

## Die Praxis des Betriebsverfassungsgesetzes in einem pharmazeutischen Unternehmen: Berichte und Betrachtungen von Personalleitung und Betriebsratsvorsitzenden

Berkemeier, Astrid; Schneider, Peter

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Berkemeier, A., & Schneider, P. (1997). Die Praxis des Betriebsverfassungsgesetzes in einem pharmazeutischen Unternehmen: Berichte und Betrachtungen von Personalleitung und Betriebsratsvorsitzenden. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 4(3), 241-258. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-355966>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Astrid Berkemeier, Peter Schneider\*

## Die Praxis des Betriebsverfassungsgesetzes in einem pharmazeutischen Unternehmen – Berichte und Betrachtungen von Personalleitung und Betriebsratsvorsitzenden\*\*

*Das Betriebsverfassungsgesetz von 1972 wird aus der Sicht der Arbeitgeberseite und des Betriebsrates der Schering AG, einem deutschen pharmazeutischen Unternehmen mit mehr als 130 Tochtergesellschaften weltweit, analysiert und beurteilt. Es besteht eine grundlegende Einigkeit, daß sich das Prinzip der Betriebspartnerschaft in den meisten deutschen Betrieben bewährt hat. Vor- und Nachteile des Gesetzes werden an verschiedenen Beispielen aufgezeigt. Die zentralistische und gremienbentonte Struktur der deutschen Betriebsverfassung hat zu einer starken Zentralisierung des Personalwesens geführt. In Zukunft wird es verstärkt notwendig, Regelungskompetenz -auch in betriebsverfassungsrechtlichen Fragen- auf die betrieblichen Einheiten zurückzuverlagern. Die zunehmende Globalisierung der Unternehmen hat zu neuen Informationsbedürfnissen der Mitarbeiter geführt. Hier hat die Entwicklung des europäischen Betriebsrats eine wichtige Funktion übernommen. Gezeigt wird seine Entstehung, Ausgestaltung und Arbeitsweise bei Schering.*

*The Works Constitution Act of 1972 is analysed by the representatives of the employer and the works council at Schering AG, a German pharmaceutical company with more than 130 subsidiaries world-wide. There is a basic agreement with the principle of the German system of partnership in the companies. Advantages and disadvantages of the Works Constitution Act are shown by different examples. The centralised structure of employee workplace representation developed alongside a similar structure of the personnel departments in the companies. In future, it is more and more necessary to devolve powers to business units for a faster and more efficient decisions. Increasing globalization of companies leads to the need for more international information for employees. In this field the European works council has an important role. The development and operation of the European works council at Schering AG are described.*

---

\* Astrid Berkemeier, Dr. jur., Jg. 1956, Abteilungsleiterin Personal- und Sozialpolitik der Schering AG.

Arbeitsgebiete: Betriebsverfassung, Entgeltsysteme und Arbeitsbedingungen.

Peter Schneider, Jg. 1941, Vorsitzender des Europa-Forums der Schering Gruppe, Betriebsratsvorsitzender des Werks Charlottenburg, Schering AG.

\*\* Artikel akzeptiert: 15.4.1997.

Das Betriebsverfassungsgesetz ist die Grundlage der Zusammenarbeit zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat als Repräsentanten der Belegschaft. Eine Analyse und Bewertung des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 aus der Sicht unserer Unternehmenspraxis soll daher im Folgenden von beiden Betriebsparteien vorgenommen werden.

## 1. Teil: Die Betriebsverfassung aus der Sicht der Personalleitung

Im Jahre 1972 wurde das geltende Betriebsverfassungsrecht grundlegend überarbeitet. Nach langen, streitigen Diskussionen zwischen den Interessenverbänden untereinander und den Gesetzgebungsorganen löste das heutige Betriebsverfassungsgesetz seinen Vorgänger aus dem Jahre 1952 ab. In diesem Jahr feiert das Betriebsverfassungsgesetz 1972 seinen 25. Geburtstag. In den meisten deutschen Betrieben, insbesondere den großen und mittleren Unternehmen, bildet dieses Gesetz die "Charta" der täglichen Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und den Arbeitnehmervertretungen. Daher ist es naheliegend, die Frage zu stellen, ob sich dieses Gesetz bewährt hat und den betrieblichen Anforderungen in der Praxis gerecht geworden ist. Im folgenden soll an einigen Beispielen versucht werden, diese Frage im Rückblick zu beantworten. Allerdings sollten wir es auf einem Rückblick nicht beruhen lassen: Interessant ist eine Einschätzung, welche Zukunftschancen unser heutiges Betriebsverfassungsgesetz hat: Wird es der zunehmenden Globalisierung in den Unternehmen noch gerecht? Sind die im Gesetz vorgesehenen Kommunikationsstrukturen heute in den Betrieben noch sinnvoll? Paßt die gremienbetonte, institutionelle Aufgabenverteilung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber heute noch in die Betriebe mit ihrer im Vergleich zu 1972 stark veränderten Mitarbeiterstruktur?

Darüber hinaus gewinnt eine weitere Frage zunehmend an Bedeutung: Wenige Monate vor dem 25. Geburtstag des Betriebsverfassungsgesetzes trat das deutsche Gesetz zur Umsetzung der EG-Richtlinie über die Einsetzung des europäischen Betriebsrates in Kraft. Damit beginnt für viele international tätige Unternehmen eine neue Phase von Rechtsbeziehungen zwischen deutschen und den jeweiligen nationalen Arbeitnehmervertretungen. Die bewährten Aufgabenverteilungen müssen überdacht werden. Stehen der deutsche Betriebsrat und der europäische Betriebsrat nebeneinander oder wird es langfristig eine Integration und eine neue Aufgabenverteilung geben?

### 1. Die Bewährung des deutschen Betriebsverfassungsgesetzes

Es besteht eine grundlegende Einigkeit, daß sich das Prinzip der Betriebspartnerschaft in den meisten deutschen Betrieben bewährt hat.

Das Betriebsverfassungsgesetz von 1972 veränderte an sehr vielen Stellen das bis dahin geltende Recht. Viele der Punkte, über die damals heftig gestritten wurde, haben heute Eingang in die betriebliche Praxis gefunden und führen zu keinerlei Diskussionen mehr. Beispielhaft sind nur die Abgrenzung der leitenden Angestellten

oder die Betätigungsrechte der Gewerkschaften zu nennen. In den meisten Betrieben der chemischen Industrie gibt es hier sehr wenig Probleme.

Der Leitsatz in dem alten Betriebsverfassungsgesetz wie auch in dem neuen Betriebsverfassungsgesetz war der Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit der Betriebsparteien. Diese für Arbeitgeber wie auch für Arbeitnehmervertreter gemeinsame Pflicht bekam in dem neuen Gesetz eine herausragende Bedeutung und hat diese Bedeutung auch im Alltag der chemischen Industrie erhalten.

Vier Gesichtspunkte der deutschen Betriebsverfassung sollen im folgenden erläutert und bewertet werden:

- a) Zentralisierung und Professionalisierung,
- b) die veränderte Mitarbeiterstruktur und ihre Repräsentanz,
- c) die Gremienstruktur,
- d) die erweiterten Mitbestimmungsrechte in sozialen Angelegenheiten.

#### **a) *Zentralisierung und Professionalisierung***

Der Gesetzgeber hatte 1972 die gesamte Betriebsverfassung stark zentralistisch ausgeprägt. Die Rechte der Beteiligungsorgane sind in den einzelnen Betrieben auf die Betriebsräte und ihre Ausschüsse zentralisiert. Der Mitarbeiter selbst hat relativ wenig eigene Rechte erhalten. Die Gremien können Vereinbarungen abschließen, die unmittelbar und zwingend die Inhalte der Arbeitsbedingungen für jeden einzelnen Mitarbeiter beeinflussen.

