühen Stadium des Entscheidungsprozesses kann gezielt Einfluss genommen werden. Die Betriebsräte hoffen, aufgrund der früheren Kenntnisnahme besser agieren, nicht nur reagieren zu können.

Fraglich ist, welches Interesse die Belegschaft einem Aufsichtsrat entgegen bringt. Die Ausführungen zur Bedeutung des Betriebsrates haben gezeigt, dass die Arbeitnehmer eine einheitliche Interessenvertretung in betrieblichen Organen nicht ohne weiteres befürworten. Dasselbe gilt anscheinend in noch drastischerem Maße für die Vertretung auf Unternehmensebene. Aus den Firmen C und D, in denen der Betriebsrat bereits versuchte einen Aufsichtsrat zu etablieren, wird berichtet, dass die Mitarbeiter über das Recht auf einen mitbestimmten Aufsichtsrat informiert wurden. Das Interesse an dem Organ sei gering geblieben. „Denen ist das ziemlich wurscht. Die wollen Arbeitsplatzsicherheit und dass das läuft. Wenn der Aufsichtsrat dazu beiträgt, dann wird das unterstützt, ansonsten besteht kein Interesse.“ Dieses Argument wird durch die Tatsache unterstützt, dass beispielsweise in den Unternehmen A und D die Aufsichtsratsbestellung wegen zu geringer Kandidatenzahlen gestoppt werden musste.

Unter den Befragten, in deren Unternehmen die Aufsichtsratsbildung bisher kein Thema gewesen ist, herrscht Uneinigkeit, welches Interesse die Arbeitnehmer dem Gremium entgegen bringen würden. Teilweise wird in den Gesprächen konstatiert, dass die Mitarbeiter grundsätzlich an einer Vertretung der eigenen Positionen in Leitungsorganen sowie Informationen aus erster Hand interessiert sind. Wenn sich durch einen Aufsichtsrat die Unternehmenskontrolle verbessern ließe, dann werde ein solches Organ im Prinzip unterstützt. „Man muss die Arbeitnehmer gut informieren, die Ergebnisse müssen an der Basis ankommen. Dann ist auch das Interesse da.“ Der Gesamtbetriebsrat des Unternehmen F vermutet, dass die Belegschaft der Aufsichtsratsbildung zunächst skeptisch gegenüber stünde. Durch ein weiteres Gremium würden zusätzliche Kosten befürchtet, die die Arbeitnehmer durch höhere Leistungen erwirtschaften müssten. Der Gesamtbetriebsrat ist aber überzeugt,



dass nach Ausschaltung anfänglicher Bedenken die positiven Reaktionen überwiegen. Dem stimmen nicht alle Befragten zu. Zum Teil wird eine erfolgreiche Arbeit im Wirtschaftsausschuss favorisiert, „die erreicht wahrscheinlich mehr“. Außerdem wird angeführt, dass das Denken der Belegschaft ausschließlich um den eigenen Arbeitsplatz und dessen Erhalt kreise. Die Bildung eines Aufsichtsrates werde von der Belegschaft folglich erst dann positiv bewertet, wenn das Organ offensichtliche Vorteile mit sich bringe. In einem Punkt sind sich alle Befragten einig: Wenn ein Aufsichtsrat gebildet wird, dürfen Erfolge in keinem Fall ausbleiben. Ansonsten seien die Beschäftigten nur schwer von der Notwendigkeit und den Vorteilen zu überzeugen.

Die Analyse zeigt, dass auch die Geschäftsführung bei der Implementierung eines Aufsichtsrates eine wichtige Rolle spielt: Demnach hängt das Interesse der Arbeitnehmer an dem Organ auch davon ab, wie die Geschäftsführung den Aufsichtsrat und die damit einhergehenden Rechte und Pflichten kommuniziert. Unterstützt sie die Einrichtung eines solchen Gremiums, fällt auch unter den Beschäftigten der Zuspruch höher aus. Einig sind sich alle Befragten, dass bei den Arbeitnehmern in Bezug auf die gesetzlichen Regelungen großer Aufklärungsbedarf besteht.

Die befragten Mitglieder der Geschäftsführung ziehen - auch nach Erklärung der gesetzlichen Regelungen- die Gründung eines Aufsichtsrates nicht in Erwägung. Offensichtlich sehen sie keinen Sinn in der Bildung eines zusätzlichen Organs. Insbesondere in den Unternehmen, die sich in der Hand einer Familie befinden wird argumentiert, dass der Aufsichtsrat nicht zu den besonderen Strukturen dieses Firmentypus passt. Das Organ wird als überflüssig erachtet, weil die Familienmitglieder, oftmals deckungsgleich mit den Gesellschaftern, selbst großen Einfluss ausüben und ausüben wollen. Auch der Geschäftsführer der Firma I berichtet, dass im eigenen Unternehmen der Großteil der Gesellschafter Mitglied der Geschäftsführung ist. Unternehmenslenkung und -kontrolle liegen somit in einer Hand, was aber bisher nicht als nachteilig oder sogar gefährlich empfunden wurde. Außerdem führt der Befragte an: „Von Kollegen und Freunden weiß ich, dass in den Unternehmen, in denen es einen Aufsichtsrat gibt, dieser eine reine Showveranstaltung darstellt. Da werden ein paar Infos weitergegeben, die guten betont, die schlechten am Rande kurz erwähnt, aber da wird nichts entschieden.“ Ein Befragter aus Unternehmen J nennt einen anderen Grund, weshalb der Aufsichtsrat als überflüssig betrachtet wird. Er konstatiert: „Unser Unternehmen wird gesteuert über drei bis vier Kennzahlen. Die müssen stimmen. Um das zu kontrollieren bedarf es aber keines

Aufsichtsrates.“ Der Befragte glaubt nicht, dass bei Bestehen des Organs Abläufe im Unternehmen anders aussehen würden. Er ist der Meinung, dass gewisse operative Entscheidungen unabhängig getroffen werden müssen. Ohne Aufsichtsrat sei das einfacher. Gleichzeitig fehlten dem Organ aber auch die Kompetenzen, fundamental in die Unternehmensentwicklung einzugreifen. Der Interviewte des Unternehmens H konstatiert: „Ich könnte mit einem Aufsichtsrat wohl leben, aber ich sehe den Mehrwert nicht.“ Nach Meinung der Geschäftsführungsmitglieder zeigt die Erfahrung, dass Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss zur Durchsetzung der Arbeitnehmerinteressen ausreichen. Als weiteres Argument gegen einen Aufsichtsrat führen sie an, dass Investitionen in einigen Bereichen des Dienstleistungssektors, wie beispielsweise dem Reinigungsgewerbe, vernachlässigbar klein sind. Hier entstehe der Großteil der Kosten durch das Personal. Somit komme nach Aussage der Befragten dem Aufsichtsrat - zumindest als Planungsorgan- keine wirkliche Bedeutung zu. Gleichzeitig lassen die Geschäftsleitungen durchklingen, dass sie sich nicht in ihrem Handlungsspielraum einschränken lassen wollen.

In zwei der untersuchten Unternehmen soll trotz des geringen Interesses der Arbeitnehmer und des Widerstandes von Seiten des Arbeitgebers die Aufsichtsratsbestellung realisiert werden. Zunächst hofft der Betriebsrat der Firma D, gegen den Willen der Geschäftsführung einen Aufsichtsrat bilden zu können. Er argumentiert, dass es aufgrund von Zukäufen auch für den Betriebsrat zunehmend schwierig wird die Übersicht über die Unternehmensorganisation zu behalten. Seit Jahren wachse das Unternehmen kontinuierlich, ohne dass die inneren Strukturen angepasst werden. Aus diesem Grund hält der Betriebsrat die Bestellung eines Aufsichtsrates für dringend erforderlich. Letzterer soll Aufschluss über die Unternehmensausrichtung und -planung erteilen. Von der Mitbestimmung im Aufsichtsrat erhofft sich der Befragte Einblicke in die Unternehmensplanung sowie deren Beeinflussung und schnellere Reaktionsmöglichkeiten. Beim Rechtsanwalt wurde sich rechtliche Rückversicherung geholt, dass ein Aufsichtsrat tatsächlich zu bilden ist. Beim Gründungsprozess wird sich außerdem die Unterstützung durch Gewerkschaften erhofft. Schon jetzt sollen Kandidaten bestimmt werden, damit das Vorhaben nicht wie beim letzten Mal an fehlenden Bewerbern scheitert. Die Geschäftsführung des betroffenen Unternehmens weiß noch nichts von dem Vorhaben des Betriebsrates.

Auch der Gesamtbetriebsrat aus Unternehmen E intendiert die Bildung eines Aufsichtsrates. Es wird berichtet, dass die Firma in den letzten Jahren schnell gewachsen ist, weshalb die

Strukturen zunächst angepasst werden mussten. Nachdem nun in allen Niederlassungen Betriebsräte etabliert sind, soll nach der nächsten Betriebsratswahl die Bestellung des Aufsichtsrates vorangetrieben werden. Die Reaktion des Arbeitgebers ist dabei noch ungewiss, wird aber als eher ablehnend erwartet. Auch innerhalb des Gesamtbetriebsrates existieren Zweifel über die Notwendigkeit des Organs. Hinzu kommen Bedenken hinsichtlich der eigenen Kompetenzen. „Beantragen kann ich viel. Aber es muss sich dann ja auch einer kümmern, der sich mit dem ganzen Wahlprozedere und so auskennt, und der das dann hinterher im Unternehmen alles umsetzt.“ In den Gesprächen wird deutlich, dass ein Großteil der Betriebsräte bereit ist, sich zur Aufsichtsratswahl zu stellen, es herrscht aber Skepsis, ob die eigenen Kompetenzen ausreichen, der Geschäftsleitung Paroli zu bieten. Die Mitglieder ermutigen sich gegenseitig: Die positiven Erfahrungen in der Betriebsratszusammenarbeit und im Wirtschaftsausschuss verdrängen die Zweifel und führen zu mehr Selbstbewusstsein.

