

### Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen - Bilanz und Perspektiven: Empfehlungen der Kommission Mitbestimmung - Empfehlungen zur zukünftigen Gestaltung der Mitbestimmung

Streeck, Wolfgang

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

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

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Streeck, W. (1998). *Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen - Bilanz und Perspektiven: Empfehlungen der Kommission Mitbestimmung - Empfehlungen zur zukünftigen Gestaltung der Mitbestimmung*. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-195231>

#### 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.

# **Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen –**

## **Bilanz und Perspektiven**

Empfehlungen der Kommission Mitbestimmung

**– Empfehlungen zur zukünftigen Gestaltung der Mitbestimmung –**

Bertelsmann Stiftung  
Hans-Böckler-Stiftung  
(Hrsg.)  
Verlag Bertelsmann Stiftung  
Gütersloh 1998

## Empfehlungen zur zukünftigen Gestaltung der Mitbestimmung

1) Die zukünftige Gestaltung der Mitbestimmung am Ende des 20. Jahrhunderts steht im Zusammenhang mit der notwendigen Anpassung des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen an veränderte Märkte, Technologien, Organisationsstrukturen und Lebensweisen. Ihr Ziel muß die Aushandlung und Ausgestaltung eines **neuen betrieblichen Sozialvertrags** sein, der Rechte und Pflichten, Sicherheit und Risiko, kollektive und individuelle Interessen, formale Regeln und informelle Unternehmenskulturen sowie gesetzliche und vertragliche Regulierung der Arbeitsbeziehungen in Betrieben und Unternehmen in ein neues, den sich ändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen Rechnung tragendes Verhältnis bringt. Dies erfordert die Identifizierung und Bewahrung der historischen Vorteile der Mitbestimmung ebenso wie ihre Anpassung an neue Notwendigkeiten und ihre Öffnung für neue Chancen. Wichtige Hinweise ergeben sich aus einer sorgfältigen Beobachtung der tatsächlichen Praxis der Mitbestimmung, deren zukunftsweisende Elemente gestaltende Politik herausarbeiten und verstärken muß.

2) Die deutsche Mitbestimmung hat vor allem auch dadurch zu vertrauensvoller Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern beigetragen, daß sie die Beteiligungsrechte der Belegschaften gesetzlich absichert. Sie hat insbesondere den breiten Einsatz nicht-hierarchischer und informationsintensiver Führungsmethoden und die Entstehung kooperativer Unternehmenskulturen nachhaltig gefördert. Wo Mitbestimmung von beiden Seiten in diesem Sinn verstanden worden ist, hat sie zum Nutzen aller Beteiligten zum Unternehmenserfolg beigetragen. Die zukünftige Entwicklung der Mitbestimmung muß dem **Leitbild einer kooperativen, dezentralisierten, beteiligungsorientierten und informationsintensiven Unternehmenskultur** verpflichtet sein.

3) Im Laufe ihrer Entwicklung zu einer Infrastruktur betrieblicher Kooperation hat sich die Mitbestimmung an die besonderen technischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten verschiedener Branchen und Unternehmen **unterschiedlich angepaßt**. Dadurch hat sie sich, von einer einheitlichen Rechtsgrundlage gesichert, in der Praxis **vielfältig differenziert**. Mitbestimmungspolitik und Mitbestimmungsrecht der Zukunft müssen die **gewachsene Vielfalt** der Mitbestimmung respektieren und die **einzelfallbezogene Optimierung** der Mitbestimmungspraxis unter Berücksichtigung betriebs- und unternehmensspezifischer Besonderheiten differenziert unterstützen.

4) Die Erfahrung der neunziger Jahre hat gezeigt, daß die Mitbestimmung durch gemeinsame Gestaltung zu einem deutschen Standortvorteil ausgebaut werden kann. Die

durch Mitbestimmung gesicherte, verlässliche Berücksichtigung aller beteiligten Interessen ermöglicht es, die **Produktivität von Kooperation** für den Wettbewerb in schwieriger gewordenen Märkten nutzbar zu machen. Für die deutschen Unternehmen wird es auch in Zukunft darauf ankommen, die **Vorteile der Mitbestimmung** strategisch nutzen zu können. Hierzu muß ihre Funktionsfähigkeit auch unter veränderten Bedingungen sichergestellt werden.