Der Arbeitgeber ist verantwortlich für die Erfüllung der Informations- und Beratungsrechte des Betriebsrats. Er ist der Verhandlungspartner des Betriebsrats bei der Diskussion über zustimmungspflichtige Maßnahmen im Betrieb. In unserer Unternehmenspraxis sind die Kommunikationswege zu den Betriebsräten bei der Erfüllung unserer gesetzlichen Pflichten aus der Betriebsverfassung durch eine obligatorische Einschaltung des Personalwesens formalisiert. Die Beteiligung des Betriebsrats, z.B. bei Strukturveränderungen im Betrieb, Veränderungen von Entgeltsystemen oder bei allen personellen Einzelmaßnahmen erfolgt stets über das Personalwesen. Ansprechpartner für das Personalwesen als Arbeitgebervertreter sind in größeren Betrieben im Regelfall die freigestellten Betriebsräte. Freigestellte Betriebsräte sind in Deutschland in der großen Mehrzahl "Berufsbetriebsräte", d.h. sie werden regelmäßig nicht mehr in den Arbeitsprozeß eingegliedert, sondern bleiben während ihrer Berufszeit freigestellte Betriebsräte. Dies bedeutet, daß alle betrieblichen Problemlösungen zwischen Spezialisten oder „Profis“ verhandelt und diskutiert werden.

Dies führte in den letzten 25 Jahren auch zu einer Monopolisierung der Betriebsverfassung auf das Personalwesen und den Betriebsrat. Der Vorgesetzte als unmittelbar handelnder Unternehmer wird – ebenso wie die betroffenen Mitarbeiter – allenfalls vor den Betriebsratsverhandlungen "konsultiert". Die Führungskräfte der Fachfunktionen beeinflussen den Inhalt der Vereinbarungen zwischen Personalwesen und Betriebsrat kaum noch. Die notwendigen Spezialkenntnisse in der Kommunikation zueinander und die zugewiesenen Rechte und Pflichten begründen in vielen Un-

ternehmen auch eine Zentralisierung des gesamten Personalwesens, in welcher sich die Struktur der Betriebsverfassung widerspiegelt.

In den überbetrieblichen Vertretungsorganen verstärkt sich dieses Bild noch: hat der einzelne Vorgesetzte heute schon kaum noch Kontakt zu den einzelnen Betriebsräten, so hat er gar keinen Kontakt mehr zum Gesamt- oder Konzernbetriebsrat. Dies ist alleine die Aufgabe des Personalwesens. Auf dieser Ebene werden die materiellen Arbeitsbedingungen festgelegt. Ein Beispiel: In unserem Unternehmen wurde in den letzten Jahren ein neues Bonussystem eingeführt und im weiteren Verlauf deutlich ausgebaut. Gleichzeitig wurde ein einheitliches Beurteilungssystem mit dem Gesamtbetriebsrat beraten und für das gesamte Unternehmen als verbindlich beschlossen. Durch abstrakte Formulierungen haben beide Betriebsparteien versucht, möglichst viele Arbeitsplätze in einem solchen Beurteilungssystem abzubilden. Sie lassen den einzelnen Vorgesetzten zwar Freiräume bei der Ausgestaltung, erklären das System allerdings für verbindlich und wissen, daß die betriebliche Praxis mit diesen zentralen Regelungen unterschiedlich umgehen wird.

Heute wird von gut ausgebildeten und selbständig arbeitenden Mitarbeitern verstärkt eine Mitentscheidung über die Arbeitsbedingungen an ihren konkreten Arbeitsplätzen in Abstimmung mit ihren Vorgesetzten gefordert. Diese Mitentscheidung ist allerdings in der Betriebsverfassung nicht vorgesehen. Die Frage, ob und wie eine Abteilung ihre täglichen Arbeitszeiten regelt, ob eine flexible Arbeitszeit eingeführt werden kann oder nicht, unterliegt der Mitbestimmung durch den Betriebsrat. Zentrale Funktionen wie Personalwesen und Betriebsrat übernehmen Verhandlung und Entscheidung. Die Durchführung einer freiwilligen und anonymisierten Mitarbeiterbefragung in der Schering AG zum Beispiel bedurfte der Zustimmung durch den Gesamtbetriebsrat. Die Gestaltung des Fragebogens und die Art und Weise der Rückmeldung von Ergebnissen dieser Mitarbeiterbefragung an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mußte genau mit den Betriebsräten abgestimmt werden.

Diese zentralistische Ausrichtung sowohl des Betriebsrates wie auch der Personalabteilung steht heute einem komplexeren Unternehmen als 1972 gegenüber. Eine Rückführung von Teilen des betrieblichen Dialogs mit den Betriebsräten auf die Vorgesetzten erscheint sinnvoll und notwendig. Mit einem direkteren Dialog könnten die betrieblichen Regelungen vielleicht flexibler, schneller und unbürokratischer gestaltet werden.

### ***b) Veränderte Mitarbeiterstruktur und ihre Repräsentanz***

Das Betriebsverfassungsgesetz definiert in der Regelung des § 5 alle Arbeitnehmergruppen, für welche dieses Gesetz Anwendung findet. Um die vermuteten unterschiedlichen Interessen der Mitarbeitergruppen eines Betriebs angemessen zu repräsentieren, wurden die Mitarbeiter in drei Gruppen eingeteilt: die Arbeiter, die Angestellten und die leitenden Angestellten. Letztere wurden der Betriebsverfassung entzogen und erhielten 1988 ein eigenes Vertretungsorgan, den gesetzlichen Sprech-

rausschuß. Diese Trennung ist historisch übernommen und beruht auf einer Arbeitsteiligkeit, die heute in einer projektorientierten Arbeitswelt zunehmend verloren geht.

Es entwickelte sich zudem eine vierte Gruppe von Mitarbeitern: der Bereich der außertariflichen Angestellten. Bei Schering sind dies über 20% der Belegschaft. Dies ist eine Mitarbeitergruppe, für welche die tarifvertraglichen Regelungen nicht mehr automatisch gelten. Die Entgeltfindung für diese Mitarbeiter geschieht individueller, eine flächige Tarifierhöhung gibt es nicht. Diese Mitarbeiter sind im Betriebsverfassungsgesetz der Gruppe der Angestellten zugeordnet, obwohl sie sich in ihrem eigenen Selbstverständnis und in ihrem Wahlverhalten nur zu einem geringen Anteil selbst den Betriebsräten zuordnen. In unseren Betriebsratsgremien findet eine echte Vertretung der Interessen von außertariflichen Angestellten kaum statt. Zu weit entfernt sind deren Bedürfnisse von denen der Arbeiter und mittleren Angestellten. Sie sind deutlich in den Betriebsratsgremien unterrepräsentiert, denn sie beteiligen sich in einem unterdurchschnittlichen Maße an den Betriebsratswahlen. Und trotzdem müssen wir die Arbeitsbedingungen der außertariflichen Mitarbeiter mit den Betriebsratsgremien abstimmen und entweder eine unterschiedliche Behandlung zu den Tarifangestellten rechtfertigen oder mit dem Gleichbehandlungsdruck durch die Betriebsräte umgehen. Der Betriebsrat regelt z.B. verbindlich Inhalt und Verfahren der strukturierten Mitarbeitergespräche im Bereich der außertariflichen Mitarbeiter bei Schering, ohne deren Bedürfnisse wirklich zu kennen.