### **3.3 Welche anderen Formen der Mitarbeiterbeteiligung gibt es?**

Studien<sup>7</sup> haben gezeigt, dass das Fehlen -zumindest des betrieblichen- Mitbestimmungsorgans nicht zwangsläufig bedeutet, dass in einem Unternehmen keine Mitbestimmung praktiziert wird. Vielmehr findet diese auf anderen Ebenen oder in anderen Formen statt. Es handelt sich um regelmäßige Teamsitzungen, Round Tables, Qualitätszirkel etc. Da die institutionellen Mitbestimmungsorgane in den betrachteten Unternehmen nicht sehr verbreitet sind, stellt sich die Frage, ob es in den untersuchten Firmen ebenfalls alternative Formen der Mitbestimmung gibt. Die Gespräche ergeben, dass in allen Unternehmen insbesondere Teamsitzungen regelmäßig stattfinden. Während die Arbeitgeber die Treffen nutzen, um neue Entwicklungen innerhalb des Unternehmens zu kommunizieren, erhalten die Arbeitnehmer die Gelegenheit, bei der Erstellung von Dienst- und Schichtplänen, bei der Urlaubsplanung oder zusätzlichen Lohnverhandlungen (bei Vorhandensein von finanziellen Anreizsystemen) zu partizipieren. Die Wahl von Gruppensprechern zur Interessenvertretung in einzelnen Bereichen erscheint ebenfalls eine beliebte Form der Integration der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess. In Unternehmen B werden die Mitarbeiter außerdem an der Aushandlung der Gratifikationen beteiligt.

Auch in den untersuchten Unternehmen sind demnach alternative Mitbestimmungsformen verbreitet. Nach Auswertung der Interviews wird allerdings deutlich, dass die Existenz der

---

<sup>7</sup> Siehe beispielsweise Jochmann-Döll (1999), Schnabel/ Wagner (2001), Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (2004).

alternativen Mitbestimmungsformen nicht in allen Unternehmen dazu führt, dass die Arbeitnehmer wirklich in den Entscheidungsfindungsprozess involviert werden. Beispielsweise berichtet der Betriebsrat der Firma C, dass die strengen hierarchischen Strukturen im Unternehmen Teamsitzungen überflüssig machen. Das Interesse von Seiten der Geschäftsleitung an den Ergebnissen der Gespräche sei zu gering. Eine dauerhafte Implementierung sei deshalb wiederholt gescheitert. Der Betriebsrat des Unternehmen D bemängelt, dass die regelmäßigen Teamsitzungen zwar einen kontinuierlichen Informationsfluss von der Geschäftsleitung in die einzelnen Bereiche ermöglichen, Feedback sowie Anregungen der Arbeitnehmerseite allerdings nicht gewünscht sind. Diese Tatsache stieße bei den Arbeitnehmern auf Kritik, sie wollen stärker involviert werden. Umfangreiche Mitspracherechte seien jedoch von der international agierenden Konzernmutter verboten. In Unternehmen F erzählt der Betriebsrat, dass es Belegschaftsversammlungen in einzelnen Objekten zwar gibt, diese jedoch mäßig erfolgreich sind. Das liegt seiner Meinung nach daran, dass es an Themen und Problemen fehlt, die diskutiert werden können. Auch von den Mitarbeitern werde die Notwendigkeit für diese Art Treffen nicht gesehen. Trotzdem soll versucht werden, die Sitzungen mehr zu etablieren.

Auf Arbeitgeberseite sieht es nach Auswertung der Gespräche so aus, als favorisieren diese alternative Formen der Mitbestimmung. Aus Unternehmen H heißt es dazu: „Einen Betriebsrat oder Aufsichtsrat zu bilden, nur weil es das Gesetz fordert – klar kann ich das machen. Aber wenn das gar nichts bringt... Dann bin ich eher für andere Formen der Kommunikation, wenn die besser funktionieren.“ Das Mitglied der Geschäftsführung betont die Wichtigkeit eines kontinuierlichen Informationsflusses zwischen Arbeitgeber und -nehmern. Um diesen zu ermöglichen finden in dem Unternehmen regelmäßig Geschäftsführer-, Regional- und Niederlassungsversammlungen statt. Ziel sei es, die gesamte Belegschaft umfassend zu informieren. Auch die hohe Anzahl der Leiharbeiter werde kontinuierlich in den entleihenden Unternehmen aufgesucht und nach dem Befinden gefragt. Der Arbeitgeber verspricht sich davon mehr Zufriedenheit und bessere Leistungen, die sich positiv für das eigene Unternehmen auswirken. Das Mitglied der Geschäftsführung der Firma I lobt ebenfalls das eigene System der Mitarbeiterbeteiligung. So haben die Arbeitnehmer die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge an die Geschäftsleitung zu geben. Außerdem finden regelmäßige Teamsitzungen statt, in denen sich die Beschäftigten zu Themen wie etwa der Produktgestaltung äußern können. Der Befragte befürwortet Mitbestimmung auf Produktebene, da helfe das Know-how der Arbeitnehmer vor Ort. Auf höherer Ebene erachtet

er die Beteiligung aber als wenig sinnvoll. Die Firma J verschickt zweimal jährlich Mitarbeiterinformationen mit Berichten über den Umsatz, personelle Entscheidungen, die Unternehmensentwicklung etc. So können sich die Beschäftigten bei Interesse umfassend informieren. Außerdem werden Qualitätszirkel veranstaltet, bei denen versucht wird, die Arbeitnehmer gezielt mit einzubeziehen.

### **3.4 Die Rolle der Geschäftsleitung für die Etablierung von Mitbestimmung**

Wie die Interviews zeigen kommt der Geschäftsleitung für die Umsetzung und den Erfolg der gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen erhebliche Bedeutung zu. Offensichtlich befürworten nicht alle Arbeitgeber die Institution, was für die Implementierung Konsequenzen hat. Je nach Unternehmen wird berichtet, dass eine einheitliche Arbeitnehmervertretung sowie Mitbestimmung von der Geschäftsleitung unterstützt, toleriert oder aber auch blockiert wird. Die Gespräche offenbaren, dass die befragten Geschäftsführungsmitglieder die gesetzlich vorgeschriebene Arbeitnehmermitbestimmung eher als Störfaktor, weniger als Bereicherung betrachten. Entscheidungen sollen möglichst unabhängig und flexibel getroffen werden können.

In Bezug auf die betriebliche Mitbestimmung sind die befragten Betriebsräte der Meinung, dass diese nur bei einigen Geschäftsleitungen willkommen ist. Sie sind überzeugt, dass der Betriebsrat nur dann erwünscht ist, wenn er als Vermittler zwischen Arbeitgeber und -nehmern gebraucht wird. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn unliebsame Entscheidungen und Vorhaben innerhalb der Belegschaft kommuniziert und populär gemacht werden müssen. Was die Bestellung eines Aufsichtsrates betrifft zeigt die Erfahrung bzw. wird erwartet, dass die Geschäftsleitungen kein Interesse an dem Organ zeigen. In den Gesprächen wird argumentiert, dass teilweise bereits die Bildung eines Wirtschaftsausschusses auf Widerstand stößt. Die befragten Betriebsräte vermuten, dass die Unternehmensleitungen sowohl die Weitergabe von Informationen als auch die mit der Aufsichtsratsbestellung verbundenen Kosten scheuen. Die interviewten Mitglieder der Geschäftsleitungen bestätigen die Vermutungen der befragten Betriebsräte. Gleichzeitig sind sie überzeugt, dass ihren Arbeitnehmern bereits ausreichend Rechte zukommen. In diesem Zusammenhang berichten verschiedene Betriebsräte, dass sich die Geschäftsleitungen beim Wunsch der Belegschaft nach mehr Mitbestimmungsrechten oftmals menschlich enttäuscht und betroffen geben. „Wenn alles läuft nimmt es die Geschäftsführung den Arbeitnehmern persönlich übel, wenn die kommen und mehr Mitbestimmung fordern.“

Die folgenden Ausführungen demonstrieren, dass die Arbeitgeber nicht davor zurückschrecken, Mitbestimmung aktiv zu unterbinden. Aus den Unternehmen, in denen versucht wurde einen Aufsichtsrat zu bilden, wird zum Teil von vehementen Reaktionen auf Seiten der Geschäftsleitungen berichtet: So droht im Unternehmen C der Besitzer bei Aufsichtsratsbildung mit einer Standortverlegung sowie der Gründung eines nicht tarifgebundenen Unternehmens. Der Betriebsrat berichtet, dass zur Untermauerung der Drohung bereits ein neues Betriebsgelände gekauft wurde. Da es sich um eine wirtschaftlich schwache Region handelt, sei man zu der Überzeugung gekommen, die Aufsichtsratsbildung nicht weiter voran zu treiben. Die Angst vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes überwiege. Auch der Betriebsrat der Firma D hat die Berufung zunächst wieder aufgegeben. In dem betroffenen Tochterunternehmen eines internationalen Konzerns besteht das Problem darin, dass alle wirtschaftlichen Vorgaben auf europäischer Leitungsebene getroffen werden. Die deutsche Geschäftsführung hat ausschließlich diesen Anweisungen zu folgen. Der Betriebsrat ist überzeugt, dass die Etablierung eines Aufsichtsrates deshalb beim derzeitigen Aufbau nicht möglich ist, da das Organ die Konzern- und Unternehmensstrukturen sowie den Entscheidungsprozess zu sehr beeinträchtigt. Er erklärt, dass schon die Arbeit des eigenen Organs erheblich eingeschränkt stattfindet. Sobald die Unternehmenskennzahlen nicht stimmen werde geprüft, ob der Betriebsrat rechtlich überhaupt beteiligt werden muss. Es wird berichtet, dass erst Verfahrenskosten wegen Verletzung der Anhörungspflicht durch den Betriebsrat dazu geführt haben, dass sich die Zusammenarbeit temporär gebessert hat. Wirkliche Kooperation sei dennoch nicht erreicht worden. Der Betriebsrat ist sich sicher, dass die deutschen Mitbestimmungsgesetze und deren Implementierung auf Konzernebene niemanden interessieren. Die Einbindung des Betriebsrates oder generell von Arbeitnehmern in den Entscheidungsfindungsprozess sei nicht vorgesehen. Nach Meinung des Befragten will die Geschäftsleitung die Aufsichtsratsbildung um jeden Preis vermeiden. Allerdings räumt er ein, dass die Bildung des Organs bisher auch aufgrund von Kandidatenmangel auf Arbeitnehmerseite nicht zustande gekommen ist.