**5)** Die differenzierte und situationsgerechte Gestaltung der Mitbestimmung im Übergang zu einem neuen betrieblichen Sozialvertrag kann nicht in erster Linie Sache des Gesetzgebers sein. Die Verantwortung für eine produktive Nutzung der Mitbestimmung liegt vor allem auf der betrieblichen und Unternehmensebene. Darüber hinaus ist es Aufgabe der organisierten Parteien des Arbeitsmarkts, mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln eine situationsgerechte Gestaltung der Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen zu ermöglichen und zu unterstützen. Die Mitbestimmung der Zukunft muß als Teil der Selbstorganisation der Gesellschaft gestaltet werden; auch etwaige gesetzliche Reformen müssen sich an diesem Leitbild orientieren.

**6)** Die Mitbestimmung wird auch innerhalb ihres sich ändernden europäischen Umfeldes als Element eines eigenständigen deutschen Systems der industriellen Beziehungen bestehen bleiben. Aufgabe deutscher Politik ist es deshalb, sie an neue Bedingungen anzupassen, um ihre Vorteile zu erhalten, auch an den Schnittstellen der Mitbestimmung zu der sich herausbildenden europäischen Betriebs- und Unternehmensverfassung. Unabhängig von möglicherweise erforderlich werdenden Gesetzesänderungen muß und kann die Mitbestimmung durch flexible Anpassung ihrer Alltagspraxis, auch mit Unterstützung durch die Tarifparteien, auf neue Verhältnisse eingestellt werden. Die hierzu schon jetzt bestehenden umfangreichen Möglichkeiten sind stärker zu nutzen und auszubauen.

**7)** Der Praxis der Mitbestimmung ist es bereits in der Vergangenheit in oft erstaunlichem Maße gelungen, neuen organisatorischen Gegebenheiten in sich verändernden Betrieben und Unternehmen durch vielfältig improvisierte, innovative Entwicklung situationsangepaßter Institutionen und Verfahren Rechnung zu tragen. Beispiele sind die Delegation von Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats an Arbeits- und Projektgruppen, die situationsgerechte Verteilung von Kompetenzen zwischen Betriebsräten, Gesamtbetriebsräten und Konzernbetriebsräten sowie die sinngemäße Anwendung der Unternehmensmitbestimmung auf neue Unternehmensstrukturen, die von dem bestehenden Recht nicht mehr ausreichend erfaßt werden. Ein zeitgemäßes Mitbestimmungsrecht darf den **Spielraum** für derartige, auf die speziellen Erfordernisse einzelner Unternehmen eingehende und **vertraglich ausgehandelte Innovationen** nicht

beschränken.

**8)** Die zahlreichen in der Praxis zu beobachtenden Bestrebungen zur **Flexibilisierung, Entbürokratisierung und Dezentralisierung** der Mitbestimmung in Anpassung an neue wirtschaftliche, technologische und organisatorische Bedingungen verdienen die Unterstützung des Gesetzgebers, der Sozialpartner und der Arbeitsgerichtsbarkeit. Ziel zukunftsorientierter Mitbestimmungsgestaltung muß sein, die Mitbestimmung mehr als bisher für **Verhandlungslösungen** zu öffnen, ohne die befriedende und Vertrauen schaffende Funktion der gesetzlichen Grundlage der Mitbestimmung zu gefährden. Als Instrumente hierfür kommen unter anderem tariflich und freiwillig zu vereinbarende Betriebsverfassungsnormen nach §§ 3 und 4 des Tarifvertragsgesetzes und nach § 3 des Betriebsverfassungsgesetzes zu Struktur und Arbeitsweise der Mitbestimmungsorgane in Frage. Voraussetzung ist freilich, daß Bedenken wegen einer möglichen Erstreikbarkeit zusätzlicher Mitbestimmungsrechte ausgeräumt werden.

**9)** Die Mitbestimmung der Zukunft verlangt nach Strukturen, die der unvermeidlichen Vielfalt ihrer Ausformungen und der an sie gerichteten Erwartungen gerecht werden. Beteiligungsrechte müssen deshalb einvernehmlich auch unterhalb des für alle gleichermaßen geltenden Gesetzes begründet sowie unterhalb der Ebene der zentralen betrieblichen Mitbestimmungsorgane ausgeübt werden können. Der Tarifvertrag erscheint wegen seiner hohen Flexibilität für eine **situationsangepaßte Gestaltung der Mitbestimmung** besonders geeignet, zumal schon heute ein wachsender Teil der Regelungstätigkeit der Mitbestimmungsorgane auf Betriebsebene durch Öffnungsklauseln in Flächentarifverträgen bestimmt wird.