Der Anteil der akademisch ausgebildeten Mitarbeiter wächst in den letzten Jahren in unserem Unternehmen weiter. 1987 betrug der Anteil der außertariflichen Mitarbeiter 16,7%, heute liegt er bei 20,3%. Der Anteil der Arbeiter betrug 1987 39,2% an der Gesamtbelegschaft, heute nur noch 33,9%. Der Anteil der Tarifangestellten ist von 44,18% auf 45,8% gestiegen. Die traditionellen Betätigungsgruppen für die Betriebsräte nehmen damit ab, aber die bestehenden Strukturen in den Betriebsratsgremien ändern sich nicht. Die Repräsentanz der Belegschaft in den Betriebsratsgremien sinkt, das Regelungsmonopol bleibt aber bestehen.

### c) *Die Gremienstruktur*

Neben den Gremien der Betriebsverfassung stehen noch die verschiedenen Mitbestimmungssysteme im Betriebsverfassungsgesetz und im Mitbestimmungsgesetz. Dieses Nebeneinander stellt ein Unternehmen mit einer Konzernstruktur wie Schering vor einige Probleme. Wir müssen im deutschen Konzern beide Systeme miteinander verbinden und haben teilweise in einigen Tochtergesellschaften einen Aufsichtsrat nach dem Betriebsverfassungsgesetz 1952 und den mitbestimmten Aufsichtsrat in der AG. In diesen verschiedenen Gremien sind im wesentlichen die gleichen Personen in jeweils unterschiedlichen Funktionen vertreten. Da die Wahlverfahren für die verschiedenen Aufsichtsräte von den Mitarbeitern nicht mehr zu durchschauen sind, ist das gesamte Feld dieser Wahlen für die „Profis“ reserviert. Durch diese Wahlbürokratie ist die Transparenz der Wahlentscheidungen verloren gegangen.

An die Spitze der Betriebsverfassung wurde 1972 der Konzernbetriebsrat gesetzt. Er hat sich seine Stellung in den Unternehmen durchaus erobert. Mit einer zunehmenden Konzernausrichtung der Unternehmen könnte seine Bedeutung in den nächsten Jahren noch zunehmen.

Die größte Regelungskompetenz wird in unserem Unternehmen an den Gesamtbetriebsrat delegiert. Bei den meisten Betriebsvereinbarungen, z.B. über Sozialleistungen, Entgeltsysteme oder Arbeitszeitmodelle hat das Unternehmen ein besonderes Interesse daran, einheitliche Modelle für die gesamte AG zu vereinbaren. Hier ist durch das Betriebsverfassungsgesetz 1972 ein Problem entstanden, welches die typischen deutschen Großunternehmen betrifft: es gibt ein Hauptwerk oder Stammhaus, in welchem der Großteil der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen tätig ist. Dies bedeutet durch die Art der Stimmengewichtung im Gesamtbetriebsrat, daß der Betriebsrat des größten Werkes praktisch alleine die Entscheidungen treffen kann. Er kann sich in den Gesamtbetriebsratssitzungen immer bei den Entscheidungen durchsetzen, weil selbst die Summe der Mitarbeiter aller anderen Betriebe nicht an die Beschäftigtenzahl des Stammhauses heranreichen wird. Für das Personalwesen bedeutet dies, daß wir Konsensgespräche mit den Betriebsräten aller Standorte führen, aber am Ende ausschließlich auf die lokale Entscheidung des Betriebsrates im Stammhaus angewiesen sind. Kommt nun ein weiteres Phänomen hinzu, nämlich das Absinken der Wahlbeteiligung in den großen Betrieben mit ihrem sehr hohen Akademikeranteil, dann entscheiden einige wenige Betriebsräte für alle Mitarbeiter des Unternehmens.

Eine wichtige Rolle im Rahmen unserer Zusammenarbeit mit den Betriebsräten nimmt auch der Wirtschaftsausschuß ein. Hier werden neben der Darstellung der wirtschaftlichen Lage und der Erläuterung wichtiger Projekte auch Themen besprochen, die im Rahmen der Geschäftsentwicklung weltweit von besonderer Bedeutung sind. Daher stehen Themen wie die Darstellung des amerikanischen und des japanischen Pharma-Marktes bei Schering ebenso auf der Tagesordnung wie eine Erläuterung der neueren Entwicklungen im Bereich der biotechnologischen Forschung. Der Wirtschaftsausschuß hat im Laufe der Jahre zunehmend an Bedeutung gewonnen. Hier werden keine Verhandlungen geführt, sondern gemeinsame Themen in einem intensiven und offenen Dialog besprochen.

Für die personalpolitische Diskussion hat auch ein neues Gremien eine zunehmende Bedeutung gewonnen: Bei der Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes war die jährliche Betriebsräteversammlung bei allen Beteiligten ein relativ ungeliebtes Kind. Heute ist diese Konferenz der Betriebsräte und Betriebsausschußmitglieder aller Standorte einschließlich der Tochtergesellschaften ein wichtiges Diskussionsforum geworden. Traditionell erhalten die Betriebsräte hier einen umfangreichen Bericht zur wirtschaftlichen Lage durch den Finanzvorstand und die Darstellung des Personal- und Sozialberichtes durch den Personalvorstand. Es ist eine Plattform geworden, auf welcher jährlich z.B. die strategische Ausrichtung des Unternehmens erläutert und diskutiert werden kann. Alle Betriebsräte können aus ihrer regionalen Sicht Meinungen und Stellungnahmen einbringen. Es entsteht eine Diskussion der

Betriebsräte untereinander, die auch ihre besondere Verantwortung in ihren einzelnen Betrieben zum Ausdruck bringt.

#### **d) Die Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten**

Die Verbesserung der Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten durch das Betriebsverfassungsgesetz 1972 ist in der Praxis von beiden Betriebsparteien insgesamt positiv bewältigt worden. Drei Beispiele sollen allerdings herausgegriffen werden, die uns in der Zukunft kontrovers beschäftigen werden: die Mitbestimmung über die betriebsübliche Arbeitszeit, die Mitbestimmung über Entgeltgrundsätze und die Mitbestimmung über technische Einrichtungen, die zur Verhaltens- und Leistungskontrolle geeignet sind.

Über die Mitbestimmungsrechte im Bereich der Arbeitszeitregelungen, wie z.B. bei der Anordnung von Mehrarbeit, können die Betriebsräte einen großen Einfluß auf die Personalplanung eines Unternehmens ausüben. Die Tarifvertragsparteien setzen diese Mitbestimmungsrechte bewußt auch zur Gestaltung des gesamten Arbeitsmarktes ein. Auch die Einführung von flexiblen Jahresarbeitszeitmodellen kann ohne die Zustimmung der Betriebsräte nicht erfolgen und erfordert im Regelfall langwierige Verhandlungen. In unserem Unternehmen praktizieren wir derzeit in einigen Bereichen erfolgreich Jahresarbeitszeitmodelle in Form der „ProduktivZeit“. Die Mitarbeiter richten dabei ihre persönliche Arbeitszeit in gemeinsamer Absprache mit den Kollegen und den Vorgesetzten stärker als bisher an den betrieblichen Anforderungen aus. Bei der Einführung der flexiblen Arbeitszeitmodelle waren auf Arbeitgeberseite wie auf der Betriebsratsseite viele Bedenken und Vorurteile zu überwinden.