Teilweise stellt sich aber auch schon die Berufung von Betriebsräten in neuen Niederlassungen schwierig dar, wie aus Unternehmen B berichtet wird. Hier schickt der Gesamtbetriebsrat gezielt Vertreter in die Zweigstellen ohne Betriebsrat, die bei den dortigen Arbeitnehmern für die Bestellung werben. Dabei behindert nach Aussage der Befragten die Geschäftsführung die Aufklärungsarbeit und versucht die Expansion zu vermeiden. Das

Organ sei weder gewollt noch notwendig. Auf die werbenden Betriebsratsmitglieder wird nach Angaben der Befragten Druck ausgeübt. Es wird von gezieltem Mobbing derjenigen Kollegen durch die Geschäftsleitung berichtet, die sich für die Wahl eines Betriebsrates einsetzen. Das beinhaltet auch Drohungen mit dem Verlust des Arbeitsplatzes. Zwar fänden die zwischen Arbeitnehmervertretern und Geschäftsführung getroffenen Vereinbarungen auch in den anderen Niederlassungen Anwendung, verstanden wird ein solches Verhalten der Geschäftsführung von den Arbeitnehmervertretern dennoch nicht.

In einigen Unternehmen scheint die Geschäftsleitung die Arbeitnehmermitbestimmung aber auch zu unterstützen. Hier wird der Betriebsrat kontinuierlich über Strukturen, Pläne und Ziele der Geschäftsführung aufgeklärt. In Unternehmen A schwärmt der Betriebsrat, dass sich alle seit vielen Jahren kennen. Das Ergebnis sei eine gute Zusammenarbeit: „Wahrscheinlich wäre die Bildung eines Aufsichtsrates egal, dann würde eben mit dem kooperiert.“ Es bestätigt sich, dass ein persönliches Verhältnis und gegenseitiges Vertrauen die Zusammenarbeit positiv beeinflussen. Allerdings wird auch in diesem Fall hinzugefügt, dass freiwillig von Seiten der Geschäftsleitung keine Informationen fließen. Zu groß sei die Angst, dass wichtige Mitteilungen an Wettbewerber gelangen.

#### **4. Mitbestimmung – kein Thema mehr?**

Wie in Abschnitt 3.1.1 und 3.2.1 dargestellt ermöglichen die deutschen Mitbestimmungsgesetze den Arbeitnehmern, unter bestimmten Voraussetzungen am Entscheidungsfindungsprozess der eigenen Unternehmung oder des Betriebes zu partizipieren. Die im Kontext der vorliegenden Untersuchung durchgeführten Gespräche deuten darauf hin, dass das Interesse der Beschäftigten an diesen Mitbestimmungsrechten sehr unterschiedlich ausfällt. In vielen Fällen sieht es so aus, als ob andere Aspekte, wie beispielsweise faire Arbeitsbedingungen oder ein gutes Unternehmensklima wichtiger sind. Außerdem scheint die Beteiligung auf Abteilungsebene im Vergleich zu den gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen als gleichwertig betrachtet zu werden. Im folgenden Abschnitt werden die Einschätzungen der Befragten zur Bedeutung von betrieblicher, unternehmerischer und von Mitbestimmung im Allgemeinen wiedergegeben.

Die Interviews veranschaulichen, dass betriebliche Mitbestimmung -zumindest von den Betriebsräten- für notwendig erachtet wird. Alle befragten Betriebsräte bezeichnen die

Institution als wichtig. Das wird damit begründet, dass sie einen kontinuierlichen Informationsfluss zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten auf allen Themengebieten ermöglicht. Auch die Zusammenarbeit im Wirtschaftsausschuss wird positiv bewertet. Die Idee der betrieblichen Mitbestimmung begründet sich in der Absicht, den Arbeitnehmern mehr Einfluss und Stimmgewicht beim Arbeitgeber zu verschaffen. Die befragten Betriebsräte erachten diese Einflussnahme als besonders wichtig. Sie sind der Auffassung, dass Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite durch die Interessenbündelung nicht nur leichter, sondern auch konstruktiver sind. Entscheidend für den Mehrwert betrieblicher Mitbestimmung ist nach Meinung der Betriebsräte allerdings die Umsetzung der geltenden Regelungen. Hier kommt es im Wesentlichen auf die Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft des Arbeitgebers an. Die Betriebsräte wünschen sich in diesem Kontext eine aktivere Einbeziehung in den Entscheidungsfindungsprozess. So könne bei Vorhaben der Geschäftsleitung agiert, nicht nur reagiert werden. Gleichzeitig sei es leichter, den Mitarbeitern Konsequenzen getroffener Entscheidungen zu kommunizieren.

Unter den befragten Arbeitgebern sind die Meinungen zur Notwendigkeit eines Betriebsrates geteilt. Das Geschäftsführungsmitglied der Firma J ist gegenüber dem Organ grundsätzlich positiv eingestellt. Die Unternehmensleitung der Firma unterstützt die Betriebsratsarbeit aktiv: „Der ist ansonsten nicht in der Lage, erfolgreich zu agieren.“ Der Befragte ist der Meinung, dass es keinen vernünftigen Grund gibt, der gegen eine Betriebsratsgründung spricht. Er betont allerdings, dass die Initiative von den Arbeitnehmern kommen muss. Das Mitglied der Geschäftsführung des Unternehmens H gibt an, dass bei Wunsch der Arbeitnehmer nach einem Betriebsrat diesem natürlich nachgegeben würde. Allerdings stellt sich laut dieser Person die Frage, inwiefern das überhaupt notwendig ist. Wichtiger seien ein gutes Betriebsklima und ein vernünftiger Umgang miteinander. In Unternehmen I ist ein Betriebsrat unerwünscht. „Der stört die Geschäftsführung nur.“ Es wird darauf hingewiesen, dass die Bildung alleinige Sache der Arbeitnehmer ist. Allerdings wird klargestellt, dass beim Wunsch eines Beschäftigten nach einem Betriebsrat diesem zu verstehen gegeben würde, dass das Organ nicht willkommen ist: „Wenn bei uns die Arbeitnehmer kämen und einen Betriebsrat gründen wollten – mit denen würden wir uns einigen – Abfindung oder Kündigung!“

Die Meinungen zur Notwendigkeit eines Aufsichtsrates sind geteilt, wie die Interviews ergeben. Zunächst wird deutlich, dass der Großteil der Arbeitgeber und Beschäftigten dem



Organ mit negativen Vorurteilen begegnet. Das liegt insbesondere an den „abschreckenden Geschichten aus der Presse“. Unabhängig davon zeigen die Gespräche, dass beide Parteien einem Aufsichtsrat kein echtes Interesse entgegen bringen. Es bestehen tiefe Zweifel über Funktion und Aufgaben des Organs. Die Fülle an gesetzlichen Regelungen wirkt ebenfalls abschreckend, die Kenntnis und vor allem die Umsetzung der gesetzlichen Regelungen werden problematisch gesehen. Die Befragten führen an, dass zahlreiche Arbeitnehmer bereits mit den Regelungen des BetrVG und der Bildung eines Betriebsrates überfordert sind. Sich zusätzlich mit den Bestimmungen zum Aufsichtsrat auseinanderzusetzen, sei zu aufwendig. Hinzu kommt, dass nach Meinung der Betriebsräte das Risiko für den Arbeitnehmer zu groß ist, als Vertreter im Aufsichtsrat zu sitzen. Haftungs- und Versicherungsfragen seien nur unzureichend geklärt. Groß sind unter den Beschäftigten auch die Bedenken am eigenen Einfluss und Durchsetzungsvermögen im Aufsichtsrat. Es wird bemängelt, dass aufgrund der stimmlichen Überlegenheit der Arbeitgeberseite der Einfluss der Arbeitnehmer letztlich zu gering ist. Dennoch können auf Arbeitnehmerseite auch Vorteile eines Aufsichtsrates ausgemacht werden. Diese werden darin gesehen, wichtige Informationen und bessere Kontrolle über die Unternehmensvorgänge zu erhalten. Die Interviews zeigen, dass es den Arbeitnehmern in Bezug auf die Aufsichtsratsbestellung hauptsächlich an Wissen und Erfahrung fehlt. Gleichzeitig erachten auch einige Betriebsräte den Aufsichtsrat als zumindest in ihrer Unternehmung für überflüssig, „wenn das Unternehmen läuft...“.

Die Arbeitgeber sprechen sich einstimmig gegen einen Aufsichtsrat aus, sie sehen keinen Sinn in dem Kontrollorgan. In den Gesprächen wird aber auch deutlich, dass sich die Geschäftsleitungen in ihrem Vorgehen weder beeinträchtigen noch kontrollieren lassen wollen. Groß ist außerdem die Sorge, dass interne Unternehmensinformationen an die Wettbewerber gelangen. Gleichzeitig wird argumentiert, dass den Mitarbeitern die Qualifikation fehlt, in Gremien wie einem Aufsichtsrat mit Arbeitgebervertretern zusammen zu arbeiten. Schließlich scheuen die Arbeitgeber die Kosten, die mit dem zusätzlichen Organ entstehen.

