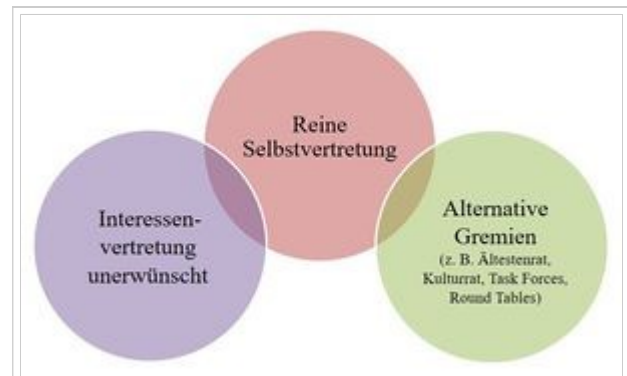


Betriebe ohne Betriebsrat (in Deutschland)

Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Ein **Betrieb ohne Betriebsrat** (<https://de.wikipedia.org/wiki/Betriebsrat>) ist im engeren Sinne ein Betrieb (<https://de.wikipedia.org/wiki/Betrieb>), der über keine betriebsverfassungsrechtliche Arbeitnehmervertretung verfügt.^[1] Im weiteren Sinne werden unter dem Begriff auch alternative Vertretungsformen in Betrieben verstanden.^[2]

In Betrieben ohne Betriebsrat vertreten Arbeitnehmer (<https://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitnehmer>) ihre Interessen entweder individuell oder sie organisieren sich in kollektiven Gremien. Meistens handelt es sich jedoch um Mischformen.^[3] Da diese Vertretungsformen in Deutschland nicht rechtsverbindlich sind, hängt der Grad der Arbeitnehmermitbestimmung in Betrieben ohne Betriebsrat stark von dem Arbeitgeber (<https://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitgeber>) ab. Dieser kann eine außergesetzliche Mitbestimmung der Arbeitnehmer fördern, aber auch unterbinden.



Eigene Darstellung - Ausprägungsformen der Arbeitnehmervertretung in Betrieben ohne Betriebsrat

Inhaltsverzeichnis

- 1 Historische Entwicklung
- 2 Gründe für einen Betrieb ohne Betriebsrat
 - 2.1 Gründe der Arbeitgeber
 - 2.2 Gründe der Arbeitnehmer
 - 2.3 Weitere Gründe
- 3 Durchsetzbarkeit einer alternativen Interessenvertretung
 - 3.1 Durchsetzbarkeit der Einrichtung einer alternativen Interessenvertretung
 - 3.2 Durchsetzbarkeit der Entscheidungen und Maßnahmen alternativer Interessenvertretungen
- 4 Vertretungsformen
 - 4.1 Reine Selbstvertretung
 - 4.2 Alternative Gremien der Interessenvertretung
 - 4.2.1 Reine Arbeitnehmervertretungen
 - 4.2.2 Kooperationen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer
- 5 Kontrolle als Mechanismus
 - 5.1 Theoretische Funktion
 - 5.2 Voraussetzungen der Wirksamkeit und kritische Reflektion
- 6 Würdigung
- 7 Einzelnachweise
- 8 Literatur

Historische Entwicklung

Bis Mitte des 19. Jahrhunderts waren in Deutschland alle Betriebe ohne Arbeitnehmervertretung. Dies änderte sich 1850, als der sächsische Druckereibesitzer Carl Degenkolb den ersten ernstzunehmenden "Arbeitsausschuss" gründete.^[4] Ziel war es, die Rechte der Arbeitnehmer zu wahren. Im Jahr 1920 wurde in der Weimarer Republik das Betriebsrätegesetz (<https://de.wikipedia.org/wiki/Betriebsr%C3%A4tegesetz>) erlassen, das für alle Betriebe mit mindestens zwanzig Beschäftigten einen Betriebsrat vorschrieb. Im Nationalsozialismus wurden alle Betriebsräte verboten und durch sogenannte Vertrauensräte abgelöst. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer wurde während des Dritten Reiches deutlich eingeschränkt, was sich unter anderem in den geringen Mitspracherechten der Vertrauensräten äußerte.^[5] Durch das Kontrollratsgesetz (<https://de.wikipedia.org/wiki/Kontrollratsgesetz>) der Alliierten wurden 1946 Betriebsräte in Deutschland wieder gestattet.