Hat der Gesetzgeber 1972 bei der Frage der Regelung von Grundsätzen zur betrieblichen Lohnfindung im wesentlichen an Akkordsysteme, Prämienlohn, Zulagen und andere einheitliche Entgeltsysteme für Arbeiter und Angestellte gedacht, haben wir heute die Aufgabe, mit unseren Betriebsräten Bonusmodelle zu verhandeln. Bei den Bonusmodellen bildet die individuelle Leistung der Mitarbeiter die Basis der Entgeltentscheidung des Vorgesetzten. Durch die „Rück“übertragung der Befugnis zu bestimmten Entgeltentscheidungen auf die Vorgesetzten, verlieren die Betriebsräte Einfluß auf die Handhabung der betrieblichen Entgeltsysteme. Die Entscheidungen werden wieder dezentralisiert. Das Bonusbudget der Schering AG betrug im letzten Jahr immerhin über 20 Millionen DM. Dem Wunsch der Unternehmensleitung nach einer leistungsgerechteren, differenzierten Entlohnung der Mitarbeiter steht der Wunsch der Betriebsräte nach einer Gleichverteilung der zusätzlichen Mittel gegenüber.

Ein letztes Beispiel der veränderten Umfeldbedingungen für ein Unternehmen: die moderne Datenverarbeitung. Ein Unternehmen ist heute nicht mehr wettbewerbsfähig, wenn nicht alle Möglichkeiten der modernen Datenverarbeitung eingesetzt werden. Themen wie „electronic mail“ oder „Internet“ konnte der Gesetzgeber vor 25 Jahren nicht kennen und auch nicht regeln. Er hat allerdings im Betriebsverfassungsgesetz ein Mitbestimmungsrecht eingefügt, das in vielen Unternehmen kaum prakti-



kabel ist. Diese Regelung wurde zudem von der geltenden Rechtsprechung noch weiter ausgebaut und verschärft. Der Einsatz einer technischen Einrichtung, die geeignet ist, eine Verhaltens- oder Leistungskontrolle zu ermöglichen, unterliegt dem Zustimmungserfordernis der Betriebsräte. Dies bedeutet, daß wir für die Einführung eines Kommunikationssystems wie "electronic mail" die Zustimmung des Betriebsrats benötigen. Aus dieser Software ist nämlich ersichtlich, wann der angewählte Teilnehmer zuletzt sein „Postamt“ aufgerufen hat. Allein eine Funktion wie die „Empfangsbestätigung“ stellt eine mögliche Verhaltenskontrolle im Sinne der Betriebsverfassung dar. Die traditionelle Furcht der Betriebsräte vor dem „gläsernen Menschen“ ist so groß, daß häufig in den Verhandlungen über den Einsatz bestimmter Software der Versuch gemacht wird, die Leistungsfähigkeit der modernen Software zu beschneiden.

Die Technologiefurcht von Betriebsräten nimmt allerdings glücklicherweise in dem Maße ab, in welchem jüngere Betriebsräte Verantwortung übernehmen, die mit Computern umgehen und die Möglichkeiten und Grenzen selber kennen. Auch die Gewerkschaften greifen jetzt das Thema auf und versuchen, die Ablehnung moderner Kommunikationstechnologie zu überwinden. Unternehmen können nicht darauf verzichten, Standardsoftware einzusetzen. Sie sind nicht in der Lage, erst über Einigungsstellenverfahren mit ungewissem Ausgang -weil Arbeitsrichter oft über noch weniger Erfahrung mit Computern verfügen als unsere Betriebsräte- den Einsatz betrieblich notwendiger Datenverarbeitung durchzusetzen. Daher werden teilweise betriebliche Kompromisse gesucht, die nicht zu einem optimalen Einsatz der Datenverarbeitung führen.

### ***Schlußfolgerungen***

Für die Gesamtbewertung der Betriebsverfassung ist festzustellen, daß die meisten Betriebe in der chemischen Industrie, so auch Schering, heute mit verständigen und erfahrenen Betriebsräten zusammenarbeiten. Daher funktioniert die Betriebsverfassung in unserer Unternehmenspraxis gut. Die gelebte Praxis mit dem Betriebsverfassungsgesetz ist allerdings in einem großen Maße von den handelnden Personen auf beiden Seiten und ihrer Bereitschaft, wirklich im Interesse des Unternehmens zusammenzuarbeiten, abhängig. Ist diese Bereitschaft vorhanden, so bedarf es allerdings häufig der detaillierten Regelungen im Betriebsverfassungsgesetz nicht mehr. Die gesetzlichen Regelungen spielen dann nur noch eine untergeordnete Rolle und werden durch einen aktiven Dialog beider Seiten ersetzt oder ergänzt. Den wichtigen aktiven Dialog zwischen Unternehmensleitung und den Mitarbeitern kann ein Gesetzgeber nicht durch formale Regelungen über Informationsverantwortlichkeiten in den verschiedenen Vertretungsorganen erzwingen. Die notwendige Kommunikation und damit die verantwortliche Einbeziehung der Mitarbeiter bei Unternehmensentscheidungen kann sich nur aus der Unternehmenskultur entwickeln und muß ständig gepflegt werden.

Diese Einbeziehung der Mitarbeiter kann bei einer fortschreitenden Internationalisierung der Unternehmen und ihrer Märkte nicht auf Deutschland beschränkt blei-

ben. Bei einer rasch zunehmenden Globalisierung der Unternehmen werden heute viele Entscheidungen im internationalen Konzernverbund getroffen. Die chemische Industrie insbesondere arbeitet traditionell mit einer starken internationalen Ausrichtung. Schering hat Tochtergesellschaften in weit über hundert Ländern und erwirtschaftet 85% des Konzernumsatzes im Ausland. Daher besteht über die deutsche Betriebsverfassung hinaus ein Bedürfnis zu einer grenzüberschreitenden Kommunikation der Mitarbeiter untereinander sowie auch der Unternehmensleitung zu den Mitarbeitern und ihren Vertretungsorganen. Bei Schering entwickelte sich daher bereits vor dem Abschluß der EG-Richtlinie zur Information und Konsultation in europaweit tätigen Unternehmen im Jahre 1994 ein europäischer Dialog der Arbeitnehmervertreter, dessen Gestaltung und Entwicklung im Folgenden beschrieben werden soll.

## **2. Der europäische Betriebsrat**

Eine Information und Konsultation der deutschen Betriebsräte über internationale Themen wie der Erwerb von Unternehmen, Kooperationen, Marktentwicklungen oder Produktionsverlagerungen erfolgt in unserem Unternehmen im Wirtschaftsausschuß. An dieses Gremium knüpft die EU-Richtlinie sinngemäß an. Seit Oktober 1996 ist das deutsche Umsetzungsgesetz zur Einführung des europäischen Betriebsrats verabschiedet und steht nun neben dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz. Die Umsetzung der EU-Richtlinie erschien dem Gesetzgeber nicht in die deutsche Betriebsverfassung integrierbar, so daß er dafür ein eigenes Gesetz beschloß. Wir haben nun zwei verschiedene Betriebsverfassungsgesetze, je nachdem ob es sich um deutsche oder europaweit bedeutsame Themen handelt. Die Tätigkeit dieses neuen Gremiums steht ganz am Anfang seiner Entwicklung. Hier könnte sich mittelfristig durchaus eine Konkurrenz der beiden Gesetze ergeben.

### **a) Einführung des Europa-Forums bei Schering**

In unserem Unternehmen begann Europa ein wenig früher als in vielen anderen europäischen Unternehmen. 1992 fand bei Schering die erste Konferenz von Arbeitnehmervertretern aus den europäischen Produktionsgesellschaften statt.