In den Gesprächen wurde gefragt, welche Bedeutung die Beschäftigten nach Meinung der Interviewten Mitbestimmung im Allgemeinen beimessen. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass das Interesse der Arbeitnehmer an der Institution zunehmend sinkt. Auffällig ist nach Aussage der Befragten, dass es den Beschäftigten immer öfter an der Bereitschaft

fehlt, sich aktiv für die Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen einzusetzen. Es wird angeführt, dass die Arbeitnehmer selten gewillt sind, zusätzliche Zeit zu investieren, um an Betriebsratswahlen, Runden Tischen, etc. teilzunehmen bzw. sich aktiv für die Interessen der Belegschaft zu engagieren. Selbst wenn Sitzungen und Wahlen als Arbeitszeit berechnet werden, falle das Interesse nicht höher aus. Die Befragten bemängeln, dass insbesondere Teilzeitkräfte ausschließlich ihren Job machen und Geld verdienen, sich aber nicht zusätzlich mit dem Unternehmensgeschehen auseinandersetzen wollen. Gleichzeitig gestehen auch die Betriebsräte, dass den Beschäftigten zumindest teilweise die Kompetenzen für eine konstruktive Teilhabe fehlen. „Das Problem ist, dass die Kollegen oft nicht das betriebliche Ganze sehen. Oft sehen sie nur sich selbst.“

Aus einigen Unternehmen wird berichtet, dass das oftmals niedrige Bildungsniveau für das mangelnde Interesse an Mitbestimmung eine entscheidende Rolle spielt. In diesem Kontext ist relevant, dass beispielsweise im Reinigungs- und Sicherheitsgewerbe zahlreiche Arbeitnehmer mit geringen Deutschkenntnissen beschäftigt sind. Die Kommunikation zwischen Arbeitgeber und diesen Beschäftigten sei ohnehin schwierig. Diesen Mitarbeitern ihr Recht auf Mitbestimmung zu erläutern, sei praktisch unmöglich. Zusätzlich wird angeführt, dass eine aktive Vertretung der Arbeitnehmerbelange oder die Wahrnehmung des passiven Wahlrechts für diese Beschäftigtengruppe undenkbar wäre. Vielmehr verhalten sich nach Meinung der Befragten diese Arbeitnehmer möglichst unauffällig, „die würden sich schon wegen der mangelnden Deutschkenntnisse nie zur Wahl stellen“. In den Gesprächen wird deutlich, dass aber auch die jungen, gut ausgebildeten Arbeitnehmer zunehmend weniger Interesse an einer kollektiven Vertretung zeigen, sei es durch einen Betriebsrat oder in Gewerkschaften. Die Bereitschaft sich über die Arbeit hinaus zu engagieren, wird als besonders gering beschrieben.

Nach Auswertung der Interviews scheint es, dass die Führungsebenen Mitbestimmung zwar tolerieren, sie aber nicht unterstützen. Der Befragte aus Unternehmen H sieht die Institution prinzipiell positiv. Allerdings hält er den Betriebsrat nicht für das entscheidende Organ, um den Belegschaftsinteressen Gehör zu verschaffen. Wichtiger ist seiner Meinung nach eine umfassende Kommunikation mit allen Arbeitnehmern. Unabhängig von den Rahmenbedingungen seien mündige und motivierte Arbeitnehmer Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Das Mitglied der Geschäftsführung der Firma I argumentiert, dass die Institution Mitbestimmung nicht für alle Unternehmen gleichermaßen geeignet ist. Er

hält sie mit ihren Strukturen für anonymisierte Kapitalgesellschaften zweckmäßiger als beispielsweise für Familienunternehmen, weil hier die Familie ihre Entscheidungen unabhängig und ohne Fremdeinfluss treffen will.

In diesem Kontext wird in den Gesprächen auch erklärt, dass die gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen für die Strukturen des Industriesektors besser geeignet sind als für die des Dienstleistungssektors. Als Hauptargument wird angeführt, dass sich die Organisation und Erreichbarkeit der Mitarbeiter im Dienstleistungssektor im Vergleich zum Industriebereich komplizierter darstellt. Die im Dienstleistungssektor in Zeit und Ort oftmals stark variierenden Arbeitsverhältnisse führten dazu, dass sich die Arbeitnehmer in vielen Zweigen nicht mehr persönlich kennen. Ein Wir-Gefühl innerhalb der Belegschaft existiere folglich nicht. Die Belegschaft sei gewohnt selbständig und eigenverantwortlich zu arbeiten. Auch die in diesem Sektor oftmals arbeitenden Teilzeit- und Aushilfskräfte werden für den Bedeutungsverlust mitverantwortlich gemacht. Ihre Planungen und Ziele seien kurzfristig angelegt, in erster Linie wollten sie Geld verdienen. Zusätzliches zeitliches Engagement für die Firma aufzuwenden werde nicht in Betracht gezogen. Gleichzeitig erklären die Befragten, dass unter diesen Arbeitnehmern die Fluktuation sehr hoch ist, was eine kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und -nehmern erschwert. In Unternehmen, in denen viele Leiharbeiter beschäftigt sind, wird auf den niedrigen Identifikationsgrad der Beschäftigten mit der eigenen Firma hingewiesen. Hier wird bezweifelt, dass sich die Beschäftigten überhaupt für das Unternehmen engagieren wollen (und können). Ihr Ziel liege in erster Linie darin, in ein festes Arbeitsverhältnis zu wechseln. Diese Umstände führen nach Meinung der Befragten dazu, dass Arbeitnehmermitbestimmung im Dienstleistungssektor schwierig umzusetzen ist. Sie hinterfragen deshalb, ob die Definition des Arbeitnehmerbegriffes, so, wie ihn das DrittelbG vorsieht, im Dienstleistungssektor geeignet ist.

Die Interviews belegen, dass sich die Firmeninhaber in ihren Entscheidungen ungern kontrollieren und schon gar nicht von Arbeitnehmern beeinflussen lassen wollen. In Firma I wird die Meinung geteilt, dass mitbestimmte Organe zu sehr stören: Die Geschäftsleitung könne aufgrund des Arbeitnehmereinflusses nicht mehr frei agieren. Das Geschäftsführungsmitglied des Unternehmen J bestätigt dieses negative Bild. Er erklärt, dass sich ein Unternehmen gerade auch wegen der wirtschaftlichen Konkurrenzsituation ungern in die Karten schauen lässt. Durch die gesetzlich vorgeschriebene Offenlegungspflicht gerieten

nach Meinung des Befragten schon genügend Zahlen an die Öffentlichkeit. Gleichzeitig führt der Interviewte an, dass die Arbeitnehmer sowieso kein Interesse an Mitbestimmung haben. Denn er ist überzeugt, dass die mangelnde Organisation der Arbeitnehmer eher in Desinteresse als in Unwissenheit begründet liegt. Für sein Unternehmen unterstellt er, dass Mitbestimmung nicht zu den eigenen Organisations-, Produktions- und Fertigungsabläufen passe.

Unter den Mitgliedern der verschiedenen Geschäftsleitungen herrscht Einigkeit, dass es den Mitarbeitern an der Qualifikation mangelt, um aktiv und konstruktiv an der Unternehmensentwicklung partizipieren zu können. „Den Arbeitnehmern fehlen die Kompetenzen. Die können anderes, aber nicht sich mit der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens beschäftigen.“ Gleichzeitig gehen sie davon aus, dass die gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen in Mitarbeiterkreisen bekannt sind. Es wird angemerkt, dass insbesondere die Bildung des Betriebsrates Sache der Arbeitnehmer ist: „Wenn keiner ihn bildet, dann gibt es eben auch keinen.“ Interessant ist die Tatsache, dass der Großteil der befragten Betriebsräte Verständnis dafür aufbringt, dass die Arbeitgeber Arbeitnehmermitbestimmung möglichst vermeiden wollen: „Die stecken da oftmals ihr privates Vermögen rein, ist doch klar, dass die dann auch selbst bestimmen wollen.“

Zusammenfassend gilt, dass in Bezug auf die Bedeutung von Mitbestimmung die Einhaltung der gesetzlichen Regelungen nicht im Vordergrund zu stehen scheint. H argumentiert: „Die Praktizierung von Mitbestimmung, nur um die gesetzlichen Regelungen einzuhalten, bringt nichts. Immerhin zeigt die Erfahrung, dass die Existenz eines Betriebs- oder Aufsichtsrates keine Garantie für bessere Arbeitsbedingungen ist. Die Regelungen müssen inhaltlich vorteilhaft sein.“ In den Gesprächen wird die Meinung vertreten, dass der Sinn von Mitbestimmung abhängig ist von den Strukturen eines Unternehmens. Bestehen kurze Wege, ist der Geschäftsführer bekannt und präsent, wird die Bedeutung von Mitbestimmungsorganen geringer eingeschätzt. Außerdem wird erklärt, dass der Erfolg der Institution branchenabhängig ist: In einigen Bereichen sei sie beispielsweise aufgrund der dort auftretenden Beschäftigungsverhältnisse ungeeignet. Dasselbe gelte insbesondere für wettbewerbsintensive oder Risikobereiche, in denen die Geschäftsführung Situationen schnell und flexibel einschätzen und entsprechend agieren muss. Sowohl auf Arbeitgeberseite als auch innerhalb der Belegschaft wird es begrüßt, wenn den Mitarbeitern auf Abteilungsebene Mitbestimmungsrechte zukommen.

Unabhängig von der Arbeitnehmerpartizipation besteht Einigkeit, dass gegenseitiger Respekt und kontinuierliche Kommunikation für das Verhältnis zwischen Arbeitgeber, Betriebsrat und Belegschaft am wichtigsten sind. Die Forderungen sowohl der Arbeitgeber- als auch der Arbeitnehmerseite müssen angemessen sein. Tenor ist, dass ein gutes Verhältnis und eine ausgewogene Zusammenarbeit aufgrund der beiderseitigen Abhängigkeit selbstverständlich sein sollten. Allerdings wird gefordert, dass sowohl die Geschäftsleitung als auch die Belegschaft ihren Teil zu einem guten Unternehmensklima und –erfolg beitragen: Beide, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, müssen verstehen, dass sie bestimmte Rechte und Pflichten haben, die eingehalten werden müssen.