Mit der Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes (https://de.wikipedia.org/wiki/Betriebsverfassungsgesetz_1952) (BetrVG) am 11. Oktober 1952 gilt das für Deutschland charakteristische duale System der Interessenvertretung ([https://de.wikipedia.org/wiki/Duales_System_\(Interessenvertretung\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Duales_System_(Interessenvertretung))). Das System ist auf ein zweistufiges Konfliktregelungsverfahren zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern aufgebaut. Innerbetrieblich diskutieren Betriebsrat und Unternehmensführung (<https://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensf%C3%BChrung>) sowie außerbetrieblich Gewerkschaften (<https://de.wikipedia.org/wiki/Gewerkschaft>) und Arbeitgeberverbände (<https://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitgeberverband>) die Interessen der Arbeitnehmern und Arbeitgeber.^[6]

Seit den 1980er Jahren stieg die Zahl von Betrieben ohne Betriebsrat leicht an.^[7] Nach einer Erhebung aus dem Jahr 2013 arbeiten in Deutschland 35% der Beschäftigten in Betrieben ohne Betriebsrat und Tarifvertrag (<https://de.wikipedia.org/wiki/Tarifvertrag>).^[8] Ob es in einem Unternehmen ein Betriebsrat gibt, hängt stark von der Unternehmensgröße ab. Bei einer Unternehmensgröße von 5 bis 50 Mitarbeitern haben lediglich 2,8% der Unternehmen einen Betriebsrat, wohingegen 23% der Unternehmen über eine außergesetzliche Interessensvertretung verfügen. Bei 500 und mehr Mitarbeitern führen 71% der Unternehmen einen Betriebsrat, sowie 46% eine außergesetzliche Mitbestimmung.^[9] Eine außergesetzliche Interessensvertretung kann auch als Ergänzung zu einem Betriebsrat in Unternehmen existieren.

Gründe für einen Betrieb ohne Betriebsrat

Sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer gibt es unterschiedliche Gründe für die Entscheidung für einen Betrieb ohne Betriebsrat.

Gründe der Arbeitgeber

Zwar kann ein Arbeitgeber die Gründung eines Betriebsrates nicht verhindern, dennoch gibt es Arbeitgeber, die eine ablehnende Haltung gegenüber Betriebsräten haben. Ein Grund dafür ist, dass die Entscheidungsmacht des Arbeitgebers durch ein formales Entscheidungsrecht eingeschränkt werden kann.^[10] ^[11] Nach dem Betriebsverfassungsgesetz haben Arbeitnehmer eines Unternehmens mit mindestens fünf ständigen und wahlberechtigten Arbeitnehmern das Recht einen Betriebsrat zu gründen. Durch die Ablehnung eines Betriebsrates versucht der Arbeitgeber äußere Einflüsse von Gewerkschaften zu vermeiden.^[12] Alternativ kann der Arbeitgeber durch die Entwicklung und Einführung eigener Einkommens- und Arbeitszeitsysteme den Forderungen der Arbeitnehmer nach zu kommen. In einigen Betrieben ist ein weiterer Grund, dass, laut dem Arbeitgeber, eine formale Kommunikation, wie sie durch einen Betriebsrat erfolgt, nicht benötigt wird. Dies

würde die Prozesse nur unnötig kompliziert machen und wichtige betriebliche Entscheidungen verzögern. Auch die Personaleinsatzplanung (<https://de.wikipedia.org/wiki/Personaleinsatzplanung>) wird erschwert.^[13] Für einen Betriebsrat müssen Mitarbeiter freigestellt werden, was für den Betrieb Kosten verursacht.^[14]