Die Initiative zu der Konferenz ging von den deutschen Gesamtbetriebsräten aus. Zur Vorbereitung einer solchen Konferenz besuchten zunächst Vertreter des Personalwesens gemeinsam mit Betriebsräten alle potentiellen Teilnehmerländer und führten dort Gespräche mit der Geschäftsleitung, den regionalen Betriebsräten oder den Betriebsgewerkschaften. Nur bei einer Akzeptanz bei den europäischen Arbeitnehmervertretern und den Geschäftsleitungen in den Tochtergesellschaften konnten wir mit der Einleitung eines europäischen Dialogs beginnen.

Die Teilnehmerländer der ersten Konferenz waren Deutschland, Italien, Spanien, England, Frankreich und Österreich. In all diesen Ländern betrieb Schering zu diesem Zeitpunkt eigene Produktionen. Es handelte es zudem um die sechs größten Gesellschaften in Europa.

Wir haben auf unserer Konferenz 1992 viele wertvolle Erfahrungen für den weiteren Prozeß gesammelt. Personalwesen und Betriebsräte arbeiten in unserem Unternehmen traditionell ausschließlich national und nach den lokalen Gegebenheiten miteinander. Praktisch kein Betriebsrat in den verschiedenen Ländern war zweisprachig ausgebildet, so daß die gesamte Kommunikation über eine Simultandolmetschung gewährleistet werden mußte. Der Erfahrungshintergrund mit der deutschen Betriebsverfassung, die Vertrautheit in der Behandlung auch internationaler wirtschaftlicher Themen, begründete eine Führungsrolle der deutschen Betriebsräte in diesem Europäisierungsprozeß. Auch heute, fast fünf Jahre nach der Durchführung der ersten europäischen Betriebsrätekonferenz, gehen praktisch alle Initiativen von den deutschen Betriebsräten aus.

Der Inhalt der ersten Konferenz war durchaus einem europäischen Wirtschaftsausschuß vergleichbar. Neben dem Bericht zur wirtschaftlichen Lage und den aktuellen strategischen Unternehmensthemen wurde z.B. über die neue europäische Produktionsstrategie und deren Umsetzung gesprochen. Diese neue Produktionsstrategie ist für alle nationalen Betriebsräte in den Produktionsgesellschaften von zentraler Bedeutung. Durch die Neuordnung der Produktion verändern sich die Strukturen in allen europäischen Produktionsgesellschaften deutlich.

#### ***b) Abschluß einer freiwilligen Vereinbarung zur Einführung eines europäischen Arbeitnehmergebiets***

Mit der Durchführung der ersten Konferenz war der Anfang gemacht. Unsere nächste europäische Betriebsratskonferenz fand 1995 im Madrid, dem Standort unserer spanischen Schering-Gesellschaft statt. Dies war die erste Konferenz auf der Grundlage unserer im Juni 1994 mit dem Gesamtbetriebsrat abgeschlossenen Vereinbarung zur Einführung einer europaweiten Information und Konsultation der Arbeitnehmervertretungen.

Unsere betriebliche Vereinbarung ist eng an den Text der europäischen Richtlinie angepaßt und wurde noch vor dem Inkrafttreten der europäischen Richtlinie abgeschlossen. Durch diese frühzeitige Reaktion konnten wir einige Besonderheiten unseres Unternehmens in der abgeschlossenen Vereinbarung berücksichtigen und die Subsidiarität der EG-Richtlinie erreichen.

Auf der Konferenz in Madrid wählten die Delegierten zum ersten Male auch Gremienvertreter für das Europa-Forum. Zum Vorsitzenden des Europa-Forum wurden der deutsche Vertreter des Gesamtbetriebsrats und der Betriebsratsvorsitzende der zweitgrößten Tochtergesellschaft, Italien, gewählt. Das Europa-Forum gab sich zudem eine eigene Geschäftsordnung.

#### ***c) Heutiges Verfahren***

Im Sommer 1996 fand unsere dritte europäische Arbeitnehmerkonferenz statt. Inzwischen kennen sich die Delegierten der verschiedenen Länder persönlich besser. Wir haben zudem die ersten Betriebsräte in Fremdsprachen geschult – hier allerdings

auch wieder zuerst die deutschen Betriebsräte, um eine Kommunikation unabhängig von den Dolmetschern zu ermöglichen. Immer wieder läßt sich feststellen, daß die deutschen Betriebsräte den europäischen Prozeß steuern und ihn nach dem Vorbild der deutschen Betriebsverfassung gestalten. Sie greifen auf bewährte Verhaltens- und Kommunikationsmuster zurück.

Neu müssen sie allerdings lernen, daß nationale Diskussionsthemen für die anderen Delegierten auf der Konferenz nicht von Interesse sind. Sich den europäischen und strategischen Themen zuzuwenden, erfordert auch ein Umdenken der deutschen Betriebsräte. Wir bereiten zur Zeit die vierte Konferenz vor und werden diese in unserem größten Produktionsstandort in Deutschland, in Bergkamen, durchführen. Hier werden unsere ausländischen Arbeitnehmervertreter auch zum ersten Male sehen können, an welchem Standort die weltweit eingesetzten Arzneimittelwirkstoffe hergestellt werden.

Die zu Beginn bestehende Befürchtung der Arbeitgebervertreter, daß Forderungen nach einer Nivellierung des deutlich unterschiedlichen Sozialleistungsniveaus gestellt werden, hat sich bisher nicht bestätigt. Die ausländischen Betriebsräte kennen den Standortunterschied und ihren Standortvorteil. Auf der letztjährigen Konferenz beschäftigten sich die Delegierten z.B. mit der Verlagerung eines Betriebes für die Salbenherstellung von Berlin in die italienische Tochtergesellschaft. Die italienische Tochtergesellschaften erhielt diese Produktionsmöglichkeit wegen der deutlichen Kostenvorteile. Eine Diskussion der betroffenen Arbeitnehmervertreter untereinander über die Auswirkungen dieser Standortentscheidung ist für alle Beteiligten eine neue Erfahrung.

#### *d) Ausblick*

Wir werden den europäischen Prozeß begleiten und stellen fest, daß auch das Personalwesen sich durch diese Entwicklung internationalisiert. Dies wird auch immer stärker zu einer internationalen Arbeitsteilung in einem Unternehmen wie Schering führen. Gerade auf europäischer Ebene werden unsere Betriebsräte, die nach dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz ein Vierteljahrhundert gearbeitet haben, ihr Beispiel geben und deutlich dort auch Verantwortung übernehmen.

Die deutsche Betriebsverfassung hat sich in unserem Unternehmen bewährt, weil der gemeinsame Grundkonsens, die Wirtschaftlichkeit und Selbständigkeit des Unternehmen zu sichern, bei allen Beteiligten vorhanden ist. Personalwesen und Betriebsräte werden in Zukunft unter einem starken Dezentralisierungsdruck stehen und Regelungskompetenzen an die unmittelbar handelnden Vorgesetzten und Mitarbeiter abgeben müssen, um dem Unternehmen die erforderliche Flexibilität und Schnelligkeit zu geben, die es zur Sicherung seiner internationalen Wettbewerbsfähigkeit benötigt.