## **5. Einordnung der Ergebnisse in die Mitbestimmungsdiskussion**

In dem Papier von Boneberg (2009) wurden ökonomisch potenzielle Bestimmungsgründe ermittelt, die die Existenz eines Aufsichtsrates begründen. Nach Durchführung der Interviews erscheint es, dass auf der Suche nach Erklärungsvariablen neben den ermittelten Einflussfaktoren offensichtlich weitere Aspekte berücksichtigt werden müssen. Diese zusätzlichen Bestimmungsgründe liegen augenscheinlich in der Tatsache, dass es sich bei allen untersuchten Firmen um GmbHs handelt, die im Dienstleistungssektor aktiv sind, denn: Wiederholt machen die Befragten die Unternehmensstrukturen und den Sektor dafür verantwortlich, dass weder der Aufsichtsrat noch Mitbestimmung allgemein besondere Beachtung finden. Bei Sichtung der Literatur fällt auf, dass sich die vorliegenden Resultate zu einem Großteil mit bisherigen Untersuchungsergebnissen decken. Auf diese Tatsache soll im folgenden Abschnitt eingegangen werden.

Mehrfach betonen die Befragten die generell niedrige Bedeutung von Mitbestimmung im Dienstleistungsbereich. Damit bestätigt sich in den Interviews, was in der Mitbestimmungsliteratur bereits seit einiger Zeit diskutiert wird. Auch hier wird der Rückgang des Stellenwertes seit einigen Jahren beobachtet. Als Ursache für den Bedeutungsverlust von Mitbestimmung und der zu ihrer Durchsetzung benötigten Institutionen wird der Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft genannt. Es heißt, dass in den vergangenen Jahren starke strukturelle Veränderungen auf die Wirtschaftswelt eingewirkt haben. So ist insbesondere die Anzahl alternativer Beschäftigungsformen gewachsen. Dazu zählen die zunehmende Teilzeitarbeit,

Mehrfachbeschäftigung, befristete Arbeitsverhältnisse, Outsourcing, grenzüberschreitende Beschäftigung, flexible Arbeitsverträge sowie Worksharing. Zimmermann (2000: 82 f.) argumentiert, dass es den Arbeitsplatz an sich immer seltener gibt. Im Laufe der Zeit haben sich neue Arbeitsformen gebildet, beispielsweise wird Projektarbeit, die in immer wechselnden vernetzten Teams stattfindet und von überall in der Welt erfüllt werden kann, immer wichtiger. Eine umfassende Interessenvertretung der Arbeitnehmer ist in diesen Strukturen schwierig zu implementieren. Dostal (2001: 60 f.) betont in dem Zusammenhang die zunehmende Anzahl von Randbelegschaften, bei denen die Arbeit in eigenverantwortlicher Form organisiert ist.<sup>8</sup> Er konstatiert, dass für die Randbelegschaft die traditionelle Rolle des Arbeitgebers nicht erhalten bleibt. Die Verfasser der gemeinsamen Studie der Bertelsmann und Böckler-Stiftung (1998: 10) erklären bereits 1998, dass sich die Institution Mitbestimmung deshalb in Zukunft mit neuen strukturellen Gegebenheiten arrangieren muss.

Die Experten der Bertelsmann und der Böckler-Stiftung (1998: 80) unterstreichen, dass mit den innerhalb einer Unternehmung konkurrierenden Beschäftigungsverhältnissen der Verlust der die Arbeitnehmer verbindenden Solidarität einhergeht. Mit dem Wir-Gefühl nehme allerdings auch die Bereitschaft ab, sich für die Interessen der anderen Arbeitnehmer bzw. der Beschäftigten als Einheit einzusetzen. Es wird erklärt, dass die Flexibilisierung des Arbeitsverhältnisses und die Zunahme der Teilzeitbeschäftigung den Anteil der Arbeitnehmer verringern, die sich für Mitbestimmung interessieren und engagieren, aber auch durch sie vertreten wird (vgl. Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (1998: 10)). Auch die Befragten machen in den Interviews zu einem Großteil die örtlich und zeitlich variierenden Arbeitsverhältnisse der Belegschaft dafür verantwortlich, dass Mitbestimmung schwierig zu implementieren ist. Auch wegen des mangelnden Wir-Gefühls sei die Bereitschaft gering sich für die Arbeitnehmerinteressen einzusetzen.

Mehrere Interviewpartner beklagen den starken Wettbewerb innerhalb der eigenen Branche. Es wird angemerkt, dass Informationen auch aus Angst vor der Weitergabe an die Konkurrenz nur ungern vor Dritten kommuniziert werden. Außerdem müssten Entscheidungen schnell und flexibel getroffen werden können, um auf eventuelle Veränderungen rechtzeitig reagieren zu können. Einem mitbestimmten Aufsichtsrat stehen die Befragten auch aus diesem Grund

---

<sup>8</sup> Für die Randbelegschaft kann die Bildung von zwei Gruppen beobachtet werden: Erstens die Freiberufler und Selbständigen, die in Eigenverantwortung auf den Märkten agieren. Zweitens die weniger qualifizierten unteren Randgruppen, die zeitweise Hilfsarbeiten übernehmen und ansonsten von staatlichen Hilfeleistungen leben.

skeptisch gegenüber. Albach (1989: 14ff.) bestätigt, dass im Dienstleistungssektor der Wettbewerb um Kunden und Ressourcen größer geworden ist. Dies führe auf dem Markt zu einer preiselastischen Nachfrage. Darüber hinaus bemerkt der Autor, dass der Dienstleistungsbereich eine hohe Substitutionskonkurrenz aufgrund maschineller Hilfsmittel (z.B. Bankautomaten), Eigenleistungen und Schwarzarbeit aufweist. Diese Tatsache resultiert ebenfalls in einer Verhärtung des Wettbewerbs. Um im Dienstleistungssektor erfolgreich agieren und bestehen zu können, spielen folglich Konkurrenzfähigkeit, Kundennähe und Innovationsfähigkeit eine wichtige Rolle. Es scheint, dass sich die Interessen des Arbeitgebers, der Kunden (beispielsweise an niedrigen Preisen) und die der Mitarbeiter (beispielsweise an hohen Löhnen) überlagern. Um Flexibilität und schnelle Reaktions- und Anpassungszeiten zu garantieren, verzichtet der Arbeitgeber auf die Arbeitnehmermitbestimmung. Das haben die Gespräche bestätigt.

Die Interviews haben gezeigt, dass fehlende Mitbestimmungsorgane nicht in allen Fällen bedeuten, dass im jeweiligen Unternehmen keine Arbeitnehmerpartizipation praktiziert wird. So finden in fast allen untersuchten Unternehmen regelmäßig Teamsitzungen etc. statt. Auch diese Tatsache findet sich in wissenschaftlichen Untersuchungen wieder. Schnabel und Wagner (2001) finden heraus, dass sich in Unternehmen ohne (betriebliche) Mitbestimmungsorgane die direkte Beteiligung der Beschäftigten in Form von Gruppenarbeit, Mitarbeitergesprächen und Qualitätszirkeln zeigt. Dieses Ergebnis unterstützen die Verfasser einer Studie der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (2004: 29). Sie bekräftigen, dass in den Unternehmen anstelle von betrieblicher Mitbestimmung häufig Aktienoptionen, runde Tische, ständige Informationsveranstaltungen und elektronische Foren zu finden sind. Heisig et al. (1992: 15) weisen darauf hin, dass im qualifizierten Dienstleistungsbereich die Arbeits- und Sozialbeziehungen durch ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen gekennzeichnet sind. Letzteres zeigt sich anhand der Gewährung von Handlungsspielräumen bei der Arbeit, der Übertragung von Verantwortung, gemeinsamer Kommunikation und Interaktion, wechselseitiger Kooperation und lateraler Kontrolle. Auch die Befragten nennen das hohe Maß an Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Mitarbeiter als einen Grund, weshalb einer kollektiven Interessenvertretung wenig Bedeutung beigemessen wird. Nach Meinung der Befragten sieht es außerdem danach aus, dass der einzelne Arbeitnehmer die Eigenverantwortung, die ihm aufgrund der neuen Beschäftigungsformen zukommt, tatsächlich höher bewertet als die Aussicht, am institutionalisierten Entscheidungsfindungsprozess zu partizipieren.

Ein Teil der Befragten ist der Meinung, dass die arbeitsrechtlichen Bestimmungen der Mitbestimmungsgesetze nur unzureichend an die wirtschaftliche Realität angepasst sind. Dabei geht es insbesondere um die Definition des Arbeitnehmerbegriffes im Mitbestimmungsgesetz. Diese Tatsache wird auch allgemein bemängelt. In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass bei der Berechnung der in der Regel beschäftigten Arbeitnehmer im Rahmen des Drittelbeteiligungsgesetzes die gewählte Vertragsform keine Rolle spielt.<sup>9</sup> Das bedeutet, dass zahlreiche Beschäftigungsgruppen mit unterschiedlichen Verträgen und Arbeitszeiten ein Recht auf Mitbestimmung haben. Stettes (2007: 28) vermutet, dass beispielsweise auf Seiten der Leiharbeitnehmer hinterfragt werden muss, inwiefern diese Partizipationsrechten überhaupt Beachtung schenken, schließlich erhalten sie ihre Vergütung vom Verleihunternehmen. Da ihr Arbeitseinsatz für die entleihende Unternehmung außerdem befristet ist, unterstellt er, dass das Interesse an der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens geringer ausfällt als bei den festangestellten Mitarbeitern. Diese Vermutung bestätigt sich in den Interviews.

