

**„Arbeitnehmerbeteiligung. Fundament für Gute Arbeit im Mittelstand.“
Eine Veranstaltung der Arbeitskreise Arbeit-Betrieb-Politik und Mittelstand am 29. Mai 2008 in Berlin**

Das breite Terrain der Interessenregulierung in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) ist zerklüftet und unübersichtlich. Anzutreffen sind unterschiedliche Betriebsratstypen, divergierende unternehmerische Führungsphilosophien sowie alternative Vertretungsformen, z.B. gemeinsame Gremien von Geschäftsleitung und Arbeitnehmern oder individuelle Interessenvertretung im „New Economy-Style“. Wissenschaftliche Studien zeigen zudem, wie immerhin noch rund Einviertel der Unternehmen von traditionellen Patriarchen unter einem zentralistischen, beteiligungsfeindlichen Führungsstil (vornehmlich im Handwerk) geleitet werden. Das Spektrum der Arbeitsbeziehungen reicht daher von einer angstdominierten Atmosphäre bis hin zu Win-Win-Situationen für Beschäftigte, Management und Arbeitgeber. Fest steht aber auch, dass zu wenige Betriebsräte in KMU existieren, auch nach der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) im Jahre 2001.

Hinter den Mitbestimmungsdefiziten verbirgt sich nicht selten eine spezielle Wertung der Betriebsratsarbeit durch die Arbeitgeber. KMU behaupten sich am Markt durch Flexibilität und kurze Entscheidungswege. Ein Erfolgsfaktor ist der Verzicht auf Formalismus zugunsten einer offenen Informationspolitik mit vernünftigem Interessenausgleich. Nach Auffassung der Arbeitgeber ziehen sich aber vor allem neu installierte Betriebsräte (z.B. nach Eigentümerwechsel oder organisatorischen Veränderungen) zu stark auf formalrechtliche Interessenvertretungs- und Durchsetzungsstrategien zurück. Die Folge: Unternehmer bewerten die Betriebsratsarbeit als Bremse, reagieren „falsch“ und behindern die betriebsverfassungsrechtliche Mitbestimmung. Im Mittelstand liegt der Aufklärungsbedarf dementsprechend hoch, um diese Vorbehalte abzubauen und die Mitbestimmungslücken zu schließen.

Schwerwiegende Interessenvertretungsprobleme bestehen auch in filialisierten Betriebsstrukturen bzw. kleinen Kettenbetrieben (mit insgesamt großer Gesamtbelegschaft und zentralem Management). Die Schwierigkeiten, dort verbindlich eine Arbeitnehmervertretung zu gründen, decken eine „Unterlassungssünde“ des Gesetzgebers bei der Reform des BetrVG auf. Dieser politische bzw. rechtliche Reaktionsbedarf wurde dem Mittelstandsbeauftragten der SPD-Bundestagsfraktion, Reinhard Schultz aus der Veranstaltung mit auf den Weg gegeben, der zugleich anmahnte: Das gesellschaftliche und ökonomische Gut „Arbeit“ wird in Zeiten von Fachkräftemangel und alternden Belegschaften knapper. In Zukunft werden sich die Unternehmen mehr als zuvor einem Wettbewerb um Arbeitnehmer zu stellen haben, was mit einer Beteiligungskultur umso besser gelingt, mit der sich die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen in betriebliche Planungs- und Entscheidungsprozesse einbringen können.

Dafür gibt es durchaus gute betriebliche Beispiele, etwa die EZM Edelstahlzieherei Mark oder die Flachglas Wernberg GmbH. Diese Unternehmen wurden nach der Ausgliederung (Management-Buy-Out) aus ihren Stammkonzernen

(mit etablierten Mitbestimmungsstrukturen) zu mittelständischen Unternehmen neuen Typs. Materielle Mitarbeiterbeteiligungsmodelle, Co-Management der Interessenvertretung, sogar erweiterte Mitbestimmung bei Investitionsprogrammen oder Rationalisierungsvorhaben, aber auch unformalisierte Arbeitnehmerbeteiligung sind in diesen Unternehmen zu authentischen Erfolgsfaktoren geworden.

Mitbestimmung ist vorteilhaft für beide Seiten, für Arbeitnehmer wie Arbeitgeber. Arbeitnehmerbeteiligung stärkt die Innovationskraft mittelständischer Unternehmen. Den richtigen Weg weisen Betriebsräte, die mitplanen und mitgestalten, am besten gestärkt durch Arbeitnehmer, die als Miteigentümer am Produktivvermögen beteiligt sind. Allerdings zeigt sich auch: Das BetrVG bietet zwar ausgebaute Schutzrechte, aber zu wenig Gestaltungsrechte, wie Dietmar Hexel, DGB-Bundesvorstand betonte. Das BetrVG ist anpassungsbedürftig - die Betriebsverfassung verbesserungsfähig.