## 2. Teil: Die Betriebsverfassung aus der Sicht eines Betriebsrats

War im Betriebsverfassungsgesetz von 1952 der Betriebsrat noch mehr oder minder ein gesetzlich verankerter Ordnungsfaktor der Arbeitgeber für die Belegschaften, so

änderte sich dies durch die Möglichkeiten der erweiterten Mitbestimmung in allen betrieblichen Belangen durch das neue Betriebsverfassungsgesetz von 1972.

Trotz aller Proteste der Arbeitgeber, trotz ihrer Befürchtungen, das neue Gesetz werde zu einem nachhaltigen Schaden für die deutsche Wirtschaft führen, blieb dieses Szenario unrealistisch. Umgekehrt, heute -25 Jahre nach Inkrafttreten des neuen Betriebsverfassungsgesetzes- wird selbst von den meisten Arbeitgebern nicht mehr bezweifelt, daß die bestehende deutsche Betriebsverfassung Garant der sozialen Stabilität in den deutschen Unternehmen ist.

## **1. Veränderungen durch das neue Gesetz von 1972**

Die ersten Auseinandersetzungen mit dem neuen Betriebsverfassungsgesetz begannen in den Betrieben mit der Abgrenzung der Gruppe der leitenden Angestellten, welche später mit dem Inkrafttreten des Mitbestimmungsgesetzes noch einmal wiederholt wurden. Diese Debatten traten auch bei Schering auf. Insbesondere die inhaltliche Ausgestaltung von § 5 Abs. 3 Betriebsverfassungsgesetz führte bei uns zu Differenzen. Da diese Regelung für die Zusammensetzung der vom Betriebsrat vertretenen Belegschaft von entscheidender Bedeutung war, wurde die Auseinandersetzung auch sehr ernsthaft betrieben.

Die Debatte über eine genaue Abgrenzung der Leitenden Angestellten betraf nicht nur die Unternehmensleitung und die Arbeitnehmervertreter. Die Diskussion ging quer durch das Unternehmen, auch die Angestellten in höheren Positionen vertraten hier verschiedene Rechtspositionen. Ein Teil der Angestellten sah sich als "verlängerte Unternehmer" und ein anderer Teil nahm den Schutz des Betriebsverfassungsgesetzes für sich in Anspruch und plädierte dafür, keinen Status als Leitender Angestellter zu erhalten.

Nach langen Diskussionen und auch einigen gerichtlichen Verfahren zur Statusklärung von einzelnen Mitarbeitern vor den Berliner Arbeitsgerichten wurde eine Rahmenvereinbarung abgeschlossen, die auch heute noch in unserem Unternehmen gilt. Im Regelfall sind alle Angestellten ab der Ebene Abteilungsleiter Leitende Angestellte. Auf der Ebene der Gruppenleiter sind diejenigen Leitende Angestellte, welche eine besonders große Gruppe zu führen haben oder bei denen wegen der strategischen Bedeutung ihrer Aufgabe der Status gerechtfertigt ist. Bei der Statusfrage von Gruppenleitern werden die Betriebsräte frühzeitig in die Diskussion eingebunden. Diese Vereinbarung bildet daher heute eine gute Basis für die betriebliche Praxis zur Unterscheidung der beiden Mitarbeitergruppen.

Das neue Betriebsverfassungsgesetz brachte eine grundlegend neue Stimmengewichtung der verschiedenen regionalen Betriebsräte für die Entscheidungen im Gesamtbetriebsrat mit sich. Zudem wurde durch dieses Gesetz auch der Minderheitenschutz eingeführt.

Im Gesamtbetriebsrat unseres Unternehmens werden heute alle wesentlichen Betriebsvereinbarungen verhandelt und abgeschlossen, da bei den wichtigen Themen von den Unternehmensleitungen -wie auch von den Betriebsräten- unternehmensein-

heitliche Regelungen gewünscht werden. Dies betrifft z.B. die Bereiche Sozialleistungen, Entgeltsysteme und Arbeitsbedingungen.

Was waren nun die Veränderungen: Nach dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952 waren die Betriebsratsvertreter der einzelnen verschiedenen Betriebe eines Unternehmens mit genau der Anzahl von Stimmen vertreten, wie Mitglieder ihrer Arbeitnehmergruppe dem Betriebsrat angehörten. Das größte Werk, das Werk Wedding hatte 29 Betriebsräte und damit 29 Stimmen im Gesamtbetriebsrat. Das Werk Charlottenburg z.B. hatte 11 Betriebsräte und damit 11 Stimmen im Gesamtbetriebsrat. Da das alte und das neue Betriebsverfassungsgesetz die Zahl der Betriebsräte nicht streng proportional in Relation zu der Anzahl der Mitarbeiter gestaltet hatte, konnten die Betriebe gemeinsam den größten Betrieb im Gesamtbetriebsrat überstimmen.

Bei der Neufassung des Betriebsverfassungsgesetzes wurde nun auf die Zahl der wahlberechtigten Arbeitnehmer eines Betriebes abgestellt. Im Werk Wedding -der Konzernzentrale- waren und sind stets mehr Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschäftigt als in allen anderen Werken zusammen.

Zur Verdeutlichung ein Zahlenbeispiel aus unserem Unternehmen:

	Betriebsverfassung 1952 Betriebsratsmitglieder	Betriebsverfassung 1972 Zahl der Wahlberechtigten
Werk A	11	720
Werk B	29	5200
Werk C	9	560
Werk D	15	1980
Werk E	5	380
gesamt	69	5200 zu 3640

Fazit: Nach dem alten Recht konnte im Gesamtbetriebsrat ein Diskussionsprozeß durchgeführt werden, in dessen Verlauf auch die Gesamtheit der kleineren Werke die Chance hatte, den Inhalt der verhandelten Regelungen mitzubestimmen. Im Rahmen der neuen Regelungen kann sich der Arbeitgeber eigentlich ersparen, einen Konsens mit dem Gesamtbetriebsrat zu suchen. Am Ende entscheidet allein der größte Betrieb über den Inhalt der Betriebsvereinbarungen. Dies wird dadurch noch verschärft, daß die Wahlbeteiligungen in den Werken auch unterschiedlich sind. Im größten Werk ist die Wahlbeteiligung deutlich geringer als in den kleineren Werken, welches sich zum Teil auch durch den hohen Anteil des außertariflichen Angestellten im Hauptwerk erklären läßt. Ein Rechenbeispiel: wenn auch nur 50% der Wahlberechtigten im Hauptwerk ihre Stimme bei den Betriebsratswahlen abgegeben hätten, zählen diese als 5.200 Stimmen und majorisieren stets den Entscheidungsprozeß. Dies auch dann, wenn alle Werke zusammen eine höhere Wahlbeteiligung erreicht haben. Bis heute haben die Betriebsräte der kleineren Werke in einem AG-Verbund kein Verständnis für diese Regelungen und die meisten Politiker würden sich wundern, wenn nach diesem Modus Entscheidungen gefällt werden würden.

So können praktisch die beiden Vertreter des größten Werkes die Politik im Gesamtbetriebsrat alleine bestimmen – eine Entwicklung, die uns allen weiterhin unverständlich ist. Der Trend einer geringeren Wahlbeteiligung im größten Werk, ist natürlich erklärbar, denn die mögliche Identifikation mit den gewählten Betriebsräten ist naturgemäß in einem kleineren Werk größer. Als Folge sind die wesentlichen Entscheidungsrechte an den wichtigen betrieblichen Vereinbarungen den kleineren Werken verschlossen, wenn nicht in der Praxis die großen Betriebsratskörper auf einen Teil ihrer Rechte verzichten und die anderen Betriebsräte angemessen beteiligen.