Gründe der Arbeitnehmer

Der Aufwand für die Einführung und Umsetzung eines Betriebsrates ist oft sehr hoch,^[15] weswegen alternative Formen der Mitbestimmung praktikabler erscheinen. Dies ist besonders in kleineren Betrieben der Fall, in denen die Arbeitnehmer ihre Anliegen direkt an die Führungsebene wenden können. Manche Arbeitnehmer möchten auch nicht mitbestimmen oder sich beteiligen. Für diese sind betrieblich-lebensweltliche Arrangements ausreichend, wenn beispielsweise der Firmenwagen auch für private Zwecke genutzt werden kann.^[16] Hoch qualifizierte Arbeitnehmer zeigen eher den Wunsch nach Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung. Sie fühlen sich von Betriebsräten oft nicht vertreten, da diese ihren individuellen Wünschen nicht nachkommen können.^[17] ^[18] Hier erscheint es einfacher, mit dem Vorgesetzten direkt eine individuelle Lösung zu finden.

Weitere Gründe

In einigen Betrieben handelt der Betriebsrat mehr im Sinne des Arbeitgebers, anstatt die Interessen der Arbeitnehmer zu vertreten.^[19] Auf Seiten der Arbeitnehmer kann dies zu Unmut führen und sie ziehen eine Selbstvertretung vor. Dies mindert die Akzeptanz des Betriebsrates als Mitbestimmungsorgan. Auch kann es vorkommen, dass die Arbeitnehmer den Betriebsrat nicht unterstützen.^[20] Sie sehen den Betriebsrat nicht als Instanz zur Interessenregulierung an, da sie die Selbstvertretung als wirkungsvoller bezeichnen oder die Präsenz des Betriebsrates unzureichend ist. Der Mangel an Akzeptanz kann auch auf Seiten des Arbeitgebers entstehen, was die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrates einschränkt.^[21]

Durchsetzbarkeit einer alternativen Interessenvertretung

Die Durchsetzbarkeit einer alternativen Interessensvertretung sollte differenziert betrachtet werden. Zum einen muss überprüft werden, ob die Einrichtung einer alternativen Interessensvertretung im Betrieb umgesetzt werden kann. Zum anderen muss überprüft werden, ob die gefassten Entscheidungen und Maßnahmen der alternativen Interessensvertretung im Betrieb angenommen und durchgeführt werden.

Durchsetzbarkeit der Einrichtung einer alternativen Interessenvertretung

Die Gestaltung der Vertretungsform ist von Führungsmustern im Betrieb abhängig. Diese werden wiederum durch die Branche, den Betrieb selbst (Betriebsgröße, Leistungsspektrum) sowie durch die Arbeitsmarktlage beeinflusst. Führungsmuster entscheiden darüber, wie viel Raum den Mitarbeitern für eine eigenverantwortliche Vertretung von Interessen gewährt wird.^[22] Alternative Vertretungsformen profitieren von Führungskräften, die Interessenvertretungen pro-aktiv unterstützen. Dies erfordert viel Zeit und Personal, um alternative Interessenvertretungen zu entwickeln, die den Bedürfnissen der Beschäftigten entsprechen. Die Möglichkeit, Interessen zu diskutieren, sowie eine transparente Kommunikations- und Informationspolitik sind erforderlich.^[23] Hilfreich ist es, wenn sich Führungskräfte und Mitarbeiter auf gemeinsame Vorstellungen einigen. Für Betriebe ohne Betriebsrat bedeutet dies eine Unternehmenskultur zu schaffen, die es Arbeitnehmern ermöglicht, ihre Interessen zu vertreten. Beschäftigte werden nicht dazu gezwungen, an dem Prozess teilzunehmen. Vielmehr besteht die Möglichkeit, sich aus freien Stücken für ein Engagement zu entscheiden.^[24] Dies bedeutet, dass ein solcher Betrieb beispielsweise einen Ältestenrat etabliert oder eine