Auch die dem Aufsichtsrat beigemessene mangelnde Bedeutung findet sich in der Literatur wieder. In den Interviews wird bemerkt, dass ein Aufsichtsrat nicht zu den Unternehmensstrukturen passt. In den meisten Fällen wird erklärt, dass die Geschäftsführung, oder aber auch die Gesellschafterversammlung, die Aufsichts- und Kontrollfunktion übernehmen. Ein weiteres Organ wird als überflüssig erachtet. Tatsächlich wird in der Literatur angeführt, dass dem Aufsichtsrat in GmbHs wenig Einfluss und Bedeutung zukommt. Hier wirken neben der Geschäftsführung vordergründig die Gesellschafterversammlung und teilweise ein Beirat auf das Unternehmensgeschehen ein (für Einzelheiten siehe Alpmann (2007); Fuchs/ Köstler (2005)). Wie in Abschnitt 3.1.1 bereits ausgeführt können die Unternehmen Funktionen und Kompetenzen des Beirats je nach eigenem Interesse variieren. Ein Beirat existiert zwar nur in drei der betrachteten Unternehmen, dennoch ist der letzte Aspekt für die untersuchten Unternehmen bedeutsam. Verschiedene Gesprächspartner argumentieren, dass die Gesellschafter selbst entscheiden wollen, wer in welchem Umfang Aufgaben innerhalb einer Unternehmung übernimmt.

---

<sup>9</sup> Es kommt nicht auf die Dauer der täglichen Arbeitszeit an, auch Teilzeitbeschäftigte werden voll gezählt. Leiharbeitnehmer werden ab einer Beschäftigungsdauer von drei Monaten bei der Berechnung des Schwellenwertes ebenfalls mitgerechnet. Auch steht ihnen das aktive Wahlrecht zu. Vgl. Fuchs/ Köstler (2005): 28.



Fremdeinfluss soll vermieden werden. Ein Beirat scheint somit willkommener als ein Aufsichtsrat.

Insgesamt bestätigen die Ergebnisse der eigenen Untersuchung zahlreiche in der Mitbestimmungsdiskussion bereits bekannte Fakten. Insbesondere die in der Literatur angeführten Argumente, weshalb Mitbestimmung im Dienstleistungsbereich wenig Bedeutung zukommt, lassen sich durch die Ergebnisse der eigenen Studie bestätigen. Diese Tatsache untermauert die Glaubwürdigkeit und Relevanz der vorliegenden Studie.

## **6. Schlussbetrachtung**

In dem Papier von Boneberg (2009) wurde herausgearbeitet, dass zahlreiche Unternehmen im westdeutschen Dienstleistungssektor entgegen den gesetzlichen Regelungen keinen Aufsichtsrat bestellen. Hierfür lieferte die ökonometrische Ermittlung potenzieller Bestimmungsgründe erste Ursachen. Die Ergebnisse der Untersuchung erschienen allerdings nicht abschließend, weshalb der Bedarf für weitere Analysen gesehen wurde. Um mögliche weitere Gründe für das Fehlen des Aufsichtsrates zu ermitteln, wurden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung Fallstudien durchgeführt. In elf Interviews ergaben sich Informationen zur Verbreitung und Bedeutung des Betriebsrates, des Aufsichtsrates sowie von Mitbestimmung allgemein.

Die Ergebnisse der Fallstudien liefern zunächst Auskunft über den Stellenwert des Betriebsrates. Es zeigt sich, dass dem Organ von Arbeitnehmerseite in vielen Fällen mit Misstrauen und Skepsis begegnet wird. Deutlich wird, dass die Belegschaft einen aktiven Betriebsrat oftmals nur dann favorisiert, wenn sie davon profitiert. Auch die Arbeitgeberseite scheint das Organ nur teilweise zu unterstützen. Die Interviews zeigen, dass die Bestellung eines Aufsichtsrates bisher in den wenigsten Unternehmen Thema gewesen ist. Das liegt nach Meinung der Befragten einerseits an der Unkenntnis der gesetzlichen Regelungen, andererseits am mangelnden Interesse an einem zusätzlichen Gremium. Schließlich erteilen die Gespräche Auskunft darüber, wie Mitbestimmung allgemein von Arbeitgebern und -nehmern eingeschätzt wird. Die Arbeitgeberseite scheint Mitbestimmung zwar positiv zu bewerten, allerdings nur auf Abteilungsebene. Wirklicher Einfluss der Beschäftigten soll nach Auskunft der befragten Geschäftsführungsmitglieder vermieden werden. Die Arbeitnehmer hingegen scheinen in erster Linie an guten Arbeitsbedingungen interessiert zu sein. Das

Thema Mitbestimmung wird für sie erst dann relevant, wenn es um die Verteidigung geltender Ansprüche geht.

Die vorliegenden Ergebnisse ergänzen und untermauern die Resultate der Studie von Boneberg (2009). Die Bestellung eines Aufsichtsrates scheint trotz gesetzlicher Vorgaben in den untersuchten Unternehmen nicht selbstverständlich zu sein. In dem genannten Papier konnten insbesondere die Unternehmensgröße und die Hauptgesellschafterstrukturen als Einflussvariablen herausgearbeitet werden. In der vorliegenden Analyse bestätigen sich zumindest die Annahmen über die Bedeutung des Hauptgesellschafters. Die Interviews verdeutlichen die Relevanz der Hauptgesellschafterstrukturen für die daraus resultierende Beziehung der Geschäftsleitung zum Unternehmen. Daneben liefert die vorliegende Untersuchung auch neue Ergebnisse, die die ausgemachten Bestimmungsgründe ergänzen. Offensichtlich wird die Tatsache, dass es sich bei allen betrachteten Firmen um GmbHs handelt, die im Dienstleistungsbereich aktiv sind, wesentlich für die geringe Bedeutung verantwortlich gemacht. Sowohl für die Strukturen des Sektors als auch der Rechtsform wird argumentiert, dass die Mitbestimmungsregelungen hier nicht geeignet sind. Deutlich wird auch, welche Bedeutung den einzelnen Akteuren für die Umsetzung zukommt. Von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite wird betont, dass sich nicht nur der Arbeitgeber, sondern auch die Belegschaft für die Implementierung und den Erfolg von Mitbestimmung engagieren muss. Nur so sei eine erfolgreiche und konstruktive Zusammenarbeit möglich. Insgesamt zeigen die Interviews, dass Arbeitnehmermitbestimmung –trotz der gesetzlichen Regelungen– nicht selbstverständlich ist. Offensichtlich sind die Beschäftigten gezwungen sich für ihre Rechte einzusetzen und diese einzufordern. Allerdings sieht es so aus, dass den Arbeitnehmern das Interesse daran fehlt. Von den Arbeitgebern haben sie hingegen keine Unterstützung zu erwarten.

Die Ausführungen der vorliegenden Studie zeigen den Stellenwert von Mitbestimmung im westdeutschen Dienstleistungssektor im Frühling/ Sommer 2009. Bezüglich der Validität der Ergebnisse gilt es einige Einschränkungen vorzunehmen. Da aus jedem Unternehmen nur ein oder einige Vertreter befragt wurden, handelt es sich um subjektive Einschätzungen. Außerdem wurde in den Unternehmen ausschließlich die Arbeitgeber- oder die Arbeitnehmerseite befragt. Dabei muss davon ausgegangen werden, dass bei dem Thema Mitbestimmung die Antworten und Einschätzungen je nach befragter Seite auch innerhalb eines Unternehmens variieren. Aufgrund der geringen Interviewanzahl liegt keine

Repräsentativität vor. Laut Gerring (2007: 43) ist dieses Problem bei Fallstudien generell unausweichlich: "Case study research suffers problems of representativeness because it includes, by definition, only a small number of cases of some more general phenomenon." Allerdings argumentiert Lamnek (2005: 308), dass qualitative Untersuchungen der Untermauerung von statistisch ermittelten Ergebnissen dienen. Zwar seien die Ergebnisse unter wissenschaftstheoretischen Kriterien nicht beweiskräftig, hierin liege aber auch nicht das primäre Ziel. Copley (2005: 14) erklärt in diesem Kontext: „Den Schwerpunkt qualitativer Ansätze bildet im Gegensatz nicht die Feststellung des Ausmaßes interner Merkmale, sondern die Beschreibung ihres besonderen Charakters.“ Zumindest das Repräsentativitätsproblem scheint somit vernachlässigbar.

Trotz der Einschränkungen liefern die Ergebnisse zweifellos wichtige Indizien. Die Einordnung in die Mitbestimmungsliteratur bezeugt, dass sich zahlreiche bestehende Erklärungsgründe für die mangelnde Bedeutung von Mitbestimmung und ihren Organen in den betrachteten Unternehmen finden lassen. Auch die Tatsache, dass sich bereits nach Durchführung der ersten drei Interviews die Antworten und Einstellungen der befragten Personen wiederholten, unterstreicht den allgemeingültigen Charakter der Ergebnisse. Es scheint, dass sich die Bedeutung und Implementierung von Mitbestimmung und der zur Durchsetzung der gesetzlichen Regelungen benötigten Institutionen in den betrachteten Unternehmen sehr ähnelt. Das wird insbesondere bei der Ermittlung der persönlichen Einschätzung von Mitbestimmung deutlich. Auch wenn für die vorliegende Studie nur elf Firmen befragt wurden, kann deshalb davon ausgegangen werden, dass die ermittelten Ergebnisse auf einen Großteil der Firmen aus dem Datensatz von Boneberg (2009) übertragbar sind. Zusammen ergibt sich eine Momentaufnahme, die die Verbreitung und den Stellenwert von Mitbestimmung im westdeutschen Dienstleistungssektor demonstriert und die Diskussion um die Institution bereichert.