Heftige Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber gab es nach dem Inkrafttreten des neuen Betriebsverfassungsgesetzes auch zum Thema Schulungen für Betriebsräte. Das neue Betriebsverfassungsgesetz regelt in § 37 Abs. 6 die Pflicht zur Freistellung und zur Kostenübernahme. Hier ging es damals nicht um exotische Schulungsthemen, sondern auch um Themen wie "Arbeitsrechtsschulung", "Lehrgänge zur Betriebsverfassung" und Themen wie "Frauenförderung". Teilweise nahmen die Betriebsräte hier auch arbeitsgerichtliche Hilfe in Anspruch.

Im Laufe der Jahre kam es dann auf diesem Gebiet zu einer gesicherten Rechtsprechung und heute herrscht eine gegenseitige Akzeptanz und Klarheit. Auch die Arbeitgeber haben erkannt, daß geschulte Betriebsräte die besseren Betriebsräte sind und wieviel vorteilhafter die Zusammenarbeit gestaltet werden kann, wenn beide Seite über Inhalt und Umfang ihrer Rechte gut informiert sind.

Letztlich gab es auch Auseinandersetzungen über den Umgang mit den Mitbestimmungsrechten beim Thema Disziplinarmaßnahmen. Hier ist die gesetzliche Trennung von mitgestimmungsfreien Verstößen gegen den Arbeitsvertrag nicht klar von den Verstößen gegen die betriebliche Ordnung definiert. In der betrieblichen Praxis vermengen sich diese Pflichtverstöße auch häufig, weil die Arbeitsverträge vielfach auf die geltenden Betriebsvereinbarungen zur Regelung der betrieblichen Ordnung verweisen. Der Arbeitgeber ahndete daher anfangs die Regelverstöße ohne eine Beteiligung der Betriebsräte, die vortrug, hier Mitbestimmungsrechte zu haben. Es wurde ein Kompromiß gefunden, der bis heute tragfähig ist: Der Arbeitgeber trägt alle beabsichtigten Disziplinarmaßnahmen den zuständigen Betriebsräten vor. Erst wenn ein Betriebsrat der Durchführung der Maßnahme widerspricht, wird genau geprüft, ob es der Zustimmung des Betriebsrates hier bedarf. Der Betriebsrat erhält also im Regelfall mehr Informationen als nötig und in den meisten Fällen ist das weitere Vorgehen auch einverständlich. Die Prüfung der Rechtslage setzt erst ein, wenn dieses Einverständnis nicht erzielt werden kann.

Insgesamt hat dieses Gesetz seine betriebliche Bewährungsprobe bestanden und ist für uns Betriebsräte ein gutes Mittel, die Interessen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gegenüber dem Arbeitgeber zu formulieren und falls notwendig, auch durchzusetzen.

Bis zum Ende der 70er Jahre legten wir häufig das neue Betriebsverfassungsgesetz unterschiedlich aus. Erst später begannen beide Seiten damit in gegenseitiger Akzeptanz zu leben. Im Gegensatz zu vielleicht manch anderen Gesetzen ist das Be-

etriebsverfassungsgesetz ein sehr lebendiges Gesetz, welches durch die Rechtsprechung der Arbeitsgerichte ständig neue Auslegungen erfährt.

Von den Arbeitgebern und den Industrieverbänden wurde dem Gesetzentwurf damals der Vorwurf gemacht, es handele sich um ein "Schönwettergesetz", welches nur bei einer bereits vorher gut funktionierenden Betriebspartnerschaft sinnvoll eingesetzt werden könnte. Diese Einschätzung ist nicht grundsätzlich falsch, gilt allerdings ebenso für die Einschätzung des Gesetzes durch die Betriebsräte. Als Beispiel sei hier die Regelung der Informationsrechte des Betriebsrates genannt: Information und Kommunikation können klar, frühzeitig und umfassend verlaufen. Dann ist auch die übrige Zusammenarbeit gut. Information und Kommunikation können aber auch spät, spärlich und zäh erfolgen, -vielleicht entspricht dies gerade noch den Buchstaben des Betriebsverfassungsgesetzes-, hier ist aber die vertrauensvolle Zusammenarbeit empfindlich gestört. Der Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit setzt voraus, daß beide Seiten akzeptieren, berechnete Vertreter der besonderen Interessengruppen zu sein. Ein Streit über den Inhalt der betrieblichen Regelungen kann hart und konsequent geführt werden, allerdings sind beide Seiten verpflichtet, stets nach einem Kompromiß zu suchen. Nach der Beendigung der Auseinandersetzung sollen beide Seiten auch zu dem gefundenen Kompromiß stehen können. Dies ist nach meiner Einschätzung in der chemischen Industrie in der Vergangenheit auch meistens gelungen. Infolge der aktuellen Debatte über den Wirtschaftsstandort Deutschland oder durch Begriffe wie "shareholder value" bin ich mir in diesem Punkt für die Zukunft nicht mehr so sicher.

## **2. Der Weg nach Europa**

Immer häufiger werden die Unternehmen bedingt durch die Markterweiterung außerhalb von Deutschland in Europa oder Übersee tätig. Für diese geschäftlichen Aktivitäten sind die deutschen Arbeitgeber dann nicht mehr der deutschen Betriebsverfassung unterworfen. Sie können die Arbeitsbeziehungen nach den dortigen lokalen Bedingungen gestalten und sich „frei entfalten“. Es entstand die europäische Wirtschaftsunion, die allerdings nicht begleitet war von einer europäischen Arbeitnehmerunion.

Daher begann der sehr langsame Prozeß zur Gestaltung dieser europäischen Arbeitnehmerbeziehungen. Die Diskussionen über die Einführungen eines europäischen Betriebsrates dauerten über 20 Jahre bis zum Abschluß einer EG-Richtlinie zum europäischen Betriebsrat am 22. September 1994.

Im Laufe dieser europäischen Diskussion wurde auch oft überlegt, ob nicht die deutsche Betriebsverfassung Vorbild für einen solchen europäischen Betriebsrat sein könnte. Es war allerdings für eine derart qualifizierte Mitbestimmung und intensive Information über die wirtschaftlichen Angelegenheiten keine Mehrheit in Europa zu gewinnen.

Also einigte man sich in einem zähen Prozeß darauf, ein übergreifendes Gremium der Arbeitnehmer in europaweit tätigen Unternehmen zu schaffen. Diesem Gre-



mium wurden allerdings nur Informations- und Konsultationsrechte zugestanden. Für diejenigen Länder, die keine regulären betrieblichen Arbeitnehmervertretungen haben, ist dies immerhin ein Anfang. Für die Länder allerdings, die heute schon über qualifizierte Mitbestimmungsrechte verfügen, ist dies ein Rückschritt in die „betriebsverfassungsrechtliche Steinzeit“.

Für Fragen der Ausrichtung einer Europa-Strategie oder der Verteilung der verschiedenen Produktionsstandorte, ist der Arbeitgeber nicht an Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmervertretungen gebunden. Er kann allein die Entscheidungen treffen und die wirtschaftlichen Mittel einsetzen und verteilen.

Die Sozialpartnerschaft endet daher an den Grenzen der jeweiligen Nation und dies, obwohl die Globalisierung der Unternehmen stets weiter fortschreitet. Die wichtigsten Entscheidungen im Unternehmen haben heute eine überregionale Bedeutung und werden im Wirtschaftsverbund getroffen – allerdings vor Inkrafttreten der neuen EG-Richtlinie ohne jede Einbeziehung der betroffenen Arbeitnehmer.