**10)** Das deutsche Mitbestimmungsrecht hat als Rückversicherung gegen betriebliche Vertrauensbrüche entscheidend zur Entstehung und Stabilisierung einer kooperativen Unternehmenskultur beigetragen. Mitbestimmungsrecht als verbindliche Grundlage autonomer Gestaltung in vielfältigen und zunehmend unterschiedlichen betrieblichen Situationen ist auch in Zukunft zur Entlastung von Konflikten und zur Unterstützung von prozeßorientierter Kooperation unentbehrlich. Besonders zweckmäßig erscheint in diesem Zusammenhang eine Erweiterung der Möglichkeiten für **betriebliche Vereinbarungen über Struktur und Arbeitsweise der Mitbestimmungsorgane**. Insbesondere ist es erforderlich, betriebliche Spielräume für institutionelle Innovationen und gemeinsames organisatorisches Lernen zu eröffnen sowie Rechtsunsicherheiten bei ihrer Ausschöpfung zu beseitigen.

**11)** Tarifverträge und die Tarifautonomie der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sollen das Zustandekommen von Beschäftigung sichernden und schaffenden

**Standortvereinbarungen** zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber unterstützen. Soweit mittelfristige Investitionszusagen des Arbeitgebers davon abhängen, daß der Betriebsrat normalerweise tariflich geregelte Aspekte von Arbeitszeit und Entlohnung in ein gemeinsames Paket standortsichernder Maßnahmen einbringen kann, sollten die geltenden Tarifverträge dies ermöglichen. Sie sollen insbesondere eine an den besonderen Bedingungen des Einzelfalls orientierte Aufteilung von Lohn und Arbeitszeit im Sinne einer Maximierung der Beschäftigung sowie andere Maßnahmen zur Beschäftigungsausweitung unterstützen. Der notwendige Schutz vor einer übergroßen Verhandlungsmacht der jeweils anderen Seite und die Verhinderung eines Unterbietungswettbewerbs zwischen konkurrierenden Unternehmen können durch eine im Tarifvertrag vorgesehene Ratifizierung von betrieblichen Vereinbarungen, die in tarifliche Regelungen modifizierend eingreifen, durch die Tarifparteien sichergestellt werden.

**12)** Aus der Perspektive der Tarifparteien kann die Mitbestimmung als Instrument zur differenzierten Umsetzung einer **beschäftigungsorientierten Tarif- und Lohnpolitik** genutzt werden. Die Praxis der Standortvereinbarungen verweist darauf, daß tarifliche Absprachen über eine Umsetzung von Produktivitätssteigerungen in Beschäftigung nicht daran scheitern müssen, daß sich die Einzelheiten einer solchen Umsetzung wegen der hohen Komplexität ihrer Bedingungen nicht zentral und einheitlich regeln lassen. Die in zahlreichen Betrieben geschlossenen lokalen "Bündnisse für Arbeit" könnten bei Flankierung durch ein entsprechendes **tarifpolitisches Bündnis auf Branchen- oder gesamtwirtschaftlicher Ebene** weiter an Wirksamkeit gewinnen. Auf diese Weise könnte sichergestellt werden, daß gewerkschaftliche Zugeständnisse in bezug auf eine Flexibilisierung der Löhne und Arbeitsbedingungen tatsächlich zur Sicherung und Ausweitung von Beschäftigung genutzt werden.

