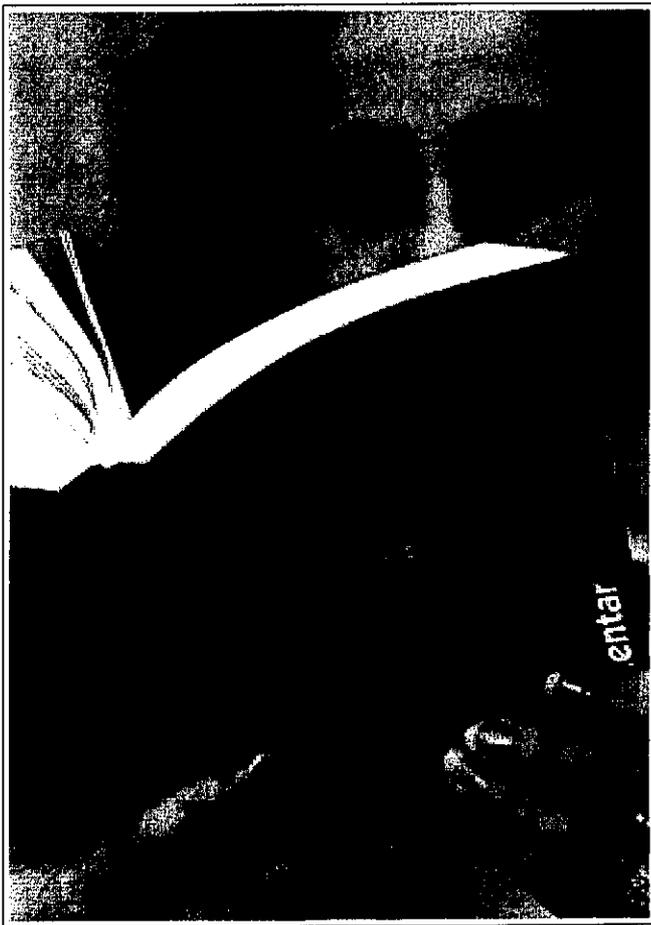


Wohin geht die Mitbestimmung?

Neue unternehmerische Führungsmethoden und die Zukunft der Betriebsverfassung



Neue unternehmerische Führungsmethoden werfen die Frage auf, wie es um die Zukunft der Betriebsverfassung bestellt ist.

Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) hat mit seinem Vorschlag für eine neue Betriebsverfassung¹⁾ die Initiative ergriffen, um die Grundlagen der Arbeit der Betriebsräte zu verbessern. Die in der Koalitionsvereinbarung geplante Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes kann ein wichtiger Meilenstein für die betriebliche Stärkung der Position der Arbeitnehmer werden. Dieses Gesetz ist trotz des ungewissen Bedeutungsverlustes

industrieller und insbesondere tayloristischer Fertigung kein Auslaufmodell, sondern hat auch in einer sich von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft wandelnden Arbeitswelt ihren Platz für die soziale Gestaltung der Arbeitsbedingungen.

Die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes wird jedoch ihr Ziel verfehlen, wenn nicht gleichzeitig eine Auseinandersetzung über die zukünftige Rolle und Aufgaben der Mitbestimmung geführt wird. Neue unternehmerische Führungs-

methoden begreifen Arbeitnehmer nämlich nicht mehr als abhängig Beschäftigte, sondern als „Unternehmer im Unternehmen“, die ihre eigene Rationalisierung betreiben, um ihren Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in der verschärften internationalen Konkurrenz zu leisten.²⁾

Diese veränderte Form des Managements bleibt nicht ohne Auswirkung auf die Betriebsverfassung. Sie höhlt nicht nur den Arbeitnehmer- und Betriebsbegriff und damit die formellen Grundlagen der Betriebsverfassung aus, sondern stellt auch ihre Substanz in Frage: Fungierte die Mitbestimmung bislang stets als Schutz der Arbeitnehmer gegen Rationalisierung durch den Arbeitgeber, so würden Rationalisierungen in Eigenregie der Beschäftigten sie „umdrehen“ und in ein Instrument unternehmerischer Führung verwandeln. Diese Entwicklung stellt einen so **radikalen Bruch mit der bisherigen Rolle** der Arbeitnehmer und des Betriebsrats dar, dass nach den Ursachen und Konsequenzen für die Mitbestimmung gefragt werden muss. Beim Aufzeigen dieser Entwicklung geht es nicht um Schuldzuweisungen für vermeintliche Fehlentwicklungen, sondern um das **Aufzeigen von Entwicklungstendenzen**, deren emanzipatorische Möglichkeiten nur dann genutzt werden können, wenn ihre Gefahren erkannt und begrenzt werden.

1) DGB, Novellierungsvorschläge des DGB zum Betriebsverfassungsgesetz 1972, Düsseldorf 1999

2) Andere Begriffe für diesen neuen Arbeitnehmertyp sind „Arbeitskraftunternehmer“, „Selbst-GmbH“, „Ich-AG“ sowie „Mitunternehmer“; vgl. Voss/Pongratz, Der Arbeitskraftunternehmer, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 1998, 131; Wunderer, Mitarbeiter als Mitunternehmer (1999)

Neue unternehmerische Führungsmethoden und ihre Folgen für die Mitbestimmung

Direkte Unternehmenssteuerung

Mit der Einführung sogenannter Qualitätszirkel sowie der Gruppenarbeit seit etwa Mitte der achtziger Jahre wandelten sich die unternehmerischen Führungsmethoden in breiter Front. Die überkommene, der industriellen Massenproduktion entlehnte Steuerungsart basiert auf der Unterordnung der einzelnen Arbeitnehmer unter das Direktionsrecht des Unternehmers. Es berechtigt ihn, Art, Ort und Zeit der konkreten Arbeit durch Weisungen gegenüber dem einzelnen Arbeitnehmer zu organisieren und wird lediglich durch die notwendige Beachtung von Schutzgesetzen, Tarifverträgen, Arbeitsverträgen, sowie der Mitbestimmung begrenzt. Den Betriebsräten kommt hierbei eine Schlüsselrolle zu.

Die **rechtspolitische Auseinandersetzung** dreht sich vor allem um die Frage nach der Reichweite der Mitbestimmung und ihrer Durchsetzungsmöglichkeit im Konfliktfall. Immer wieder sah sich die Rechtsprechung veranlasst, die Grenzen zwischen mitbestimmungsfreien und -pflichtigen Weisungen neu zu ziehen und sie neuen technischen Entwicklungen anzupassen. Heute kann nach dem **Stand der Rechtsprechung** z. B. davon ausgegangen werden, dass

- mitbestimmungspflichtige Weisungen ohne Zustimmung des Betriebsrats von vornherein gegenüber dem einzelnen Mitarbeiter unwirksam sind und dieser sie missachten darf, ohne hierfür rechtmäßig durch den Arbeitgeber durch Abmahnung, Kündigung oder auf sonstige Weise sanktioniert zu werden;³⁾

- der Betriebsrat vom Arbeitgeber die Unterlassung von Maßnahmen verlangen kann, die dieser an ihm vorbei gegenüber einzelnen Mitarbeitern angeordnet hat. Nach einigen Windungen und Wendungen ist dieser Anspruch von der Rechtsprechung inzwischen anerkannt;⁴⁾

- lange Jahre sehr umstrittene Themen der Mitbestimmung unterliegen, wie beispielsweise die Verarbeitung personenbezogener Daten⁵⁾ oder die Gestaltung übertariflicher Entgelte.⁶⁾

Indirekte Unternehmenssteuerung

Die **traditionelle Unternehmensführung** gilt heute wirtschaftlich als nur begrenzt effektiv, weil sie Menschen ganz offen als Objekt fremder Interessen behandelt und deshalb die Gesamtheit ihrer kreativen Fähigkeiten nur sehr begrenzt für das Unternehmen entfalten kann. Es bedarf eines zu großen Aufwands (z. B. viele und teure Hierarchiestufen), um unternehmerische Planungen umzusetzen und die Mitarbeiter dafür zu motivieren.