Um dieses Defizit ein wenig auszugleichen, wurde der europäische Betriebsrat geschaffen, um zumindest ein europäisches Informations- und Konsultationsgremium zu Verfügung zu haben. Hier waren die deutschen Betriebsräte in ihren jeweiligen Gewerkschaften, insbesondere in der chemischen Industrie, wichtige Initiatoren des Prozesses. Auch bei Schering begann der Prozeß einer Integration der Arbeitnehmervertreter aus den großen europäischen Gesellschaften frühzeitig. Noch vor Inkrafttreten der EG-Richtlinie ging von unserem Gesamtbetriebsrat die Initiative aus, eine Konferenz der Arbeitnehmervertreter aus den europäischen Produktionsgesellschaften einzuberufen. Die Notwendigkeit einer solchen Konferenz wurde zunächst im Gesamtbetriebsrat der Schering AG kontrovers diskutiert. Auch für die deutschen Betriebsräte bedeutet eine Öffnung nach Europa eine neue Herausforderung, neues Lernen und eine neue Standortbestimmung. Es gelang, den Arbeitgeber vom Nutzen einer solchen Konferenz zu überzeugen. Die größte Befürchtung des Unternehmens, die Betriebsräte der anderen Gesellschaften würden die unterschiedlichen Sozialleistungen kritisch bewerten und eine „Rosinenpickerei“ betreiben, erwies sich in den folgenden Jahren als unbegründet. Die erste europäische Arbeitnehmerkonferenz im Jahre 1992 war erfolgreich und brachte auch einen gemeinsamen Lernprozeß in Gang.

Ein großes Problem bei der Europäisierung der Arbeitnehmervertreter sind die vielen unterschiedlichen Sprachen in Europa: neben der schon bestehenden unterschiedlichen Sprache von Arbeitgebern und Betriebsräten -auch einem nicht immer gleichen Verstehen von Sozialpartnerschaft- kam nun ein größeres Nichtverstehen durch die unterschiedlichen Landessprachen unter den Arbeitnehmervertretern hinzu. Die meisten Betriebsräten sprechen nur ihre Landessprache. Zwar wurde der offizielle Teil des Europa-Forums simultan gedolmetscht, aber schon in den Pausen stand man lächelnd nebeneinander und trank seinen Kaffee, es sei denn, einzelne konnten noch einige Brocken einer anderen Sprache, um das Schweigen zu brechen. Zudem ist es wichtig, die Kultur und die Betriebsverfassungen der Ländern zu kennen, um

die Einstellungen, Argumentationen und Arbeitsweisen der anderen Betriebsräte zu verstehen.

Es ist daher eine wichtige Forderung der Betriebsräte zur erfolgreichen Umsetzung der EG-Richtlinie, die Arbeitgeber zu verpflichten, die Delegierten für den Europäischen Betriebsrat in allen Ländern übergreifend zu schulen und ihnen die Möglichkeit des Lernens einer gemeinsamen Sprache anzubieten. Hier ist die Praxis in den einzelnen Unternehmen und auch im gleichen Unternehmen in verschiedenen Ländern nicht einheitlich.

Wir sind erst ganz am Anfang eines Europas, welches neben dem Abbau aller Wirtschaftsschranken auch die Menschen in den verschiedenen Ländern näher zueinander bringt.

### **3. Ausblick**

Was bleibt als gesamte Bewertung zum 25. Geburtstag der deutschen Betriebsverfassung? Ein Wirtschaftsstandort Deutschland, der nach den Klagen der Arbeitgeberverbände zu den teuersten Produktionsländern der Welt gehört, aber doch immerhin Gewinnzuwächse von 25% und mehr in den letzten Jahren in einigen Branchen erlaubt und der unstreitig zu den wettbewerbsfähigsten Standorten der Welt zählt.

Aus der Sicht der Betriebsräte nimmt das unternehmerische Denken in vielen Betrieben eher ab und wird durch einen Sparzwang ersetzt. Begriffe wie Kostenmanagement, Personalabbau und Effizienzsteigerung prägen unseren betrieblichen Alltag sehr viel mehr als Produkteinführungen, neue Märkte und Absatzchancen oder die Möglichkeit neuer Betätigungsfelder. Wir können unter keinen Umständen das Potential einsparen, welches wir durch eine Ausweitung der Märkte erreichen könnten. Dies ist die Aufgabe des Managements, welche in Zukunft besser gelöst werden muß. Personalabbau führt auch zu hohen Kosten in der Volkswirtschaft und zu fehlenden Einnahmen. Dies wiederum führt zu neuem Personalabbau. Der Abbau von Sozialleistungen wird zunehmend gefordert, um die Betriebe von Kosten zu entlasten. Dabei sind doch auch einige „Sozialleistungen“ vom Staat selbst verursacht worden, z.B. die Regelung des Bildungsurlaubs. Die Genehmigung von Tauchkursen im Roten Meer als anerkanntem Bildungsurlaub ist keine Erfindung der Betriebe, sondern der Ministerien und ihrer Genehmigungsbehörden.

Gewiß gibt es Regelungen, die sowohl in den Betrieben als auch im Staat gekürzt oder geändert werden können – dazu muß aber ein besonderes Augenmaß und eine soziale Verantwortung eingesetzt werden, sonst werden auch hochmotivierte Belegschaften frustriert und in ihrer Leistungsbereitschaft eingeschränkt. Ohne eine motivierte Belegschaft können die Unternehmen nicht erfolgreich arbeiten. Gewinne, die wir genauso bejahen wie die Arbeitgebervertreter, entstehen nicht durch Managemententscheidungen, sondern durch die engagierte Arbeit von Forschern, Produktentwicklern, Produktionsmitarbeitern, Mitarbeitern im Marketing und Vertrieb und vielen anderen unterstützenden Funktionen.

Es ist bestimmt ein weiter Weg, auch in Deutschland die Betriebe wieder in einen vernünftigen Dialog zwischen Kapital und Arbeit zu bringen. Dies ist nicht alleine eine Aufgabe für das deutsche Betriebsverfassungsgesetz, es bildet hierbei aber eine faire Grundlage für die Regelung der gegenseitigen Positionen. Darüber hinaus ist allerdings auch die soziale Verantwortung von Staat und Unternehmen gefragt.

Die deutsche Betriebsverfassung ist geprägt von dem Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit. Dieser Grundsatz bindet beide Betriebsparteien in ihrem gesamten Verhalten. Allein das Auftragen von Paragraphen bringt für die vertretenen Mitarbeiter auch noch keine Beteiligung an den betrieblichen Entscheidungsprozessen. Die Einbeziehung der Betriebsräte ermöglicht dem Unternehmen eine Korrektur von unternehmerischen Entscheidungen, die ja auch häufig von betrieblichen Interessengruppen geprägt sind.

Die gesetzliche Betriebsverfassung bietet bei einer sinnvollen Anwendung und einem gegenseitigen Verständnis eine gute Steuerungsmöglichkeit. Das Gesetz kann allerdings nicht allein die Grundlage der Gemeinschaft in einem Unternehmen darstellen. Erst der verständnisvolle und vertrauensvolle Umgang miteinander und der gegenseitige Respekt ermöglichen eine sinnvolle Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber.

Das wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen ist die Existenzgrundlage für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und das Management. Die aktuelle Standortdebatte darf nicht dazu führen, daß so bewährte Grundlagen wie die Verteilung von Rechten und Pflichten im deutschen Betriebsverfassungsgesetz aufgegeben werden. Dieses Gesetz hat 25 Jahre lang die hohe Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie begründet.