**13)** Neue **Beschäftigungs-, Betriebs- und Unternehmensformen** drohen die rechtlichen Ressourcen der Mitbestimmung zu entwerten. Wo dauerhafte und legitime Arbeitnehmerinteressen an repräsentativer Beeinflussung des Betriebs- und Unternehmensgeschehens bestehen, müssen sie auch unter veränderten organisatorischen Bedingungen zur Geltung kommen können. Die strategische Nutzung der produktiven Vorteile der Mitbestimmung darf nicht an deren Erosion scheitern. Angesichts der Vielfalt und Ungewißheit der entsprechenden Entwicklungen kann es sachgerecht sein, durch Eröffnung dezentraler Regelungsspielräume und durch prozeßorientierte Rechte situationsangepaßte betriebliche oder tarifvertragliche Lösungen zu fördern. Soweit diese unzulänglich bleiben, kann eine Anpassung des Mitbestimmungsrechts, insbesondere durch Neubestimmung des gesetzlichen Konzern-, Unternehmens-, Betriebs- und Arbeitnehmerbegriffs erforderlich werden. Gesetzesanpassungen könnten durch rechtlich ermöglichte gemeinsam vereinbarte

Experimente vorbereitet werden. An der Erhaltung der Integrität und Funktionsfähigkeit der Mitbestimmung besteht ein legitimes öffentliches Interesse.

**14)** Der **wachsende Beschäftigungsanteil von kleineren und mittleren Unternehmen**, in denen in der Regel kein oder kein freigestellter Betriebsrat besteht, kann dazu führen, daß die Mitbestimmung insgesamt an Bedeutung und Einfluß verliert. In dem Maße, wie ein flexiblerer Flächentarif Regulierungsfunktionen auf die Betriebsparteien überträgt, gefährdet die geringe Verbreitung von Betriebsräten in kleinen und mittleren Unternehmen auch die Reform des Tarifvertragswesens und damit die Funktionsfähigkeit des dualen Systems der industriellen Beziehungen insgesamt. Es erscheint als vorrangige Aufgabe von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, dafür zu sorgen, daß auch unter den besonderen Bedingungen von **Klein- und Mittelbetrieben** ein optimales Zusammenspiel von Tarifvertrag, Mitbestimmung und staatlicher Regulierung möglich ist. Dazu muß unter anderem nach Wegen gesucht werden, wie in diesem Bereich bestehende Widerstände gegen die Einrichtung von Betriebsräten in gemeinsamer Anstrengung überwunden werden können. Voraussetzung dafür ist, daß auf die besonderen Bedingungen derartiger Unternehmen Rücksicht genommen und vor allem eine überflüssige Formalisierung von Entscheidungsprozessen vermieden wird.

**15)** Die Mitbestimmung hat sich in der Vergangenheit immer wieder flexibel und erfolgreich an veränderte Wettbewerbsbedingungen angepaßt. Heute steht sie vor der Herausforderung, mit wachsendem Kostendruck, neuen Innovationserfordernissen, verkürzten Entscheidungszeiten und anspruchsvolleren Kapitalgebern in internationaler werdenden Güter- und Kapitalmärkten zurecht zu kommen. Hierzu werden sich ihre Strukturen und Verfahrensweisen vielfältig ändern müssen. In zahlreichen Unternehmen gibt es hierzu erfolgreiche und erfolgversprechende Ansätze; Sie müssen weiterverfolgt, beobachtet und unterstützt werden.

**16)** Die Frage der Mitbestimmung im Aufsichtsrat wird abhängig von der jeweiligen Sicht heute besonders kontrovers diskutiert. Unternehmensvertreter sprechen sich für eine Verkleinerung des mitbestimmten Aufsichtsrats im Hinblick auf eine effizientere Arbeitsweise aus. Die Vertreter der Gewerkschaften dagegen plädieren im Hinblick auf die Einbringung von größerem Sachverstand für eine Beibehaltung der bisher gesetzlich normierten Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder. Einigkeit besteht dahingehend, daß eine Vereinfachung des Wahlverfahrens zum Aufsichtsrat nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 dringend geboten ist.

**17)** Die Präsenz von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat steht einer effektiven Ausübung der Kontrollfunktion des Aufsichtsrats vor allem dann nicht im Wege, wenn in

dem betreffenden Unternehmen eine Vertrauenskultur besteht, die es den Arbeitnehmervertretern ermöglicht, ihre Mitbestimmungsrechte nicht schematisch und formalistisch wahrzunehmen. Zu ihrer Entstehung kann die in zahlreichen erfolgreichen Unternehmen und Unternehmensgruppen bereits geübte Praxis beitragen, alle Aufsichtsratsmitglieder einschließlich der Arbeitnehmervertreter laufend in zahlreicheren Sitzungen als gesetzlich vorgeschrieben und über die gesetzlich geforderten Inhalte hinaus zu informieren. Freilich setzt eine solche Praxis voraus, daß das gegenseitige Vertrauen in keiner Weise gestört wird.