Neue Steuerungsmethoden vermeiden diese Nachteile. Sie führen nicht durch Anordnungen, sondern durch Delegation unternehmerischer Verantwortung und Eigenständigkeit der jeweiligen Unternehmenseinheiten bis hinunter zu einzelnen Mitarbeitern nach der Devise: „Macht was ihr wollt, aber seid profitabel!“. Sie ersetzen alte Kontrollsysteme durch Mechanismen der Selbststeuerung innerhalb vom Arbeitgeber gesetzter Rahmenbedingungen. Unternehmensführungen treten dazu als Organisatoren des unmittelbaren Arbeitsprozesses in den Hintergrund und beschränken sich auf die Vorgabe von Unternehmenszielen (z. B. Eigenkapitalrendite von 15 %). Sie segmentieren dazu Betriebe und Unternehmen durch Spaltungen („Outsourcing“) in kleine und kleinste Wirtschaftseinheiten (z. B. Ar-

beitsgruppen, Cost-Center, Profit-Center, Business-Units, Standorte, GmbHs, Holding-Strukturen bis hin zu Arbeitnehmern als „Arbeitskraft-Unternehmer“ etc.), definieren Kern- und Nebengeschäfte fortlaufend neu und entscheiden über Verkauf, weitere Spaltungen, Fusion oder unveränderte Fortführung der betreffenden Einheiten.⁷⁾

Die aktuelle Welle von Unternehmensverschmelzungen und globalen Megafusionen scheint nicht zu dieser Segmentierung zu passen, aber der Schein trügt. Diese Fusionswelle steht hierzu nicht im Widerspruch, sondern setzt die Aufteilung in kleine und kleinste wirtschaftliche Einheiten geradezu voraus. Sie verwandelt einen Konzern nämlich in ein so transparentes Gebilde, dass die Zentrale die Entwicklung aller Einheiten – am besten online – verfolgen und ihre Ergebnisse mit denen anderer Wettbewerber durch Benchmarking vergleichen kann. Sie erleichtert es ihr, die Wertschöpfungskette durch Out- oder Outsourcing jederzeit zu verändern, um so

3) sog. Unwirksamkeitstheorie; vgl. BAG v. 22. 12. 1980, AP Nr. 70 zu Art. 9 GG Arbeitskampf; BAG v. 10. 3. 1998, NZA 1998, 1242

4) BAG v. 3. 5. 1994, DB 1994, 2450; BAG v. 17. 11. 1998, NZA 1999, 662; anders noch BAG v. 22. 2. 1983, AP Nr. 2 zu § 23 BetrVG 1972

5) BAG v. 14. 5. 1974 und v. 11. 3. 1986, AP Nrn. 1 und 14 zu § 87 BetrVG 1972 Überwachung

6) BAG v. 3. 12. 1991, DB 1992, 1579 und Krankheits-/Rückkehrgespräche, BAG v. 8. 11. 1994, BB 1995, 1188

7) vgl. Klaus Peters, „Woher weiß ich, was ich selber will?“, S. 3 ff.-S. 5; ders., Die neue Autonomie in der Arbeit, in: DGB Bundesvorstand, Informationen zur Angestelltenpolitik 5/97; Dieser Text ist auch über das Internet verfügbar: <http://www.dgb.de/cgi/v-s.cgi> und dort das Dokument vom 23. 1. 1998; Wilfried Gießmann, Ökonomisierung der „Resource Ich“ – Die Instrumentalisierung des Denkens in der neuen Arbeitsorganisation; A. Schmidt, Mit Haut und Haaren – Die Instrumentalisierung der Gefühle in der neuen Arbeitsorganisation; Denkanstöße, Herausgegeben von der IG Metall, Frankfurt 2000; beide in: Denkanstöße „Mit Haut und Haaren – Der Zugriff auf das ganze Individuum“; zu konkreten Outsourcingbeispielen vgl. Stamm/Lenssen/Beutler, Erfahrungen aus der Beratungsarbeit zur Gestaltung von Arbeit nur Technik, WSI Mitteilungen 2000, S. 75 ff.

schnell und treffsicher auf Marktveränderungen zu reagieren. Nur dadurch wird das Risiko vermieden, mit Fusionen einen nicht mehr überschaubaren und steuerbaren Dinosaurier ohne Überlebenschance zu bilden – ein Risiko, das Fusionen von Konzernen mit alten Führungsstrukturen zum Scheitern verurteilte.

Der Konflikt zwischen Kapital und Arbeit wird durch neue Managementmethoden nicht beendet. Er findet allerdings nicht mehr unbedingt seinen Ausdruck in den Arbeitsanweisungen des Arbeitgebers und deren widerstrebenden Ausführung durch die Arbeitnehmer, sondern lebt in anderer Form fort. Viele alte Probleme der Arbeitnehmer nehmen nur eine neue Gestalt an, wie z. B. das Problem der vom Arbeitgeber angeordneten Mehrarbeit als „Arbeiten ohne Ende“.

Die **Kontrolle des unternehmerischen Direktionsrechts** als zentrale Aufgabe der Mitbestimmung wird vom Wandel der Steuerungsmethoden nachhaltig berührt. Bei neuen Managementmethoden, die einen Teil der von ihr wahrzunehmenden Aufgaben auf die einzelnen Arbeitnehmer abwälzen und damit deren Selbstständigkeit nutzen, muss die kontrollierende Funktion der Mitbestimmung versagen. Ein Betriebsrat, der Arbeitnehmern z. B. zusätzliche Arbeitsstunden verbieten will, gerät mit ihnen und ihrem Interesse an selbstständigen Entscheidungen in Konflikt und nicht mit dem Arbeitgeber. Damit geht nicht nur das gegenüber der direkten Steuerung durchgesetzte Recht des Betriebsrats auf Unterlassung und das Recht der einzelnen Arbeitnehmer auf Verweigerung mitbestimmungswidriger Anordnungen ins Leere, sondern auch der jahrelange Kampf um eine Ausweitung der Mitbestimmungsrechte.

Darüber hinaus **stellen die neuen Führungsmethoden elementare Grundlagen der Betriebsverfassung**

in Frage. Es wird immer schwieriger, die Grenzen des Betriebs bzw. des Unternehmens zu bestimmen und zu definieren, wer Arbeitnehmer und wer Arbeitgeber ist. Außerdem kann jede Neufestlegung von Kern- und Nebengeschäften mit anschließenden Outsourcing-, Spaltungs- oder Verschmelzungsentscheidungen die Existenz des Betriebsrats gefährden.

Elemente neuer Führungsmethoden

Standortwettbewerb

Seit etwa Mitte der neunziger Jahre prägen „Standortsicherungsvereinbarungen“ die betriebliche Praxis, in denen als Gegenleistung für einen befristeten Kündigungsausschluss und bestimmte Investitionszusagen Arbeitnehmer auf bestimmte Ansprüche verzichten, wie z. B. auf verkürzte Arbeitszeiten, die Kürzung bestimmter Sonderzahlungen oder ihre Kopplung an die Erreichung bestimmter wirtschaftlicher Erfolge einzelner Arbeitnehmer, einer Gruppe oder des Unternehmens. Diese Vereinbarungen sind Ergebnisse des Standortwettbewerbs um Arbeit, Investitionen und Aufträge, das Betriebsräte zu Bündnissen mit ihren Betriebsleitungen zwingt, um im Kampf gegenüber internen oder externen Anbietern Arbeitsplätze zu sichern. Nicht die gemeinsamen Interessen der Arbeitnehmer aller Standorte gegenüber dem Arbeitgeber sind dabei maßgebend, sondern die der eigenen Belegschaft gegenüber der des konkurrierenden Betriebs, Profit-Centers, Standorts, der Business-Unit oder der Tochter-GmbH. Einer betriebsübergreifenden Solidarität von Belegschaften aller Standorte wird so die Grundlage entzogen. Gewinner sind die Unternehmen, die auf diese Weise kontinuierlich bisher nicht für durchsetzbar gehaltene **Kosteneinsparungen realisieren.**

Betriebsvereinbarungen zur Standort-sicherung kollidierten in der Vergangen-

heit häufig mit tarifvertraglichen Bestimmungen und mussten mit erheblichem Druck gegen die Beschäftigten durchgesetzt werden. Arbeitgeber veranlassten Arbeitnehmer, „freiwillig“ der Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen zuzustimmen. Ließ sich eine Minderheit nicht überzeugen, so führten diese Konflikte zu Arbeitsgerichtsverfahren, von denen vor allem die der IG Metall gegen Viessmann und die der IG Medien gegen Burda besondere Aufmerksamkeit erregten. Die Arbeitnehmer und ihre Gewerkschaften beriefen sich auf **arbeitsrechtliche Grundprinzipien**, zu denen vor allem der Vorrang der Tarifverträge gegenüber Betriebsvereinbarungen, das Verschlechterungsverbot individueller Arbeitsverträge durch betriebliche Vereinbarungen sowie das Günstigkeitsprinzip gehören, das die drei Regelungsebenen des individuellen Arbeitsvertrags, der Betriebsvereinbarung und des Tarifvertrags zu Gunsten der Arbeitnehmer miteinander verzahnt.