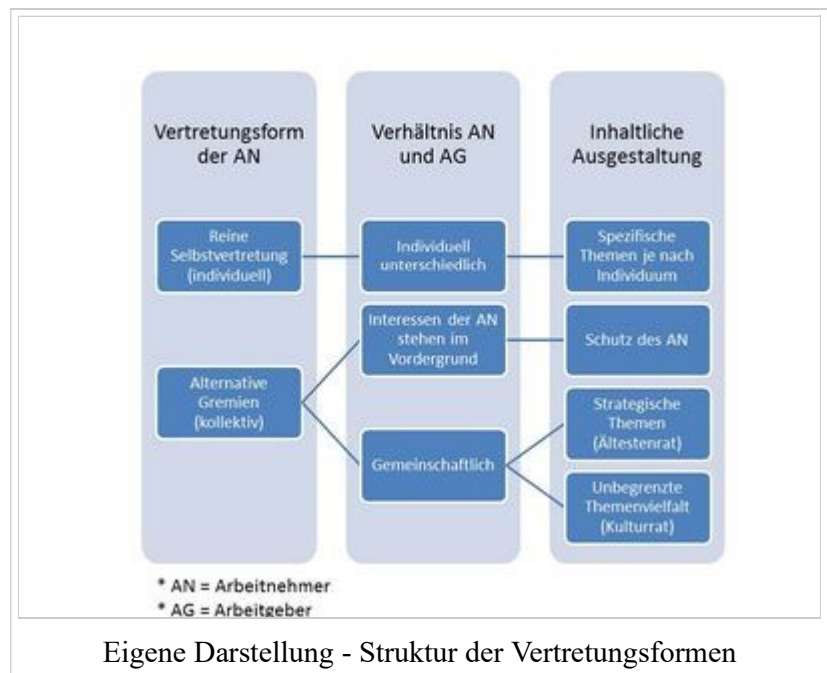
Open-Door-Atmosphäre schafft, die die Arbeitnehmer dazu ermutigt, ihre Interessen selbst zu vertreten.

Durchsetzbarkeit der Entscheidungen und Maßnahmen alternativer Interessenvertretungen

Generell animieren Wertvorstellungen wie Selbstverwirklichung oder Selbstbestimmung Mitarbeiter, sich aktiv für ihre Interessen einzusetzen.^[25] Der Wunsch nach Gestaltungsmöglichkeiten erhöht das Engagement und den Willen, Interessen durchzusetzen. Eine gute Ausbildung sowie kognitive und sprachliche Fähigkeiten helfen Arbeitnehmern ihre Wünsche zu vertreten. Darüber hinaus hängt die Intensität der Mitarbeiterpartizipation von dem Verhandlungsgeschick der Mitarbeiter ab.^{[26][27][28]} Ist eine Mitarbeiterpartizipation von Seiten des Unternehmens gewünscht, könnte der Arbeitgeber durch Seminare das Verhandlungsgeschick der Arbeitnehmer fördern. Das Problem bei alternativen Interessenvertretungen ist häufig, dass sie als aufwändige Mehrbelastung angesehen werden.^[29] Materielle Anreize fördern die Selbstvertretung nur bedingt. Vielmehr sind es immaterielle Anreize, die die Mitarbeiter antreiben. Die Mitarbeiterbeteiligung selbst wird häufig bereits als immaterieller Anreiz gesehen.^[30] Möglichkeiten der Kontrolle für Beschäftigte sind für deren Interessenvertretung von Nutzen. Akzeptanz ist ein wesentlicher Faktor, der die Durchsetzbarkeit von Interessen erhöht.^[31] Da die gesetzliche Verankerung der Interessenvertretung fehlt, sollten Kontrollmechanismen eingeführt werden, die die Interessenvertretung sicherstellen. Neben Akzeptanz kann Kontrolle auch bürokratisch verankert werden. So beschreiben Bartscher-Finzer und Martin (2015, S. 278): „Regeln schützen vor Willkür. Regeln lassen sich legitimieren.“ Regeln können zwischen Interessenvertretung und Führungskräften aufgestellt und in einer Art „moralischen Vertrag“ festgehalten werden.^[32]