## Literaturverzeichnis

- Abels, Heinz (1975): Lebensweltanalyse von Fernstudenten. Qualitative Inhaltsanalyse – theoretische und methodische Überlegungen, Werkstattbericht, Hagen.
- Albach, Horst (1989): Dienstleistungen in der modernen Industriegesellschaft. Verlag C.H. Beck, München.
- Alpmann, Joseph A. (2007): Gesellschaftsrecht. Verlag Alpmann und Schmidt Juristische Lehrgänge, Münster, 13. Auflage.
- Boneberg, Franziska (2009): Die Aufsichtsratslücke im Dienstleistungssektor. Ausmaß und Bestimmungsgründe, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 16, Heft 4, S. 349- 367.
- Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)(1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Cropley, Arthur J. (2005): Qualitative Forschungsmethoden. Eine praxisnahe Einführung. Verlag Dietmar Klotz, Eschborn bei Frankfurt am Main, 2. Auflage.
- Dostal, Werner (2001): Quantitative Entwicklungen und neue Beschäftigungsformen im Dienstleistungsbereich, in: Baethge, Martin/ Wilkens, Ingrid (Hrsg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung. Verlag Leske und Budrich, Opladen, S. 45- 71.
- Fuchs, Harald/ Köstler, Roland (2005): Handbuch zur Aufsichtsratswahl. Wahlen der Arbeitnehmervertreter nach dem Mitbestimmungsgesetz und Drittelbeteiligungsgesetz 2004. Bund-Verlag, Frankfurt am Main, 3. Auflage.
- Gerring, John (2007): Case Study Research. Principles and Practices. Cambridge University Press, New York, USA.
- Glaser, Barney B./ Strauss, Anselm L. (2005): Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Verlag Hans Huber, Bern, 2. Auflage.
- Heisig, Ulrich/ Littek, Wolfgang/ Gondek, Hans-Dieter (1992): Arbeitsprozeß, Sozialbeziehungen und Rationalisierung bei qualifizierten Dienstleistungstätigkeiten. Besonderheiten, Perspektiven, Themen, in: Littek, Wolfgang/ Heisig, Ulrich/ Gondek, Hans-Dieter (Hrsg.): Organisation von Dienstleistungsarbeit. Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich. Rainer Bohn Verlag, Berlin, S. 9-33.
- Hennerkes, Brun-Hagen (2004): Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle. Campus Verlag, Frankfurt/ New York.
- Jochmann-Döll, Andrea (1999): Gruppenarbeit im Dienstleistungsbereich: Ein Fallbeispiel aus dem Öffentlichen Personennahverkehr, in: Breisig, Thomas (Hrsg.): Mitbestimmung- Gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource.

Festschrift für Hartmut Wächter. Rainer Hampp Verlag, München und Mering, S.353-374.

Junker, Abbo (2006): Grundkurs Arbeitsrecht. Verlag C.H. Beck, München, 5. Auflage.

Lamnek, Sigfried (2005): Qualitative Sozialforschung. Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 4. Auflage.

Niederhoff, Horst-Udo (2005): Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Köln, 14. Auflage.

Quermann, Dirk (2004): Führungsorganisation in Familienunternehmen. Eine explorative Studie. Verlag Josef Eul, Bergisch Gladbach und Köln.

Schnabel, Claus/ Wagner, Joachim (2001): Verbreitung und Bestimmungsgründe verschiedener Formen der Arbeitnehmerpartizipation in Industriebetrieben, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 8, Heft 4, S. 445-462.

Stettes, Oliver (2007): Effiziente Mitbestimmung: Eine ökonomische Analyse. IW Positionen, Beiträge zur Ordnungspolitik aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 26.

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft e.V. (2004): Gewerkschaften und Neue Wirtschaft. Projekt int.unity, Berlin.

Witzel, Andreas (1989): Das problemzentrierte Interview, in: Jüttemann, Gerd (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Roland Asanger Verlag, Heidelberg, 227- 257.

Zimmermann, Klaus F. (2000): Dienstleistungen als Motor für Wachstum und Beschäftigung, in: Mangold, Klaus (Hrsg.): Dienstleistungen im Zeitalter globalisierter Märkte. Strategien für eine vernetzte Welt. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 69- 89.

**Tabelle 1: Übersicht über die untersuchten Firmen**

| Unternehmen | Geschäftstätigkeit              | Größe | Gründungs-jahr | Betriebsrat Ja/Nein                     | Betriebsrat freigestellt Ja/Nein | Wirtschaftsausschuss Ja/ Nein | Beirat Ja/ Nein  | Organisationsform des Hauptgesellschafters    |
|-------------|---------------------------------|-------|----------------|---|----------------------------------|-------------------------------|--|---|
| A           | Physischer Vertrieb             | 1600  | 1990           | Ja                                      | Ja                               | Ja                            | Nein   | KG  |
| B           | Seniorenbetreuung               | 1270  | 1977           | Ja, aber nicht in allen Niederlassungen | Nein                             | Ja                            | Nein   | Unternehmen in Familienhand                   |
| C           | Versandhandel                   | 1200  | 1975           | Ja                                      | Ja                               | Ja                            | Ja, aber nicht mitbestimmt                               | Unternehmen in Familienhand                   |
| D           | (Versand-) Handel               | 1300  | 1973           | Ja                                      | Ja                               | Ja                            | Nein   | Hauptgesellschafter mit Firmensitz im Ausland |
| E           | Wert- und Sicherheitstransporte | 1300  | 1967           | Ja                                      | Ja                               | Ja                            | Ja   | GmbH  |
| F           | Facility Management             | 800   | 1925           | Ja                                      | Ja                               | Ja                            | Nein   | Holding SA & Co. KG                           |
| G           | Gebäudereinigung                | 1400  | 1973           | Ja                                      | Nein                             | Nein                          | Nein   | Unternehmen in Familienhand                   |
| H           | Personaldienstleister           | 600   | 1997           | Nein                                    | -                                | -                             | Nein   | GmbH  |
| I           | Gastronomie                     | 1000  | 1968           | Nein                                    | -                                | -                             | Nein   | Unternehmen in Familienhand                   |
| J           | Gebäudereinigung                | 800   | 1962           | Ja, aber nicht in allen Niederlassungen | Nein                             | Ja                            | Ja, aber nicht mitbestimmt                               | Unternehmen in Familienhand                   |
| K           | Medizin-Dienstleister           | 1250  | 2001           | Nein                                    | -                                | -                             | Nein, aber Global Executive Committee, nicht mitbestimmt | KG  |

# Anhang

## Leitfaden-Fragebogen zur Bedeutung von Mitbestimmung im westdeutschen Dienstleistungssektor

### 1) Einführung des Aufnahmegerätes

### 2) Eigene Vorstellung

### 3) Bitte um Vorstellung des Gesprächspartners

3.1) In welcher Branche sind Sie tätig?

3.2) In welcher Funktion?

3.3) Seit wie vielen Jahren?

3.4) Mitarbeiterzahlen, Struktur und Gesellschafterstrukturen im Unternehmen

**Wir haben im vergangenen Jahr eine Studie gemacht, derzufolge ein Großteil deutscher GmbHs im Dienstleistungssektor keinen Aufsichtsrat bildet. Das bedeutet, dass auch keine unternehmerische Mitbestimmung praktiziert werden kann. Wie sieht die Mitbestimmungssituation in Ihrem Unternehmen aus?**

### 4) Mitbestimmungssituation im Unternehmen

4.1) Gibt es in ihrem Unternehmen einen **Betriebsrat**?

- Seit wann
- Wie lief der Gründungsvorgang ab, von wem ging die Initiative aus?
- Welche Bedeutung messen die Arbeitnehmer dem Betriebsrat bei?
- Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung?
- Wirtschaftsausschuss?

4.2) Sollte es in Ihrem Unternehmen keinen **Betriebsrat** geben, was sehen Sie als Grund dafür?

- Gab es Bestrebungen einen Betriebsrat zu bilden?
- Wie sieht das Interesse der Arbeitnehmer am Betriebsrat aus?
- Wie würde die Geschäftsleitung auf den Wunsch der Beschäftigten nach einem Betriebsrat reagieren?

4.3) Gibt es in Ihrem Unternehmen einen **Aufsichtsrat**? Wenn nein, was könnten die Gründe sein?

- Könnten Sie sich vorstellen, in ihrem Unternehmen einen Aufsichtsrat zu bilden?
- Wie sieht das Interesse der Arbeitnehmer an einem Aufsichtsrat aus?
- Wie würde die Geschäftsführung auf den Wunsch der Mitarbeiter reagieren, einen Aufsichtsrat zu bilden?
- Erwarten Sie sich von einem Aufsichtsrat Vorteile?

- 4.4) Gibt es einen Beirat? Wenn ja, ist dieser mitbestimmt?
- Wie funktioniert der Beirat?
  - Wie oft finden Treffen statt?
  - Hat Beirat Satzung/ Kann man die kriegen?
  - Sitzen im Beirat Mitarbeiter?
  - Seit wann gibt es den Beirat, Erfahrungen?

## 5) Gesetzliche Regelungen

5.1) Kennen Sie die gesetzlichen Regelungen der Mitbestimmungsgesetze?

5.2) Ist Ihnen bekannt, dass bei einer Unternehmensgröße zwischen 500 und 2000 Mitarbeitern die **Bildung eines Aufsichtsrates** in GmbHs verpflichtend ist?

5.3) Ist Ihnen bekannt, dass bei einer Unternehmensgröße zwischen 500 und 2000 Mitarbeitern den Arbeitnehmern ein Drittel der Sitze im **Aufsichtsrat** zusteht?

**6) Wie schätzen Sie die Meinung der Geschäftsleitung zum Thema Mitbestimmung/ Betriebsrat/ Aufsichtsrat ein?**

**7) Welche Bedeutung kommt in Ihrem Unternehmen Gewerkschaften zu?**

- Haben Gewerkschaften versucht die Mitarbeiter zu beeinflussen/ pushen?

**8) Wie sieht die Motivation der Mitarbeiter/ Interesse an Mitbestimmung aus?**

8.1) Gibt es andere Formen der Arbeitnehmerbeteiligung, beispielsweise Runde Tische etc.?

- Halten Sie diese für sinnvoller als Mitbestimmung in den gesetzlich vorgeschriebenen Gremien?

8.2) Wie sieht Ihrer Meinung nach die Einschätzung der Mitarbeiter aus?

**9) Persönliche Einschätzung**

Auf welcher Ebene bewerten Sie Mitbestimmungsrechte als für die Arbeitnehmer gewinnbringend und warum?