Die Gerichte stärkten die Position der Arbeitnehmer. Sie erkannten den **Gewerkschaften einen eigenen Unterlassungsanspruch** zu, so dass es nicht mehr allein Sache der einzelnen Arbeitnehmer ist, sich persönlich gegen den Arbeitgeber zur Wehr zu setzen. Darüber hinaus bekräftigten sie, dass in einen sog. **Günstigkeitsvergleich** nur sachlich unmittelbar zusammenhängende Arbeitsbedingungen einbezogen werden dürfen und deshalb eine Beschäftigungsgarantie die Verlängerung der Arbeitszeit oder die Verschlechterung sonstiger Arbeitsbedingungen nicht rechtfertigen kann.⁸⁾

Bei diesen Vereinbarungen zur Standort-sicherung nahmen einzelne **Betriebsräte eine veränderte Rolle** ein. Anders als früher, als sie lediglich auf Forderungen des Managements reagierten, verhandel-

8) BAG v. 20. 4. 1999, NZA 1999, 887; vgl. auch LAG Baden-Württemberg v. 13. 1. 1999, NZA-RR 1999, 580; ArbG Marburg v. 7. 8. 1996, AIB 1997, 47

ten, um einen mehr oder weniger guten Kompromiss zu erzielen, setzten sie jetzt das Management selbst mit eigenen Forderungen unter Druck und führten abgeschlossene Vereinbarungen entgegen § 77 Abs. 1 BetrVG, wonach die Umsetzung allein dem Arbeitgeber obliegt, mit durch.

Das Arbeitsgericht Freiburg musste aus diesem Grund einen Betriebsrat gemäß § 23 Abs. 1 BetrVG seines Amtes entheben, weil er in verfassungswidriger Weise auf die freie Willensbildung einzelner Arbeitnehmer durch die Androhung von Kündigungen Einfluss genommen und damit grob gegen seine gesetzlichen Pflichten verstoßen hatte.⁹⁾

In diesem leider nicht völlig atypischen Fall wird entgegen § 77 Abs. 3 BetrVG ein System praktiziert, das Tarifautonomie und den freien Arbeitsvertrag durch Betriebsautonomie ersetzt und den direkten Zugriff auf den einzelnen Arbeitnehmer ermöglicht.¹⁰⁾

Outsourcing und angebotsorientierte Beschaffungsstrategien mit dem Recht zum „letzten Angebot“

In immer mehr Unternehmen werden sog. **Beschäftigungssicherungsvereinbarungen** abgeschlossen, die zur Kostenreduktion bei der Beschaffung von Teilen, Komponenten und Dienstleistungen ein formalisiertes Verfahren zur Ermittlung des möglichst günstigen internen oder externen Anbieters vorsehen. Outsourcing soll nur zulässig sein, wenn der Konkurrent z. B. 10 %, 15 % oder 20 % günstiger anbietet. Internen Anbietern wird dabei das Recht eingeräumt, mit einem letzten Angebot („Last Call“) einen externen Konkurrenten zu unterbieten, um damit doch noch den Wettbewerb zu gewinnen und den eigenen Arbeitsplatz zu retten oder die Arbeitsbedingungen zu erhalten. Weiter werden Versetzungen und andere personelle Maßnahmen vorgesehen. Hel-

fen sie nicht weiter, werden Sozialleistungen abgebaut.¹¹⁾

Arbeitnehmer geraten hierbei in eine **völlig neue Rolle**. Sie verhalten sich wie Unternehmer, die ihre eigene Rationalisierung betreiben und zu ihren eigenen Lasten Unternehmenskosten senken. Auch der Betriebsrat nimmt eine neue Funktion ein. Er kann nicht mehr wie bisher die Interessen der Arbeitnehmer gegenüber dem Unternehmen vertreten, sondern überwacht die Einhaltung geltender Spielregeln, um unfaire Wettbewerbspraktiken zu unterbinden.

Vertrauensarbeitszeit

Die Vertrauensarbeitszeit, bei der das Unternehmen auf die Kontrolle der Arbeitszeit der Arbeitnehmer verzichtet, stößt bei Arbeitgebern auf wachsende Resonanz. Ein Kongress der Personalverantwortlichen rief 1999 zu einem Paradigmenwechsel in der Personalarbeit durch Verwandlung von Arbeitnehmer in „Unternehmer ihrer selbst“ auf. Eine 13 Punkte umfassende Charta wies „Wege zur Selbst-GmbH“, verlangte nach mehr Selbstverantwortung und die Ersetzung des Interessenkonflikts durch den Erfolg für alle Beteiligten im Unternehmen. Bei der Arbeitszeit müsse es zu mehr Flexibilität und Mobilität kommen.¹²⁾

Das **Interesse des Arbeitgebers** an der Zeiterfassung hat sich offenbar grundlegend gewandelt. Früher forderte der Arbeitgeber die Einführung von Stempeluhren und kontrollierte penibel die korrekte Bedienung. Jede Manipulation galt als Betrug wegen vorenthaltener Arbeitszeit und zog die schärfsten arbeitsrechtlichen Sanktionen, bis hin zur fristlosen Kündigung, nach sich. Dies entwickelt sich heute in eine andere Richtung. Die Bedeutung der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit des einzelnen Arbeitnehmer für die Durchführung des Arbeitsvertrags wird immer geringer.

Der **Begriff der Arbeitszeit** verschwindet aber nicht, sondern ihm kommt eine **neue Bedeutung** zu. Nicht mehr die tatsächliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer bildet die Grundlage der Zeitwirtschaft, sondern der Unterschied zwischen unternehmerischer **Plan-Arbeitszeit** und an-

9) Arbeitsgericht Freiburg (Kammer Offenburg) v. 15. 10. 1997, AiB 1998, 403; in der Begründung heißt es: „Die Freiheit der Willensbildung und Willensschließung eines jeden einzelnen Arbeitnehmers ist sowohl vom Arbeitgeber, wie auch vom Betriebsrat zu achten, selbst wenn der Betriebsrat oder die Mehrheit der Belegschaft es für vorteilhaft erachten, in gewissen Umfang auf individuelle Rechtspositionen zu verzichten, mit dem Ziel, den Betriebsstandort und die Arbeitsplätze zu erhalten“. In dem betreffenden Konflikt hatte sich die Betriebsratsmehrheit nach der Drohung der Geschäftsleitung, den Betrieb ins Ausland zu verlagern, für ein Standortsicherungskonzept mit einer Erhöhung der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit von 37 auf 40 Stunden bei gleich bleibendem Entgelt ausgesprochen. Auf einer Betriebsversammlung drohte der Betriebsratsvorsitzende, allen sich verweigern den Arbeitnehmern die Kündigung an. In Anwesenheit des Betriebsleiters und der Geschäftsleitung wurden dann die versammelten Arbeitnehmer aufgefordert, offen per Handzeichen kundzutun, ob sie das vorgestellte Konzept befürworteten. Die 11 nicht zustimmenden Arbeitnehmer – darunter drei Betriebsratsmitglieder und ein Ersatzmitglied – erhielten die fristlose und hilfsweise ordentliche Kündigung bzw. Änderungskündigung, denen der Betriebsrat mehrheitlich zustimmte.