Vertretungsformen

In Betrieben ohne Betriebsrat kann die Interessenvertretung durch reine Selbstvertretung oder ergänzend zur Selbstvertretung in Form von alternativen Gremien stattfinden.^[33] Die Gestaltung eines alternativen Gremiums erfolgt nach den individuellen Ansprüchen im Betrieb.^[34] Diese lassen sich grob in zwei Ausprägungsformen unterteilen. Zum einen gibt es die reine Arbeitnehmersvertretung, die ähnlich wie ein Betriebsrat gestaltet ist. Sie beruht jedoch auf keiner gesetzlichen Grundlage. Zum anderen gibt es Vertretungsformen, bei denen der Arbeitgeber in das Gremium integriert ist. Oftmals werden diese Gremien vom Arbeitgeber selbst gegründet. Hier findet eine Kooperation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer statt. In einer Kooperation arbeiten Arbeitgeber und Arbeitnehmer zusammen, da beide Parteien von den Erfolgen eines solchen Gremiums profitieren können.^[35]



Reine Selbstvertretung

Im Rahmen einer Selbstvertretung vertritt der Arbeitnehmer seine persönlichen Belange eigenständig ohne kollektive Unterstützung. Eine mögliche Ursache dafür, dass immer mehr Arbeitnehmer ihre Anliegen eigenständig vertreten können, könnte die steigende Anzahl der hochqualifizierten Beschäftigten in Deutschland sein.^[36]

Die Selbstvertretung umfasst alle Interessenanliegen wie Arbeitszeit, Entgelt, Qualifizierung und Karriere, sowie die Einbindung in die Unternehmenspolitik. Arbeitnehmer können ihre Interessen auf unterschiedlichen Wegen vertreten. In Anwesenheit der Kolleginnen und Kollegen können Fragen und Probleme in Meetings gemeinsam besprochen werden. Der Arbeitnehmer kann jedoch auch das direkte Gespräch mit dem Arbeitgeber suchen. Außerdem kann die Besprechung von persönlichen Angelegenheiten im Rahmen von Mitarbeiter- oder Zielvereinbarungsgesprächen erfolgen.^[37]

Alternative Gremien der Interessenvertretung

Arbeitnehmer schließen sie sich in reinen Arbeitnehmervertretungen zusammen, um ihre gemeinsamen Interessen gegenüber dem Arbeitgeber durchzusetzen.^[38] Immer mehr Führungskräfte erkennen, dass die Zusammenarbeit im Rahmen von Gremien auch positive Aspekte für ein Unternehmen beinhaltet. Die Führungskräfte regen die Bildung von Gremien an, in denen Arbeitgeber und Arbeitnehmer kooperieren. So werden beispielsweise Konfliktsituationen frühzeitig angesprochen und im Idealfall gelöst.^[39]

Reine Arbeitnehmervertretungen

Gründe für die Bildung einer alternativen Arbeitnehmervertretung sind beispielsweise Konflikte zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern oder wirtschaftliche Krisen. Die Vertreter werden von der Belegschaft gewählt. Sie schließen mit dem Vorstand einen Vertrag ab, der die Rechte und Pflichten der Arbeitnehmervertretung sowie der Unternehmensführung regelt. Dieser gilt jedoch nur als moralischer Vertrag, eine Durchsetzbarkeit ist nicht gesetzlich abgesichert. Im Fokus der alternativen Arbeitnehmervertretung stehen dringliche Themen, wie beispielsweise Personalabbau und Arbeitszeitmodelle. Grundlegende Themen wie Entgelt, Weiterbildung, Karriere oder Restrukturierung werden selten besprochen.^[40] Alternative Interessenvertretungen können auch in Form projektbezogener Arbeitsgruppen wie Task Forces oder Round Tables gebildet werden.^[41]

Kooperationen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer

In einer Kooperation schließen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer zusammen. Anliegen die für beiden Parteien relevant sind, können durch die Zusammenarbeit effektiver umgesetzt werden. Dies kann je nach Bedürfnissen auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen. Beispiele für alternative Gremien, bei denen eine Kooperation stattfindet, sind der Ältestenrat und der Kulturrat. Sowohl der Ältestenrat als auch der Kulturrat werden auf Initiative des Inhabers oder der Geschäftsführung gegründet.^[42] ^[43]