**18)** Die zukünftige Funktionsfähigkeit der Mitbestimmung wird entscheidend davon abhängen, daß die **Aufgabenteilung zwischen Mitbestimmung und Tarifautonomie** gewahrt bleibt. Die Reform des Flächentarifs in bestimmten Wirtschaftsbereichen darf nicht mit Mitteln betrieben werden, die das duale System der Arbeitsbeziehungen in Frage stellen. Insbesondere dürfen den Betriebsparteien Regelungsbereiche nicht übertragen werden oder durch Versagen der Tarifparteien zufallen, deren Bearbeitung auf betrieblicher Ebene die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung gefährden würde oder den Betriebsrat mit der negativen Koalitionsfreiheit der Beschäftigten und dem Streikmonopol der Gewerkschaften in Konflikt brächte. Die Beibehaltung des § 77 Abs. 3 des Betriebsverfassungsgesetzes ist hierfür von grundlegender Bedeutung.

**19)** Zugleich gilt, daß es eine Vielfalt von Möglichkeiten tarifvertraglicher **Delegation von Regelungsmaterie auf die Betriebsparteien** gibt, die mit dem Betriebsverfassungs- und dem Tarifvertragsgesetz in Einklang stehen. Insoweit kann die Mitbestimmung zur **kontrollierten Dezentralisierung des Tarifvertragssystems** mit dem Ziel genutzt werden, den Flächentarifvertrag angesichts eines wachsenden Bedarfs an betrieblich differenzierten Regelungen flexibler zu gestalten und dadurch zu entlasten.

**20)** In mitbestimmten deutschen Unternehmen, die eine erhebliche Anzahl von Arbeitnehmern in anderen europäischen Ländern beschäftigen, wird sich mittelfristig die Frage nach der **Legitimation einer ausschließlich mit deutschen Vertretern besetzten Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat** stellen. Eine einfache Antwort hierauf ist zur Zeit nicht zu erkennen. Geprüft werden könnte jedoch schon jetzt, ob bei künftigen Änderungen der Wahlordnung für die internen Arbeitnehmervertreter die Möglichkeit einer Wahl von Vertretern ausländischer Teilbelegschaften eröffnet werden sollte.

**21)** Soweit die Ausgestaltung der Mitbestimmung in einer **künftigen Europäischen Aktiengesellschaft** Verhandlungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern überlassen bleiben wird, ist zu erwarten, daß diese von den Vertretern der deutschen Arbeitnehmer mit



dem Ziel geführt werden, eine Minderung ihrer Mitbestimmungsmöglichkeiten im Zuge des Überwechselns in eine europäische Rechtsform zumindest in den deutschen Unternehmensteilen zu verhindern. Befürchtungen, die Europäisierung der Unternehmensverfassung könne zur Senkung des in Deutschland gewachsenen Mitbestimmungsniveaus genutzt werden, können zu betrieblichen Spannungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern führen. Die Überführung deutscher Unternehmen in eine zukünftige europäische Rechtsform sollte deshalb nur unter vollständiger und frühzeitiger Einschaltung der mitbestimmten Unternehmensorgane erfolgen.

**22)** Die Europäisierung der Unternehmensverfassung bietet den deutschen Unternehmen die Möglichkeit, das kooperative Führungsmodell der Mitbestimmung als Leitbild zum Aufbau einer grenzüberschreitenden Unternehmenskultur und -identität zu nutzen. Zahlreiche Anzeichen sprechen dafür, daß die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der deutschen Mitbestimmung im Ausland häufig unterschätzt wird. Die Zukunft der Mitbestimmung wird zu einem erheblichen Teil von dem Vertrauen abhängen, das ihr von ausländischen Investoren entgegengebracht wird. Bundesregierung und Sozialpartner sind aufgefordert, nach Wegen zu suchen, wie in der ausländischen Öffentlichkeit vorhandene Fehleinschätzungen der Mitbestimmung durch gemeinsame öffentlichkeitswirksame Aktionen korrigiert werden können.