10) Bei einer Aufhebung des gesetzlichen Tarifvorbehalts befürchtet Richardi zu Recht, dass dann Vertragsfreiheit und die auf ihr basierenden Tarifautonomie durch einen Betriebsfeudalismus ersetzt werde, NZA 2000, 621

11) Widuckel-Mathias, Kooperative Konfliktbewältigung durch qualifizierte Mitbestimmung, S. 87 ff. (S. 93) zu „Global an Forward Sourcing“ bei der VW AG; Däubler, Beschäftigungssicherung als Teil der Unternehmenspolitik, AiB 1999, 677 ff. mit einer als exemplarisch empfohlenen Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung bei der Frankfurter Flughafen AG durch den möglichen Abbau von Sozialleistungen im Volumen von bis zu 60 Millionen DM durch die Beschäftigten selbst

12) Handelsblatt v. 25. 2. 1999: „Das Stechuhr-Prinzip hat ausgedient: Zeit wird zur unternehmerischen Ressource der Selbst-GmbH, mit der die Selbst – Unternehmen/innen eigenverantwortlich umgehen. Dabei werden sie die individuelle Planung unterschiedlicher Lebens- und Arbeitsphasen ebenso berücksichtigen wie die Bedürfnisse der Kunden. Der Arbeitsort und der Lernort können in Zukunft dort sein, wo sich die Lebensunternehmer/innen gerade aufhalten. Größtmögliche Kundenorientierung ist hierbei Vorgabe“; vgl. auch Bundesarbeitsministerium unter <http://www.bma.bund.de/de/asp/arbeitszeitmodelle/einleitung.html> mit Informationen zu Modellen der Vertrauensarbeit

teiliger **Vertragsarbeitszeit** des Arbeitnehmers. Die Erfassung der tatsächlichen Arbeitszeit wird so entbehrlich. Durch Arbeitszeitkonten wird gleichzeitig erreicht, dass hinter jeder Kontenbewegung ein Planungs- und Budgetierungsprozess unter Einbeziehung des jeweiligen Kostenverantwortlichen steht. Dieser Prozess schafft eine direkte Verknüpfung zwischen aufzuwendender Arbeitszeit und angestrebter Wertschöpfung und orientiert Mitarbeiter weg von ihrer individuellen Arbeitszeit hin auf das unternehmerische Ergebnis mit der vom Unternehmen hierfür geplanten Zeit.¹³⁾

Die Abschaffung der Erfassung ihrer tatsächlichen Arbeitszeiten hat für die Arbeitnehmer weitreichende Konsequenzen. „Arbeiten ohne Ende“ wird zu einer neuen Erfahrung der Arbeitnehmer, ohne dass das Arbeitszeitgesetz (AZG) dies wie früher verhindern oder zumindest eindämmen kann.¹⁴⁾ Der Arbeitgeber delegiert z. B. seine Pflicht zur Erfassung der über die gesetzlichen Höchstgrenzen hinaus gehenden Arbeitszeiten gemäß § 16 AZG an die jeweiligen Vorgesetzten und sogar an die einzelnen Arbeitnehmer. Seine Verantwortung für die Einhaltung dieses wichtigen Schutzgesetzes reduziert sich so auf die Pflicht, stichprobenartig die Selbstaufschreibung der über acht Stunden hinausgehenden Arbeitszeit zu überwachen. Für den Betriebsrat hat dies einschneidende Folgen: Seine kontrollierende und regulierende Tätigkeit wird nicht nur sinnlos, wenn Arbeitnehmer über ihre Arbeitszeit selbst entscheiden, sondern die Mitbestimmung selbst unterliegt einem tiefgreifenden Funktionswandel.¹⁵⁾

Betriebsräte als Manager?

Das als wegweisend gepriesene Pilotprojekt „Benchmark Production 5000 × 5000“ eines Automobilherstellers¹⁶⁾ würde bei seiner Verwirklichung in der vom Vorstand vorgestellten Form viele

neue Steuerungselemente in einem „klassischen“ industriellen Fertigungsbereich in sich vereinigen und gleichzeitig mit der vom Vorstand verlangten Ergebnisverantwortung des Betriebsrats der Mitbestimmung einen völlig neuen Charakter verleihen. Einerseits würden alle über Jahrzehnte erhobenen gewerkschaftlichen Forderungen nach mehr Beteiligung der Arbeitnehmer mehr Mitbestimmung sowie mehr Demokratie verwirklicht, in dem die Leitung der Produktion in Arbeitnehmerhand übergeht. Andererseits würde es durch die **Integration des Betriebsrats in das Management** die Mitbestimmung so umgedreht, dass sie ihre Schutzfunktion gegenüber der unternehmerischen Arbeitsorganisation einbüßen musste. Diese Entwicklung wäre insoweit mit dem bisherigen Betriebsverfassungsgesetz unvereinbar und verfassungswidrig.¹⁷⁾

Veränderungen im Arbeitsvertrag

Die dargestellten neuen unternehmerischen Führungsmethoden verändern die Struktur des Arbeitsvertrags, der die entscheidende Grundlage der Mitbestimmung bildet. Dieses Vertragsverhältnis wird immer weniger durch die tatsächliche Arbeitszeit und ihre Vergütung bestimmt, sondern zunehmend durch die **Erzielung eines bestimmten Erfolgs**. Damit nimmt der Arbeitsvertrag **Elemente des Werkvertrags** in sich auf, bei dem es gemäß § 631 BGB um die „Herstellung eines Werkes“ und nicht mehr (wie bisher) um die zeitweise Zurverfügungstellung der Arbeitskraft geht. Dieser **veränderte Arbeitsvertragstypus** liefert dem neuen unternehmerische **Leitbild des „Arbeitskraft-Unternehmers“** seine adäquate vertragliche Grundlage. Einzelne Vertragselemente unterliegen damit zwangsläufig einem tiefgreifenden Wandel mit für Arbeitnehmer weitreichenden Folgen, bei dessen Beschreibung noch nichts über ihre Vereinbarkeit mit geltenden Gesetzen gesagt ist.

13) vgl. die Beiträge der einschlägigen Unternehmensberater: Hoff, Der mündige Bürger braucht keine Zeiterfassung, Motivation 5/1999, S. 51 ff.; ders., Der Dreisprung in die Vertrauensarbeitszeit, ECO 6/1999, S. 18 ff.; Hoff/Weidinger, Erfolgsfaktoren der Vertrauensarbeitszeit, Personal 8/1999, S. 380 ff.; Informationen zur Vertrauensarbeitszeit findet man unter <http://www.arbeitszeitberatung.de>

14) Peters, Woher weiß ich, was ich selber will? – Die Abschaffung der Stempeluhr bei IBM und die Frage nach den Interessen der Arbeitnehmer; Siemens, Meine Zeit ist mein Leben; beide Beiträge in: „Meine Zeit ist mein Leben“ – Neue betriebspolitische Erfahrungen zur Arbeitszeit, Denkanstöße, Dokumentation der IG Metall in der IBM (1999); Pickshaus, Das Phänomen des „Arbeitens ohne Ende“ und Peters/Gleißmann, „Der Arbeit wieder ein Maß geben“, beide Beiträge in: Pickshaus (Hrsg.), Der Arbeit wieder ein Maß geben (2000); Lehmann/Figgen, Psychische Belastung – eine Herausforderung für die Überwachungsbehörden, Ergo-Med 1999, 104 ff.; Lehdorff, Ist die Arbeitszeit in Zukunft noch regulierbar?, in: Lehdorff/Urban, Wiederaneignung der Zeit, Elemente einer neuen Regulation (2000); Denker, Wenn die „normale“ Arbeitszeit nicht mehr ausreicht ... – ein Bericht über die Ausbreitung unbezahlter Mehrarbeit, Frankfurt 1999