Ältestenrat

Zu den Mitgliedern eines Ältestenrates können Geschäftsführer, Führungskräfte sowie Mitarbeiter gehören. Die potentiellen Mitglieder werden von den Mitarbeitern oder Mitgliedern des bereits existierenden Rates vorgeschlagen. Somit ist der Ältestenrat nicht demokratisch legitimiert. Die Themen der monatlichen Versammlung werden hauptsächlich von Mitgliedern des Ältestenrates festgelegt, jedoch haben grundsätzlich alle Mitarbeiter die Möglichkeit Themenvorschläge zu machen. Mittels Ältestenrat erfolgt eine Einbindung der

Mitarbeiter in unternehmenspolitische bzw. strategische Themen. Ein Ältestenrat hat keine Entscheidungsbefugnis, sondern die Mitglieder geben lediglich Empfehlungen ab. Die Geschäftsführung fällt Entscheidungen eigenständig. Die Empfehlungen des Ältestenrates werden jedoch nur in begründeten Fällen missachtet.^[44]

Kulturrat

Gibt es in einem Betrieb einen Kulturrat, haben alle Personen in dem Betrieb die Möglichkeit, Mitglied im Kulturrat zu werden. Die Mitglieder des Kulturrates werden demokratisch von den Mitarbeitern eines Unternehmens gewählt. Ein Kulturrat fungiert als neutrales Sprachrohr zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung. Die Basis eines Kulturrates ist das gegenseitige Vertrauen. Offene Themen durch Beteiligung aller Betroffenen zu einem Konsens zu führen ist die Aufgabe eines Kulturrates. Ziel ist es, eine mitarbeiterorientierte Werteordnung zu unterstützen und die Unternehmenskultur zu erhalten. Durch die wachsenden Ansprüche an Arbeitnehmer ist es wichtig, gute Arbeitsbedingungen zu schaffen, sodass sie sich in ihrem Unternehmen wohl fühlen. Die Mitglieder eines Kulturrates entwickeln gemeinsam ein ihre Arbeit stützendes Selbst- und Leitbild. Außerdem arbeiten sie die Aufgaben des Kulturrates im jeweiligen Unternehmen aus. Eine Besonderheit des Kulturrates ist es, dass für die Geschäftsführer als Mitglied des Kulturrates kein Risiko besteht in einen Interessenkonflikt zu gelangen. Im Rahmen eines Kulturrates verfolgen Arbeitgeber und Arbeitnehmer die gleichen Ziele.^[45]

Kontrolle als Mechanismus

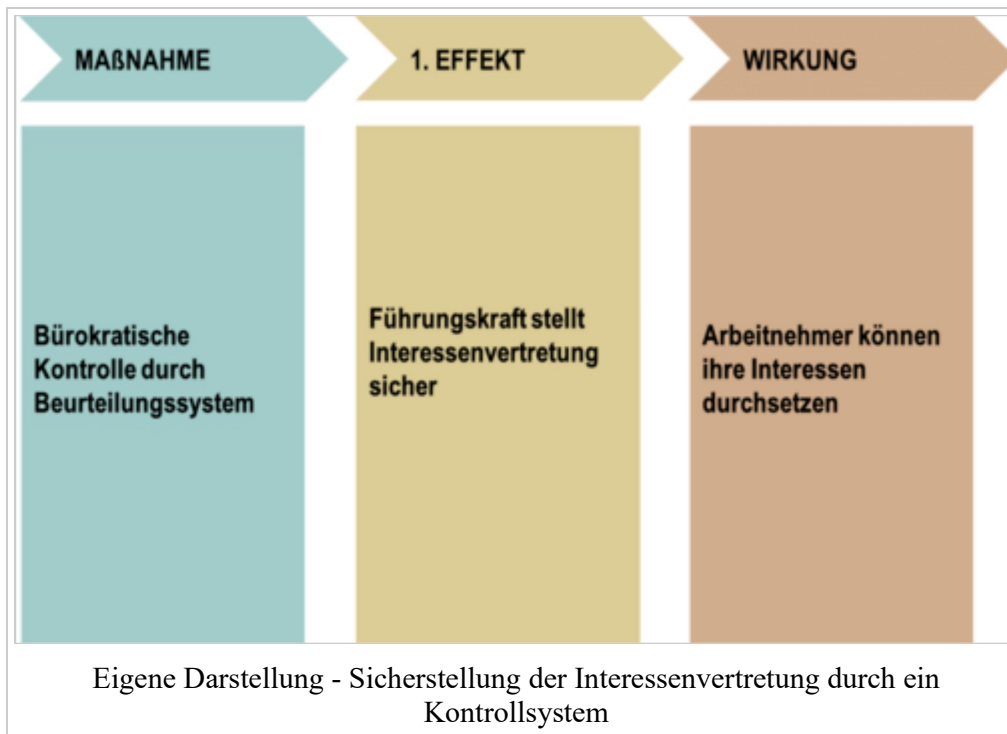
Anhand eines Falls, der dem einer Naturkostkette nachempfunden ist, wird veranschaulicht, wie alternative Interessenvertretung in Betrieben ohne Betriebsrat funktionieren könnte. Es wird betrachtet, wie durch das Einführen eines Kontrollmechanismus die Interessensvertretung der Arbeitnehmer sichergestellt werden könnte.