**23)** Auch in Zukunft bleiben Interessenkonflikte zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften um Details der Mitbestimmung unvermeidlich. Es besteht aber kein Anlaß, über ihnen das **gemeinsame Interesse an einer konstruktiven Fortentwicklung der Mitbestimmung insgesamt** in Vergessenheit geraten zu lassen. Zur Bewußtmachung dieses Interesses könnte eine Fortsetzung des in der Kommission Mitbestimmung begonnenen **Dialogs** zwischen den Sozialpartnern auf der Grundlage **gemeinsamer Beobachtung der sich verändernden Gegebenheiten** in den Betrieben und Unternehmen dienen, insbesondere auch in Hinblick auf die Herausbildung neuer Beschäftigungsformen und neuer Formen der Betriebs- und Unternehmensorganisation sowie die Europäisierung der Produktions- und Unternehmensstrukturen. Die Weiterführung eines an der Praxis orientierten **mitbestimmungspolitischen Dialogs**, an dem verbandliche und betriebliche Vertreter gleichermaßen teilnehmen, kann zur laufenden Erneuerung der zwischen den Sozialpartnern bestehenden Gemeinsamkeiten beitragen.

**24)** Wo die Mitbestimmung mit den wirtschaftlichen Zielen eines Unternehmens in Konflikt gerät, liegen die Ursachen in aller Regel nicht in den gesetzlichen Bestimmungen, denen erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen gleichermaßen unterworfen sind, sondern in ihrer Anwendung. Bei der zukünftigen Gestaltung der Mitbestimmung muß es

deshalb vor allem um **lokale Prozeßoptimierung** durch möglichst weite Verbreitung der in den führenden Unternehmen entwickelten **best practice** gehen. Dies erfordert neue Formen **einzelfallbezogener Information und Beratung**, die der breiten Vielfalt der tatsächlichen Mitbestimmungskulturen und -probleme Rechnung tragen und die Nutzung der zu gewährenden betrieblichen Gestaltungs- und Experimentiermöglichkeiten unterstützen können. Ein derartiger Ansatz entspricht im übrigen der zunehmend vertraglichen Gestaltung der Mitbestimmung, wie sie unter anderem durch die europäische Gesetzgebung zur betrieblichen und Unternehmensmitbestimmung gefördert wird.

**25)** Auch die **begleitende einzelbetriebliche Unterstützung einer situationsangepaßten Ausgestaltung der Mitbestimmung** erscheint als vordringliche Aufgabe der organisierten Sozialpartner. Als Instrument für ihre Bearbeitung kämen gemeinsame Beratungseinrichtungen in Frage, möglicher, aber nicht notwendigerweise in Gestalt von Gemeinsamen Einrichtungen nach § 4 Abs. 2 des Tarifvertragsgesetzes, die von den Unternehmen bei der Ausgestaltung ihrer Mitbestimmungsverfahren und zur Moderation von Kooperationsprozessen oder Konflikten freiwillig hinzugezogen werden könnten. Derartige Einrichtungen könnten auch bei der erforderlichen weiteren Qualifizierung von Betriebsräten und Unternehmensleitungen für den Umgang mit einem komplexer gewordenen Mitbestimmungssystem mitwirken. Ebenfalls denkbar wäre eine stärkere mitbestimmungspolitische Nutzung außertariflicher Sozialpartnervereinbarungen, mit deren Hilfe den Betrieben neue, den Stand der "besten Praxis" widerspiegelnde Möglichkeiten einer produktiven Nutzung der Mitbestimmung zur Kenntnis gebracht und empfohlen werden könnten.

**26)** Die weitere Ausgestaltung der Mitbestimmung durch **laufende Beobachtung ihrer Praxis**, die Organisation eines kontinuierlichen **mitbestimmungspolitischen Dialogs** auf hoher Ebene außerhalb von Verhandlungs- und Entscheidungssituationen und die **einzelfallbezogene Beratung und Moderation** sind als **öffentliche Gestaltungsaufgaben** anzusehen, deren Erfüllung in erster Linie den organisierten Sozialpartnern obliegen muß. Die Kommission fordert diese auf, gemeinsam nach geeigneten organisatorischen Formen für Beobachtung, Dialog und Beratung zu suchen, die es ermöglichen, synergetische Effekte zwischen diesen zu nutzen und praxisorientiertes externes Wissen einzubeziehen. Dabei dürfen weder neue Bürokratien entstehen noch die bestehenden Bürokratien die neuen, gemeinsamen Aufgaben unter sich aufteilen. Erhebliche Bedeutung wird deshalb flexiblen, projektgebundenen Expertenstäben sowie dem Aufbau von organisationsübergreifenden Kompetenznetzwerken zukommen.