15) Trittin, Gilt das Arbeitszeitgesetz noch? Indirekte Steuerung der Arbeitnehmer, Funktionswandel von Mitbestimmung und die Aufgaben der Gewerkschaften, AiB 1999, S. 625 ff.; Trittin/Nickel, Verlängerung der faktischen Arbeitszeit, indirekte Steuerung der Arbeitnehmer und gewerkschaftliche Betriebspolitik; Hamm, Arbeiten im Zeitgeist: Die Vertrauensarbeitszeit hält Einzug in den Unternehmen, AiB 2000, S. 152

16) Es geht in diesem 2001 beginnenden und auf drei Jahre befristeten Projekt um die Entwicklung und Fertigung neuer Modelle (Mini-Van-Fertigung und Caddy mit einer geplanten Leistung von 1 000 bis 1 200 Fahrzeugen pro Tag) in eigenständigen Betrieben einer neu gegründeten GmbH-Konzerntochter mit 5 000 Arbeitnehmern und einer Vergütung der Mitarbeiter in Höhe von 5 000 DM als sog. Programmmentgelt. Danach wird nicht die tatsächlich geleistete Arbeitszeit vergütet, sondern das Arbeitsergebnis unabhängig davon, ob dafür 28 Stunden (bisherige tarifliche Wochenarbeitszeit) oder 48 Stunden (gesetzlicher Obergrenze nach dem Arbeitszeitgesetz) pro Woche gearbeitet werden müssen. Für diese neuen Produkte wird ein eigener Tarifvertrag angestrebt, für den die IG Metall eigene Vorstellungen entwickelt hat. Die stark auf die Zulieferung von Systemlieferanten gestützte Fertigung soll mit dem neusten Steuerungssystemen und Selbstregulierungsmechanismen ausgestattet werden, bei denen jeder Arbeitnehmer mit einem tragbaren PC ausgerüstet wird und jederzeit bei Problemen in die Abläufe eingreifen kann. Hierarchien sind abgeschafft und als einzige Führungsebene existiert das Management, dem auch der Betriebsrat mit voller Ergebnisverantwortung angehören soll

17) Zentrales Leitprinzip des Betriebsverfassungsgesetzes ist die Unabhängigkeit des Betriebsrats vom Unternehmen. Die Pflicht zur vertrauensvollen Zusammenarbeit gemäß § 2 BetrVG setzt gerade diese Unabhängigkeit voraus. Es verstößt

Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbegriff

Die bisherige Klarheit der arbeitsvertraglichen Grundbegriffe „Arbeitnehmer“ und „Arbeitgeber“ nimmt ab. Wer in Zukunft noch als Arbeitnehmer und Arbeitgeber zu gelten hat, ist immer schwieriger zu entscheiden. Wenn im Arbeitsverhältnis der Arbeitserfolg das Austauschverhältnis bestimmt, dann verschwimmt die Grenze zu ebenfalls nach Erfolg vergüteten Personen, wie es z. B. bei „freien Mitarbeitern“ und „Selbständigen“ der Fall ist, die häufig dieselbe Arbeit in vergleichbarer Weise wie die Beschäftigten des Unternehmens verrichten.

Verlagerung wirtschaftlicher Risiken

Die neuen unternehmerischen Steuerungsmethoden sind mit einer zunehmenden Verlagerung wirtschaftlicher Risiken auf die einzelnen Arbeitnehmer verbunden. Während früher der Arbeitgeber z. B. die wirtschaftlichen Risiken bei Auftragschwankungen oder zwangsläufig auftretenden Produktionsunterbrechungen durch Zulieferer, Kunden etc. allein zu tragen hatte, sind es jetzt die Arbeitnehmer, die diese Folgen durch längere Arbeitszeiten oder verminderte erfolgsabhängige Vergütung selbst zu übernehmen haben. Sie sind darüber hinaus auch immer mehr für die Funktionstüchtigkeit ihrer Arbeitsmittel selbst verantwortlich, müssen sich die erforderliche Infrastruktur zur Erzielung des Arbeitserfolgs selbst beschaffen und damit auch die Risiken bei Störungen übernehmen. Es sind sogar bereits klare Tendenzen erkennbar, wonach Arbeitnehmer in Zukunft für ihre eigene betriebliche Weiterbildung sorgen müssen und Arbeitgeber sich auch aus diesem Tätigkeitsfeld zunehmend zurückziehen.

Verschlechterter Bestandschutz

Mit der Orientierung am Arbeitserfolg werden immer mehr **Arbeitsverträge befristet** abgeschlossen – mit der gravierenden Folge, dass den Arbeitnehmern der komplette arbeitsrechtliche Bestandschutz entzogen wird. Der befristete Vertrag endet nämlich nicht nur ohne jede Beteiligung des Betriebsrats; zudem finden weder das Kündigungsschutzgesetz noch die für Betriebsräte, Schwerbehinderte, werdende Mütter, Erziehungsurlauber geltenden Kündigungsverbote Anwendung. Der Arbeitgeber kann sich also durch befristete Arbeitsverträge der Geltung zentraler arbeitsrechtlicher Schutznormen entziehen und wälzt damit das normalerweise von ihm zu tragende **Beschäftigungsrisiko** (z. B. nach Projektabschluss, Ende des Auftrags) auf die Arbeitnehmer ab.

Der Gesetzgeber und die arbeitsrechtliche Rechtsprechung haben die Segmentierung bislang einheitlicher Unternehmen in den letzten Jahren durch Unternehmensumwandlung in Management-Holdings, die Bildung eigener Geschäftsbereiche, Business-Units, Profit-Center und die Ausgründung in rechtlich selbständige Gesellschaften („Outsourcing“) etc. erheblich erleichtert. Das seit dem 1. 1. 1995 geltende **Umwandlungsgesetz** (UmwG) z. B. eröffnet Unternehmen mehr als 40 Spaltungsmöglichkeiten im Wege der Gesamtrechtsnachfolge. Der arbeitsvertragliche Bestandschutz ist trotz der in das Umwandlungsgesetz aufgenommenen Schutznormen des § 323 und des § 324 Umwandlungsgesetz lückenhaft und bei Betriebs- bzw. Betriebsteilübergängen erheblich verschlechtert. Die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts hat weiterhin in den letzten Jahren das Kündigungsverbot des § 613 a Abs. 4 BGB durch die Zulassung der sogenannten **Rationalisierungskündigung** stark aufgelockert. Danach sollen betriebsbedingte Kündigungen zur Verkleinerung eines in

wirtschaftlichen Schwierigkeiten befindlichen Betriebs mit dem Ziel zulässig sein, ihn besser zu verkaufen, obwohl Wortlaut und Schutzzweck des § 613 a Abs. 4 BGB gerade die Kündigungen wegen des damit stets verbundenen Inhaberwechsels verbieten.¹⁸⁾ Die neue **Rechtsprechung des 8. Senats des BAG** zur Anwendung des § 613 a BGB bei Betriebsteilübergängen und Outsourcing stellt darüber hinaus in Dienstleistungsunternehmen den Fortbestand von Arbeitsverträgen weitgehend zur Disposition des Erwerbers und erleichtert es ihm damit, arbeitsvertragliche Rechte zu verschlechtern und die bisherige Belegschaftszahl wegen eines Inhaberwechsels zu reduzieren.¹⁹⁾

Umfassende Verpflichtung auf Unternehmensziele

Arbeitgeber verlangen zunehmend von den Arbeitnehmern eine **Identifikation mit den unternehmerischen Zielen** und wollen diese Pflicht auch vertraglich absichern. Reichte es früher, dem Unternehmen lediglich zeitweise die Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen, so werden Arbeitnehmer jetzt auch vertraglich sehr weitgehend auf die generelle **Förderung des Firmenwohls** und die **Einbringung ihrer gesamten Kenntnisse und Fähigkeiten** verpflichtet.²⁰⁾ Hierbei handelt es sich keineswegs um unverbindliche Floskeln, sondern um **echte Leistungspflichten** mit erheblicher Tragweite, die im Konfliktfall auch arbeitsrechtliche Konsequenzen wie z. B. Abmahnung und sogar Kündigungen nach sich ziehen können.

weiterhin gegen das Sozialstaatsprinzip, das zum Schutz der Arbeitnehmer einen unabhängigen Betriebsrat voraussetzt.