Das fragliche Unternehmen betreibt deutschlandweit mehrere Dutzend Filialen. Der Großteil der rund Mitarbeiter ist im Filialgeschäft tätig. In den Leitlinien des Unternehmens ist die Entwicklung aller Mitarbeiter zu „selbstverantwortlichem Handeln“ festgelegt. Es soll die Möglichkeit gegeben werden, dass Mitarbeiter aneinander und miteinander lernen. Hierfür dürfen Arbeitskreise gegründet werden, ein Betriebsrat wird jedoch abgelehnt. Zum einen sei das Führen eines Betriebsrates in allen Filialen mit mehr als fünf Mitarbeiter sehr kostenintensiv, zum anderen wünscht sich die Unternehmensführung eine andere Form der Zusammenarbeit, nämlich eine persönliche Mitgestaltung. In vergleichbaren Firmen, entstehe eher selten das Bedürfnis nach einem Betriebsrat, so eine offizielle Verlautbarung. In einigen Filialen wurde von den Mitarbeitern in den letzten Jahren dessen ungeachtet der Wunsch geäußert einen Betriebsrat einzuführen, um ihre Interessen besser vertreten zu können. In anderen Filialen herrscht dieser Wunsch nicht oder wird sogar strikt abgelehnt und als zu zeit- und kostenintensiv angesehen. Der Hauptgrund hierfür sind die unterschiedlichen Persönlichkeiten und Führungsstile der jeweiligen Filialleiter. Es liegt an ihnen, wie stark sie ihre Mitarbeiter unterstützen und ihre Interessen ernstnehmen. Die betrachtete Firma ist daher ein Beispiel, wie eine Unternehmensleitung versucht, größere Freiräume für Arbeitsprozesse und Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu schaffen. Friedman (1987) spricht auf die Personalstrategie übertragen von einer „verantwortlichen Autonomie“. Was zunächst als arbeitnehmerfreundliches Konzept klingt hat jedoch auch seine Schattenseiten.^[46] Auf die Interessenvertretung bezogen bleibt eine zentrale Herausforderung von alternativer Interessenvertretung in autonomen Strukturen die Durchsetzungsfähigkeit aufgrund der fehlenden gesetzlich verankerten Grundlage.

Theoretische Funktion

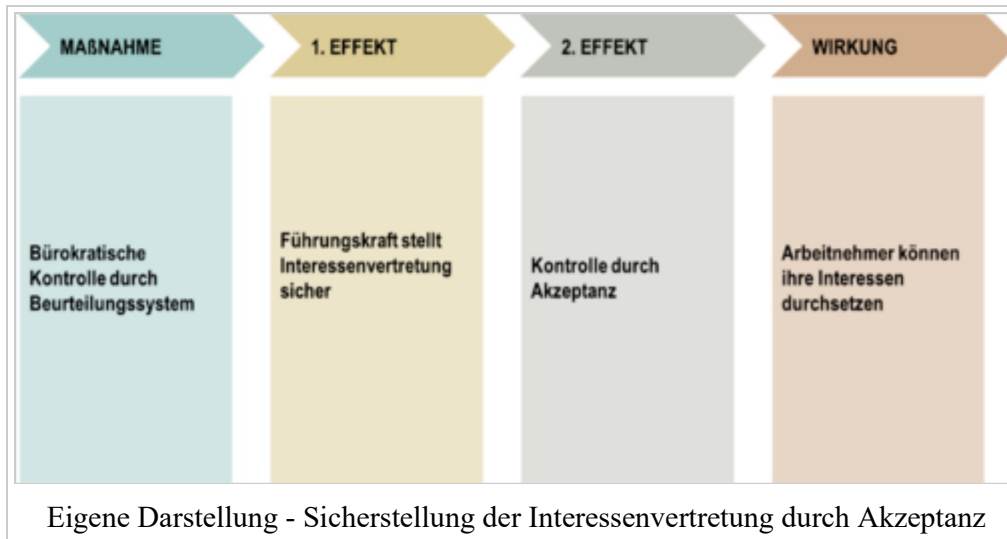
Die Frage nach der Kontrolle ist in dem betrachteten Unternehmen vor allem auf Seiten der Filialmitarbeiter