- Auf der **betrieblichen** Ebene im Betriebsrat
- Auf der **unternehmerischen** Ebene im Aufsichtsrat
- Auf der **Fachbereichsebene**

**Interesse an Ergebnissen klären**

**Anonymität zusichern**

**Vielen Dank für Ihre Unterstützung!**



# Working Paper Series in Economics

(recent issues)

---

- No.149: *Birgit Müller, Martin Quaas, Karin Frank and Stefan Baumgärtner*: Pitfalls and potential of institutional change: Rain-index insurance and the sustainability of rangeland management, November 2009
- No.148: *Alexander Vogel, Florian Burg, Stefan Dittrich und Joachim Wagner*: Zur Dynamik der Export- und Importbeteiligung deutscher Industrieunternehmen – Empirische Befunde aus dem Umsatzsteuerpanel 2001-2006, Oktober 2009
- No.147: *Markus Groth*: Potentiale und Risiken der Nutzung von Methan aus Methanhydraten als Energieträger, Oktober 2009
- No.146: *Sandra Derissen, Martin Quaas and Stefan Baumgärtner*: The relationship between resilience and sustainable development of ecological-economic systems, October 2009
- No.145: *Anne-Kathrin Last und Heike Wetzel*: Effizienzmessverfahren – Eine Einführung, September 2009
- No.144: *Horst Raff and Joachim Wagner*: Intra-Industry Adjustment to Import Competition: Theory and Application to the German Clothing Industry, September 2009
- No.143: *Nils Braakmann*: Are there social returns to both firm-level and regional human capital? – Evidence from German social security data. September 2009
- No.142: *Nils Braakmann and Alexander Vogel*: How does economic integration influence employment and wages in border regions? The case of the EU-enlargement 2004 and Germany's eastern border, September 2009
- No.141: *Stefanie Glotzbach and Stefan Baumgärtner*: The relationship between intra- and intergenerational ecological justice. Determinants of goal conflicts and synergies in sustainability policy. September 2009
- No.140: *Alexander Vogel*: Exportprämien unternehmensnaher Dienstleister in Niedersachsen, September 2009
- No.139: *Alexander Vogel*: Die Dynamik der Export- und Importbeteiligung niedersächsischer Industrieunternehmen im interregionalen Vergleich 2001-2006, September 2009
- No.138: *Stefan Baumgärtner and Martin F. Quaas*: What is sustainability economics? September 2009
- No.137: *Roland Olbrich, Martin F. Quaas and Stefan Baumgärtner*: Sustainable use of ecosystem services under multiple risks – a survey of commercial cattle farmers in semi-arid rangelands in Namibia, September 2009
- No.136: *Joachim Wagner*: One-third codetermination at company supervisory boards and firm performance in German manufacturing industries: First direct evidence from a new type of enterprise data, August 2009
- No.135: *Joachim Wagner*: The Research Potential of New Types of Enterprise Data based on Surveys from Official Statistics in Germany, August 2009
- No.134: *Anne-Kathrin Last and Heike Wetzel*: The Efficiency of German Public Theaters: A Stochastic Frontier Analysis Approach, July 2009
- No.133: *Markus Groth*: Das Conservation Reserve Program: Erfahrungen und Perspektiven für die europäische Agrarumweltpolitik, Juli 2009
- No.132: *Stefan Baumgärtner and Sebastian Strunz*: The economic insurance value of ecosystem resilience, July 2009

- No.131: *Matthias Schröter, Oliver Jakoby, Roland Olbrich, Marcus Eichhorn and Stefan Baumgärtner*: Remote sensing of bush encroachment on commercial cattle farms in semi-arid rangelands in Namibia, July 2009
- No.130: *Nils Braakmann*: Other-regarding preferences, spousal disability and happiness: Evidence for German Couples, May 2009
- No.129: *Alexander Vogel and Joachim Wagner*: Exports and Profitability – First Evidence for German Services Enterprises, May 2009
- No.128: *Sebastian Troch*: Drittelbeteiligung im Aufsichtsrat – Gesetzliche Regelung versus Unternehmenspraxis. Ausmaß und Bestimmungsgründe der Umgehung des Drittelbeteiligungsgesetzes in Industrieunternehmen, Mai 2009
- No.127: *Alexander Vogel*: The German Business Services Statistics Panel 2003 to 2007, May 2009  
[forthcoming in: Schmollers Jahrbuch 129 (2009)]
- No.126: *Nils Braakmann*: The role of firm-level and regional human capital for the social returns to education – Evidence from German social security data, April 2009
- No.125: *Elke Bertke und Markus Groth*: Angebot und Nachfrage nach Umweltleistungen in einem marktanalogen Agrarumweltprogramm – Ergebnisse einer Pilotstudie, April 2009
- No.124: *Nils Braakmann and Alexander Vogel*: The impact of the 2004 EU-enlargement on enterprise performance and exports of service enterprises in the German eastern border region, April 2009  
[revised version forthcoming in: Review of World Economics]
- No.123: *Alexander Eickelpasch and Alexander Vogel*: Determinants of Export Behaviour of German Business Services Companies, March 2009
- No.122: *Maik Heinemann*: Stability under Learning of Equilibria in Financial Markets with Supply Information, March 2009
- No.121: *Thomas Wein*: Auf der Speisekarte der DPAG: Rechtliche oder ökonomische Marktzutrittsschranken? März 2009
- No.120: *Nils Braakmann und Joachim Wagner*: Product Diversification and Stability of Employment and Sales: First Evidence from German Manufacturing Firms, February 2009
- No.119: *Markus Groth*: The transferability and performance of payment-by-results biodiversity conservation procurement auctions: empirical evidence from northernmost Germany, February 2009
- No.118: *Anja Klaubert*: Being religious – A Question of Incentives? February 2009
- No.117: *Sourafel Girma, Holger Görg and Joachim Wagner*: Subsidies and Exports in Germany. First Evidence from Enterprise Panel Data, January 2009
- No.116: *Alexander Vogel und Joachim Wagner*: Import, Export und Produktivität in niedersächsischen Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes, Januar 2009
- No.115: *Nils Braakmann and Joachim Wagner*: Product Differentiation and Profitability in German Manufacturing Firms, January 2009
- No.114: *Franziska Boneberg*: Die Drittelmitbestimmungslücke im Dienstleistungssektor: Ausmaß und Bestimmungsgründe, Januar 2009  
[revidierte Version erschienen in: Zeitschrift für Industrielle Beziehungen, 4 (2009), 349-367]
- No.113: *Institut für Volkswirtschaftslehre*: Forschungsbericht 2008, Januar 2009

- No.112: *Nils Braakmann*: The role of psychological traits and the gender gap in full-time employment and wages: Evidence from Germany. January 2009
- No.111: *Alexander Vogel*: Exporter Performance in the German Business Services Sector: First Evidence from the Services Statistics Panel. January 2009  
[revised version forthcoming in: The Service Industries Journal]
- No.110: *Joachim Wagner*: Wer wird subventioniert? Subventionen in deutschen Industrieunternehmen 1999 – 2006. Januar 2009
- No.109: *Martin F. Quaas, Stefan Baumgärtner, Sandra Derissen, and Sebastian Strunz*: Institutions and preferences determine resilience of ecological-economic systems. December 2008
- No.108: *Maik Heinemann*: Messung und Darstellung von Ungleichheit. November 2008
- No.107: *Claus Schnabel & Joachim Wagner*: Union Membership and Age: The inverted U-shape hypothesis under test. November 2008
- No.106: *Alexander Vogel & Joachim Wagner*: Higher Productivity in Importing German Manufacturing Firms: Self-selection, Learning from Importing, or Both? November 2008  
[revised version forthcoming in: Review of World Economics]
- No.105: *Markus Groth*: Kosteneffizienter und effektiver Biodiversitätsschutz durch Ausschreibungen und eine ergebnisorientierte Honorierung: Das Modellprojekt „Blühendes Steinburg“. November 2008
- No.104: *Alexander Vogel & Joachim Wagner*: Export, Import und Produktivität wissensintensiver KMUs in Deutschland. Oktober 2008
- No.103: *Christiane Clemens & Maik Heinemann*: On Entrepreneurial Risk – Taking and the Macroeconomic Effects Of Financial Constraints, October 2008
- No.102: *Helmut Fryges & Joachim Wagner*: Exports and Profitability – First Evidence for German Manufacturing Firms. October 2008
- No.101: *Heike Wetzel*: Productivity Growth in European Railways: Technological Progress, Efficiency Change and Scale Effects. October 2008
- No.100: *Henry Sabrowski*: Inflation Expectation Formation of German Consumers: Rational or Adaptive? October 2008
- No.99: *Joachim Wagner*: Produktdifferenzierung in deutschen Industrieunternehmen 1995 – 2004: Ausmaß und Bestimmungsgründe, Oktober 2008
- No.98: *Jan Kranich*: Agglomeration, vertical specialization, and the strength of industrial linkages, September 2008
- No.97: *Joachim Wagner*: Exports and firm characteristics - First evidence from Fractional Probit Panel Estimates, August 2008
- No.96: *Nils Braakmann*: The smoking wage penalty in the United Kingdom: Regression and matching evidence from the British Household Panel Survey, August 2008
- No.95: *Joachim Wagner*: Exportaktivitäten und Rendite in niedersächsischen Industrieunternehmen, August 2008  
[publiziert in: Statistische Monatshefte Niedersachsen 62 (2008), 10,552-560]
- No.94: *Joachim Wagner*: Wirken sich Exportaktivitäten positiv auf die Rendite von deutschen Industrieunternehmen aus?, August 2008  
[publiziert in: Wirtschaftsdienst, 88 (2008) 10, 690-696]

(see [www.leuphana.de/vwl/papers](http://www.leuphana.de/vwl/papers) for a complete list)

Leuphana Universität Lüneburg  
Institut für Volkswirtschaftslehre  
Postfach 2440  
D-21314 Lüneburg  
Tel.: ++49 4131 677 2321  
email: brodt@leuphana.de

[www.leuphana.de/institute/ivwl/publikationen/working-papers.html](http://www.leuphana.de/institute/ivwl/publikationen/working-papers.html)