18) BAG v. 18. 7. 1996, BB 1996, 2305

19) Trittin und Schlachter, FS für Däubler, 1999, S. 171 und 180

20) In einem nicht untypischen Arbeitsvertrag heißt es z. B.: „Sie verpflichten sich, das Wohl der Firma nach besten Kräften zu fördern und ihre Arbeitskraft, Ihre Fähigkeiten und Erfahrungen der Firma zur Verfügung zu stellen ...“

Neue Aufgaben der Betriebsräte

Ende der Schutzfunktion?

Der Wandel der Managementmethoden lässt Einige neuerdings ganz an der Schutzfunktion des Betriebsrats zweifeln. Wurde die Betriebsverfassung bislang unstrittig als „Schutzrecht zugunsten der Arbeitnehmer“²¹⁾ angesehen, wird dies heute heftig in Frage gestellt. So wird die Rolle der Betriebsräte z. B. darin gesehen, eine möglichst reibungs- und konfliktarme, effiziente Produktion im Interesse nationaler Wirtschaftsstandorte zu gewährleisten und mit einer hohen Beschäftigungsquote die demokratische Gesellschafts- und Staatsordnung zu fördern.²²⁾

Mit dieser – politisch etwas aufgeladenen – Sichtweise stehen die Vertreter dieser Auffassung allerdings nicht allein. Fast schon euphorisch – aber mit warnenden Unterton – prophezeien andere der Mitbestimmung für Unternehmen eine glänzende Zukunftsperspektive, nur wenn sie nicht mehr Teil einer Gegenmacht sei, sondern als **Co-Management** in die Wertschöpfung integriert werde. Allein unter dieser Bedingung müsse sie mit dem Niedergang der industriellen Produktionsweise keinen Bedeutungsverlust fürchten.²³⁾

Die Bertelsmann Stiftung und die Hans-Böckler-Stiftung leisten seit etwa 10 Jahren zu dieser Diskussion grundlegende Beiträge. Anfang der neunziger Jahre legten sie in einer gemeinsamen Studie zur „Unternehmenskultur zwischen Partnerschaft und Mitbestimmung“ einen umfangreichen Leitfaden mit Bausteinen vor, die die Vorgehensweise zur Entwicklung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur beschreiben und die Standort-sicherung als wichtigste Zukunftsaufgabe bezeichnen.²⁴⁾ Diese Zielsetzung konkretisierte wenige Jahre später die Kommission Mitbestimmung beider Stiftungen.²⁵⁾ Es

kann nicht verwundern, dass sich als Folge dieser Diskussion auch das Selbstverständnis einzelner Betriebsräte verändert.²⁶⁾

Betriebsräte im Dilemma

Mit ihrer gesetzlichen Pflicht zur Interessenvertretung in Zusammenarbeit mit ihrer Gewerkschaft einerseits und zur vertrauensvollen Zusammenarbeit mit ihrem Arbeitgeber andererseits bewegen sich **Betriebsräte** prinzipiell im **Spannungsfeld gegensätzlicher Interessen**. Dieses schwierige Verhältnis ist nicht neu, sondern bildete bislang immer die Grundlage ihrer Arbeit, was ihre Bedeutung als integraler Bestandteil gewerkschaftlicher Gegenmacht in der Vergangenheit nie schmälerte.

Jetzt wird Betriebsräten jedoch mit neuen Führungsmethoden diese Grundlagen entzogen werden und geraten hierdurch in ein ganz **neues Dilemma**: Sollen sie sich tatsächlich von der Wahrnehmung der Schutzfunktion verabschieden, unternehmerisch denken, und ihre Aufgabe darin sehen, den skeptischen Beschäftigten die jeweils neuen Unternehmensstrategien zu vermitteln? Oder ist es nicht umgekehrt ihre Aufgabe, die Interessen der Arbeitnehmer auch gegenüber den neuen unternehmerischen Steuerungsmethoden zu vertreten? Soll man dazu die neuen Steuerungsmethoden einfach ablehnen oder nach neuen Wegen suchen, die über eine Ablehnung hinaus gehen? Wie könnten solche Wege aussehen?

Neue Freiheiten, neue Abhängigkeiten

Die oben dargestellten Veränderungen im Arbeitsvertrag bergen für Arbeitnehmer eine Fülle neuer Freiheiten, aber auch neue Abhängigkeiten: Wenn der Erfolg zu Lasten der tatsächlichen Arbeitszeit zunehmend ins Zentrum der Vertragsbeziehungen rückt, dann verlagern sich viele

21) vgl. z. B. Fitting/Kaiser/Heither/Engels, BetrVG, Vorwort zur 19. Auflage

22) Rütters/Franz, RdA 1999, S. 32 ff.

23) Hartz auf der Sinzheimer Tagung, Frankfurter Rundschau v. 18. 11. 1998 unter dem Titel „Mitbestimmung soll Management ergänzen“ unter Hinweis auf die Gründung des VW-Welt-Betriebsrats als Wertschöpfungsbeitrag der Mitbestimmung

24) Reinhard Mohn und Frank von Auer in Bertelsmann- und Hans-Böckler-Stiftung, Vorteil Unternehmenskultur: Leitfaden für die Praxis (6 Bände mit Beiheft), Vorwort zum Beiheft, S. 5: „Unternehmen unterliegen heute einem tiefgreifenden Wandel. Der globale Wettbewerb zwingt zum Umdenken und zu grundlegenden Veränderungen der Arbeitsprämissen in der Wirtschaft. Standort-sicherung und zugleich die Eröffnung neuer Perspektiven für Arbeitsplätze sind die vordringliche Aufgabe für die Zukunftssicherung“; Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung, Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven, Bericht der Kommission Mitbestimmung, Gütersloh 1998

25) In ihrem Bericht „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven“ von 1998 heißt es z. B.: „... Der Schwerpunkt der Mitbestimmung (verlagert sich) von der defensiven Sicherung und Durchsetzung von Rechten auf die laufende Einbringung von Belegschaftsinteressen in einem an internationaler Wettbewerbsfähigkeit orientierten Entscheidungsprozess und die Unterstützung der Umsetzung einvernehmlich beschlossener strategischer Unternehmensentscheidungen ... Im Ergebnis verschiebt sich ... die Balance zwischen den traditionellen Schutzfunktionen der Mitbestimmung und ihrem Beitrag zu einem reibungslosen Produktionsablauf“ ... In einer Reihe von Fällen haben Belegschaftsvertreter ... tiefgreifenden organisatorischen Umstrukturierungen im Zusammenhang sogenannter Standortvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung zugestimmt, die einen neuen Typus der Beteiligung von Betriebsräten und von Aufsichtsratsvertretern der Arbeitnehmer an Unternehmensentscheidungen ... darstellen ... Ein zentrales Element in ihnen sind Konzessionen der Arbeitnehmer bezüglich der Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsorganisation. In ihre Umsetzung sind die Organe der Mitbestimmung einbezogen ... Mitbestimmung (kann) zu einem deutschen Standortvorteil ausgebaut werden, ... in dem die Produktivität von Kooperation für den Wettbewerb“ nutzbar gemacht wird ...“; Reinhard Mohn kann aufgrund seiner eigenen unternehmerischen Erfahrungen als Vordenker bezeichnet werden (Mohn, Erfolg durch Partnerschaft, 4. Aufl.; Menschlichkeit gewinnt)

26) Das Handelsblatt v. 27. 1. 1999 berichtet z. B. unter der Überschrift „Management von unten – die neuen Betriebsräte“, dass Betriebsräte heute unternehmerisch denken, den Vorständen „immer mehr ähneln“, die Zwänge des Managements verstehen und vom Unternehmen gebraucht würden, um etwas Neues in der Belegschaft durchzusetzen. Vor

Fortsetzung Seite 555

wirtschaftliche Risiken auf die Arbeitnehmer. Es können sich einerseits bisher ungeahnte Dimensionen bei der Bemessung des Einkommens eröffnen, andererseits aber auch bislang sicher geglaubte Verdienste zur Disposition stehen. Dies gilt entsprechend für den Bestandsschutz von Arbeitsverträgen. Wenn die Erreichung gesetzter Ziele zum entscheidenden Kriterium für den Fortbestand von Arbeitsverträgen wird, dann wird dies dem Leistungsstarken eher als dem Schwachen gelingen und der Ausgang des Wettbewerbs unter den Arbeitnehmern entscheidet damit maßgebend über die Fortführung von Arbeitsverträgen.