In der Kommission Mitbestimmung haben mitgearbeitet:

**Frank von Auer**

*Geschäftsführer der Hans-Böckler-Stiftung, bis September 1997*

**Dr. Karin Benz-Overhage**

*Mitglied des Geschäftsführenden Vorstandes der Industriegewerkschaft Metall,  
Frankfurt/Main*

**Dr. Karlheinz Blessing**

*Arbeitsdirektor und Mitglied des Vorstandes der AG der Dillinger Hüttenwerke, Dillingen*

**Georg Bongen**

*Abteilungsleiter, Zentralabteilung Kommunale Projekte, Thyssen Handelsunion AG,  
Düsseldorf*

**Prof. Karl-Heinz Briam**

*Vorsitzender der Kommission Mitbestimmung*

**Prof. Dr. Thomas Dieterich**

*Präsident des Bundesarbeitsgerichts, Kassel*

**Edwin Ebert**

*Vorsitzender des Konzernbetriebsrats der Saarstahl AG, Völklingen*

**Prof. Dr. Gerhard Fels**

*Mitglied des Präsidiums und Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft e.V., Köln*

**Karl Feuerstein**

*Vorsitzender des Konzernbetriebsrats der Daimler-Benz AG, Stuttgart*

**Reinhard Flötotto**

*Geschäftsführer der Flötotto Einrichtungssysteme GmbH, Gütersloh*

**Dr. Peter Hartz**

*Arbeitsdirektor und Mitglied des Vorstandes der Volkswagen AG, Wolfsburg*

**Dr. Michael Heinrich**

*Mitglied des Vorstandes der Müller Weingarten AG, Weingarten*

**Roland Hohenstein**

*Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der Nestlé Deutschland AG, Frankfurt/Main*

**Dr. Dieter Kirchner**

*Rechtsanwalt; ehem. Hauptgeschäftsführer des Gesamtverbandes der metallindustriellen Arbeitgeberverbände e.V. — Gesamtmetall, Köln*

**Ursula Konitzer**

*stellvertretende Vorsitzende der Deutschen Angestellten Gewerkschaft, Hamburg*

**Dr. André Leysen**

*Vorsitzender des Aufsichtsrats der Agfa Gevaert Gruppe, Mortsel (Belgien)*

**Herbert Mai**

*Vorsitzender der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr, Stuttgart*

**Hans Matthöfer**

*Bundesminister a. D.; ehem. Vorsitzender des Vorstandes der Beteiligungsgesellschaft der Gewerkschaften AG, Frankfurt/Main*

**Reinhard Mohn**

*Vorsitzender des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh*

**Prof. Dr. Karl Molitor**

*ehem. Hauptgeschäftsführer des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie e.V., Wiesbaden*

**Margret Mönig-Raane**

*Vorsitzende der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen, Düsseldorf*

**Dr. Klaus Murmann**

*Ehrenpräsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Köln*

**Prof. Dr. Heide Pfarr**

*Geschäftsführerin der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf*

**Prof. Dr. Bernd Rüthers**

*Juristische Fakultät der Universität Konstanz*

**Dr. Andreas Schlüter**

*Geschäftsführer der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh*

**Monika Schmidt**

*Geschäftsführerin der RAG UmweltService GmbH, Bottrop*

**Hubertus Schmoldt**

*Vorsitzender der Industriegewerkschaft Bergbau-Chemie-Energie, Hannover*

**Dieter Schulte**

*Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Düsseldorf*

**Nikolaus Simon**

*Geschäftsführer der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf*

**Prof. Dr. Wolfgang Streeck**

*Direktor am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln*

**Dr. Jürgen Strube**

*Vorsitzender des Vorstandes der BASF AG, Ludwigshafen*

**Klaus Südhofer**

*Zweiter Vorsitzender der Industriegewerkschaft Bergbau-Chemie-Energie, Hannover*

**Dr. Werner Tegtmeier**

*Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bonn*

**Prof. Dr. Hans Jürgen Warnecke**

*Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft, München*

**Fritz Ziegler**

*Vorsitzender des Vorstandes der Vereinigte Elektrizitätswerke AG, Dortmund*