Für die Anwendung ihrer neuen Managementmethoden verzichten Arbeitgeber nicht auf ihr **Direktionsrecht**, sondern sie setzen es häufig unter Missachtung von Mitbestimmungsrechten und den Rechten einzelner Arbeitnehmer zur Schaffung, Veränderung und Durchsetzung der erforderlichen Rahmenbedingungen ein. Dies gilt z. B. für

- die Verpflichtung aller Einheiten und Arbeitnehmer auf unternehmerische Ziele;
- die Neudefinition der Kern- und Nebengeschäfte mit entsprechender Umstrukturierung der Wertschöpfungsketten durch Fusionen und Spaltungen, durch Outsourcing, Center-Bildung, Verkauf, Betriebsübergänge, Personalabbau etc.;
- die Aufstellung und Überwachung von Wettbewerbsregeln;
- eine Personalpolitik, die die Erreichung immer ehrgeiziger gesteckter Ziele absichert, den Einsatz von Leiharbeitnehmern und den Abschluss befristeter Arbeitsverträge zur Regel macht und notfalls durch exemplarische Sanktionen im Einzelfall die Einhaltung der betrieblichen Spielregeln sicherstellt.

Da der Wandel der Führungsmethoden Arbeitnehmern einerseits **neue Freiheiten** einräumt, sie andererseits jedoch auch in **neue Abhängigkeiten** zwingt und **neue Probleme** schafft, ist die alte Schutzrolle des Betriebsrats nicht hinfällig geworden. Es müssen deshalb alte Mittel überprüft und neue entwickelt werden, um diese Funktion auch unter geänderten Bedingungen erfolgreich wahrnehmen zu können. Die Wahrung der Selbständigkeit der Arbeitnehmer und des Betriebsrats gegenüber unternehmerischen Prozessen ist hierfür stets von entscheidender Bedeutung.

Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes zur Verbesserung der Arbeitnehmerrechte gegenüber dem Arbeitgeber

Die geplante Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes soll dazu beitragen, dass Arbeitnehmer ihre Probleme in Zukunft besser lösen können. Dazu ist es erforderlich, dass die Arbeitsbedingungen und Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte verbessert und die Rechte der einzelnen Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber gestärkt werden. Dies ist gleichzeitig der gewerkschaftliche Maßstab zur Beurteilung der Reform der Betriebsverfassung und das Ziel, das der DGB mit seinem Entwurf zur Reform der Betriebsverfassung verfolgte.²⁷⁾

Sicherung der Grundlagen der Betriebsverfassung

Die zunehmende Eigenverantwortung berührt zunächst den bislang durch Weisungen weitgehend von persönlicher Abhängigkeit geprägten **Arbeitnehmerbegriff**. Es ist notwendig, diesen Begriff durch Elemente der **wirtschaftlichen Abhängigkeit** auszuweiten, um den Geltungsbereich der Betriebsverfassung so auszudehnen, dass alle Formen der Be-

schäftigung von ihm umfasst werden (Heimarbeit, Telearbeit, arbeitnehmerähnliche Personen gemäß § 12 a TVG etc.). Dazu ist – ähnlich wie im Sozialrecht – anzuknüpfen an dem Gesichtspunkt der betrieblichen Eingliederung unabhängig von Ort, Zeit und Weisungsgebundenheit im Produktions- und Dienstleistungsprozess.

Das Betriebsverfassungsgesetz enthält bislang keine **Legaldefinition des Betriebsbegriffs**, sondern überlässt es der Rechtsprechung, ihn auszufüllen und der jeweils veränderten Wirklichkeit anzupassen. Nur in Randbereichen ist der Gesetzgeber bislang tätig geworden und hat insbesondere mit den §§ 321, 322 UmwG zum Übergangsmandat und dem gemeinsamen Betrieb mehrerer Unternehmen für die Praxis wichtige und für die richterliche Analogiebildung bedeutsame Hilfestellungen gegeben. Erfreulicherweise hat das Bundesarbeitsgericht inzwischen das lange Jahre hinweg strikt abgelehnte Übergangsmandat anerkannt und damit seine langjährige Rechtsprechung korrigiert.²⁸⁾ Dennoch bleibt der Gesetzgeber weiterhin gefordert.

Stärkung der Rechte einzelner Arbeitnehmer

Die Rechte der einzelnen Arbeitnehmer müssen nachhaltig gestärkt werden. Dazu sollen sie einen **umfassenden Informationsanspruch** gegenüber dem Arbeitge-

etwa 10 Jahren sei dieses Co-Management aufgekommen, resümiert ein Betriebsratsvorsitzender, und seitdem stünden Standort- und Beschäftigungsentwicklung eindeutig im Mittelpunkt

27) Vgl. zu den gewerkschaftlichen Reformvorstellungen: Benz-Overhage/Klebe, AIB 2000, S. 24 ff.; Fischer, Die Vorschläge von DGB und DAG zur Reform der Betriebsverfassung, NZA 2000, S. 167 ff.; Ratajczak, Novellierungsvorschläge des DGB zum Betriebsverfassungsgesetz, WSI Mitteilungen 1999, S. 761 ff.; Ulber, Reform der Betriebsverfassung, in: Arbeitsrecht im 21. Jahrhundert, Frankfurt am Main 1999

28) BAG v. 1. 6. 2000 – 7 ABR 79/98

ber vor Abschluss des Arbeitsvertrags und vor allem während der Beschäftigung erhalten. Das Recht auf freie Meinungsäußerung muss ausdrücklich verankert werden und sich auch auf Stellungnahmen zu betrieblichen Abläufen beziehen dürfen. Das Recht zur Einsicht in die über ihn gesammelten Aufzeichnungen, Daten und Personalakten soll ebenso verbessert werden wie das Anhörungs-, Vorschlags- und Beschwerderecht, das den einzelnen Arbeitnehmer erstmals berechtigen soll, Vorschläge zu machen, die sich insbesondere auf die „Arbeitsbedingungen, den Arbeits- und Gesundheitsschutz, die Arbeitsorganisation, das Arbeitspensum, die Gestaltung des Arbeitsbereichs, des Arbeitsablaufs“ beziehen. Sie sollen nicht folgenlos bleiben, sondern den Arbeitgeber verpflichten, zu solchen Vorschlägen Stellung zu nehmen.

Verbesserter Bestandsschutz von Arbeitsverträgen

Mitbestimmungsrecht bei Kündigungen

Die Beteiligung des Betriebsrats bei Kündigungen erschöpft sich bislang auf ein reines Anhörungsrecht des Betriebsrats, über dessen Votum sich der Arbeitgeber jedoch hinwegsetzen kann. Notwendig ist auch hier ein **echtes Mitbestimmungsrecht** mit der Folge, dass Arbeitgeber in Zukunft keine Kündigung mehr gegen den Willen des Betriebsrats aussprechen dürfen und notfalls beim Arbeitsgericht die Auflösung des Arbeitsvertrags beantragen müssen.

Arbeitsvertraglicher Bestandsschutz außerhalb des BetrVG

Mit der Verpflichtung, dass wirksame Kündigungen, Befristungen und Aufhebungsvereinbarungen gemäß § 623 BGB der Schriftform bedürfen, ist der arbeitsvertragliche Bestandsschutz seit dem 1. 5.

2000 erheblich verbessert worden.²⁹⁾ Dies reicht jedoch bei weitem nicht aus.

Betriebs- und Betriebsteilübergänge gefährden zunehmend den Fortbestand von Arbeitsverträgen. Viele der genannten Risiken können zwar durch Sicherung der Rechte der Arbeitnehmer durch Abschluss von Interessenausgleich und Sozialplänen vermieden werden, aber dennoch klappt vor allem in betriebsratslosen Betrieben eine erhebliche Lücke. Deshalb sind nicht nur die Rechtsprechung, sondern auch der Gesetzgeber zur **besseren Bestandsicherung** gefordert.

Gerade angesichts der angestrebten Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes darf nicht übersehen werden, dass alle Reformbemühungen durch **willkürliche Befristungen** zunichte gemacht werden können. Durch sie können nämlich Betriebsratswahlen faktisch verhindert werden, obwohl sie doch gerade erleichtert werden sollen. Besonders anschaulich wird dies an dem praktischen Beispiel eines Arbeitgebers, der grundsätzlich nur Arbeitnehmer mit Zeitverträgen einstellt und keine Stammelegschaft bereithält, obwohl der Unternehmenszweck auf Dauer angelegt ist und auch die Arbeit nicht nur vorübergehend anfällt.³⁰⁾ Selbst wenn unter diesen Voraussetzungen ein Kandidat zur Wahl bereit wäre, gewählt, und sich ein Betriebsrat konstituieren würde, so würde nach der jetzigen Rechtslage gleichwohl sein Mandat mit dem Auslaufen seines Arbeitsvertrags enden. Es kommt hinzu, dass viele Unternehmen ständig einen so großen Anteil der Arbeitsverträge befristen, dass sie für Personalabbau die Mitbestimmungsrechte gemäß §§ 111 ff. BetrVG umgehen und Sozialplankosten vermeiden. Wenn durch die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes die Mitbestimmungsrechte tatsächlich gestärkt werden sollen, so muss auch ihre Aushöhlung durch befristete Arbeitsverträge in Zukunft verhindert werden.

Das **Beschäftigungsförderungsgesetz** erlaubt seit 1985 die Befristung ohne sachlichen Grund für immer längere Dauer. Es ist selbst bis zum Ende dieses Jahres befristet. Die Bundesregierung sollte es nicht verlängern und damit ihre einmalige Chance nutzen, ohne Belastung des Haushalts durch schlichtes Nichtstun das Arbeitsrecht zu diesem arbeitsrechtlichen „Fremdkörper“ zu befreien.

Zur Durchsetzung von Standortsicherungsvereinbarungen sprechen Arbeitgeber zunehmend **Änderungskündigungen** aus, die jedoch nach der Rechtsprechung allenfalls dann gerechtfertigt sind, wenn die Unrentabilität des Betriebs einer Weiterbeschäftigung zu unveränderten Bedingungen entgegensteht, d. h. wenn nur durch die Senkung der Personalkosten die Stilllegung des Betriebs oder die Reduzierung der Belegschaft verhindert werden kann und die Kosten nicht durch andere Maßnahmen zu senken sind.³¹⁾ Die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts hat damit zu Recht den wirksamen Ausspruch von Änderungskündigungen erschwert.

Die gegenteilige Auffassung ist nicht nachvollziehbar, wonach die Änderungskündigung heute an zu hohe und unklare Vor-

29) vgl. Backmeister/Trittin, Kündigungsschutzgesetz, § 623 BGB (Nachtrag), Däubler, AIB 2000, S. 188

30) Das Arbeitsgericht Köln hat es als rechtmäßig angesehen, wenn ein Arbeitgeber die Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis grundsätzlich ablehnt und sich auf § 1 BeschFG beruft, wonach befristete Arbeitsverträge bis zu zwei Jahren ohne sachlichen Grund wirksam abgeschlossen werden können (ArbG Köln v. 12. 5. 1995, LAGE § 1 BeschFG 1985 Nr. 15)

31) BAG v. 10. 2. 1999, DB 1999, 1018: Eine Änderungskündigung zur Erhöhung der tariflichen Arbeitszeit von 35 auf 38,5 Stunden bei einer Lohnerhöhung von 3 % ist unwirksam; BAG v. 1. 7. 1999, BB 1999, 2562 und BAG v. 20. 1. 2000 – 2 ABR 40/99: Hier ging es um den Antrag auf außerordentliche Änderungskündigung eines Betriebsratsmitglieds, das sich mit der in einer Gesamtbetriebsvereinbarung „zur Effizienzsteigerung und Standortsicherung“ vereinbarten Verrechnung einer Tarifierhöhung mit übertariflichen Vergütungsbestandteilen nicht einverstanden erklärt hat.

Literaturempfehlungen:

- Sennet, Der flexible Mensch – Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin 1998

Folgende Broschüren können von der IG Metall in Frankfurt am Main unter der Telefonnummer 0 69 66 93 28 00 oder per Fax unter 0 69 66 93 21 36 bezogen werden:

- „Meine Zeit ist mein Leben – Neue betriebliche Erfahrungen zur Arbeitszeit“ mit Beiträgen von Stefan Siemens, Klaus Peters und Wilfried Gießmann, Denkanstöße, Dokumentation der IG Metall in der IBM Frankfurt am Main 1999
- „Mit Haut und Haaren – Der Zugriff auf das ganze Individuum“ mit Beiträgen von Wilfried Gießmann und Angela Schmidt, Denkanstöße, Dokumentation der IG Metall in der IBM Frankfurt am Main 2000
- „Verlängerung der faktischen Arbeitszeit, indirekte Steuerung der Arbeitnehmer und gewerkschaftliche Betriebspolitik“ von Wolfgang Trittin und Gerd Nickel, IG Metall Frankfurt am Main 1999

aussetzungen geknüpft sei und ihr Anspruch erleichtert werden müsse, um Entgelt und sonstiger Arbeitsbedingungen „veränderten wirtschaftlichen Umständen anzupassen“.³²⁾ Im Gegenteil ist unser höchst bescheidener **Kündigungsschutz** zu **verbessern**. Die extrem niedrigen Quoten nach obsiegenden Kündigungsschutzprozessen weiter beschäftigter Arbeitnehmer sind bekannt und seit Jahren empirisch belegt. Bei Änderungskündigungen ist außerdem zu berücksichtigen, dass Kündigungsschutzklagen in der Regel aus einem fortbestehenden Arbeitsverhältnis erhoben werden und schon heute in der Privatwirtschaft zu den

absoluten Raritäten zählen. Würde der Gesetzgeber oder die Rechtsprechung ihren Ausspruch noch zusätzlich erleichtern, dann wäre eine Klage aussichtslos. Es besteht also umgekehrt Handlungsbedarf zur Verbesserung des Kündigungsschutzes.

Perspektiven der Mitbestimmung

Neue Managementmethoden stellen das arbeitsrechtliche Schutzsystem und insbesondere die Mitbestimmung als seinen elementaren Bestandteil in Frage. Sinn und Zweck der Mitbestimmung besteht nicht in der Rationalisierung der Beschäftigten in Eigenregie zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Die Mitbestimmung verteidigt stattdessen die Selbstständigkeit der Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber und entwickelt dafür neue Antworten. Es geht also nicht um die Bewahrung alter unternehmerischer Führungsmethoden, sondern darum, die Selbstständigkeit der Arbeitnehmer gegenüber alten und neuen Managementmethoden zu fördern und ihre Rechte zu stärken. Hierin besteht auch gerade die Aufgabe der Gewerkschaften, die ihre bisherigen Funktionen — entgegen manchen Prognosen³³⁾ — nicht verlieren, wenn sie ihre neuen Aufgaben in dem Wandel s/frkennen und entschlossen anpacken.

**Wolfgang Trittin,
Rechtsanwalt**

32) Hanau, RdA 1999, 159 ff. erkennt hierin „eine wichtige Zukunftsaufgabe des Arbeitsrechts“

33) Streek, „Zwei Seelen wohnen, ach, in der staatsfreien Brust“, FR v. 10. 7. 2000 und Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte 4/2000 sieht die zukünftige gewerkschaftliche Aufgabe in vertrauenswürdigen und -fähige Systemlieferanten (?) qualifizierter und engagierter Arbeit und in Kompetenzzentren oder Sozialen Überwachungsvereinen (SÜV) für eine Organisation von Arbeitsmärkten und Beschäftigungsverhältnissen. Es könne allerdings eine Weile dauern, bis die Sozialarbeiterfraktionen in Partei und Gewerkschaften seine ex cathedra verkündeten Lektionen begriffen hätten.