essentiell: Wie kann sichergestellt werden, dass ihre Interessen gewahrt werden, obwohl die gesetzliche Verankerung der Interessendurchsetzung entfällt. Hierfür sollte ein Mechanismus der Kontrolle eingeführt werden. Dieser Mechanismus hält die Filialleiter von dazu an, das versprochene Mitspracherecht der Arbeitnehmer auch zu gewährleisten. Die Arbeitnehmer haben dann zwar die Möglichkeit sich selbst zu vertreten, wird ihnen jedoch diese Möglichkeit durch den Filialleiter verwehrt, haben sie allerdings keine legitimierten Maßnahmen sich zu wehren. Eine gezielte Maßnahme zur Kontrolle der Interessenvertretung der Arbeitnehmer ist ein bürokratisches Beurteilungssystem, das Transparenz sicherstellt. Im Beurteilungssystem bewertet der Filialmitarbeiter, inwieweit der Filialleiter seine Interessen berücksichtigt. Diese anonyme Rückmeldung und Bewertung wird an den jeweiligen Vorgesetzten des Filialleiters weitergegeben. So wird für den Filialleiter der Anreiz geschaffen, die Interessenvertretung der Filialmitarbeiter zu gewähren.



Bei genauer Betrachtung wird deutlich, dass dieser Mechanismus nicht zu dem Führungsideal und Menschenbild der betrachteten Firma passt. Deren Leitlinien fordern eine intrinsische Motivation der Filialleiter, die Interessen ihrer Mitarbeiter zu wahren. Dafür besuchen die Filialleiter Führungsseminare. Es besteht jedoch die Möglichkeit, dass dies bei einigen nicht ausreicht. Um die Interessenvertretung der Mitarbeiter zu wahren und Transparenz zu schaffen, ist daher die Einführung des bürokratischen Kontrollmechanismus sinnvoll. Es ist jedoch denkbar, diesen nur temporär einzuführen. Durch das Bewertungssystem werden Filialleiter, die die Interessen ihrer Mitarbeiter nicht wahren, abgestraft. Wird dem betreffenden Filialleiter das Ergebnis mitgeteilt, wird sich das Arbeitsklima in der Filiale wahrscheinlich weiter verschlechtern. Damit der Filialleiter seine mögliche Wut über das Ergebnis nicht an seinen Mitarbeitern auslässt, ist es wichtig, dass der Filiale ein Mentor zur Verfügung gestellt wird. Dieser stellt sicher, dass die Ergebnisse der Evaluation diskutiert werden und erarbeitet mit dem Filialteam ein Konzept. Dieses beinhaltet beispielsweise, was der Filialleiter aber auch die Mitarbeiter in Zukunft anders machen werden, um eine angemessene Interessendurchsetzung der Mitarbeiter zu gewähren. Das Konzept kann sich auf das Kommunikationsverhalten der Beteiligten beziehen aber auch fixe Absprachen beinhalten. Eine Möglichkeit ist die Einführung eines Jour Fixe. In der Zeit können Mitarbeiter mit Problemen an den Filialleiter herantreten. Durch das Evaluationsergebnis können eingefahrene negative Muster aufgebrochen und mit Hilfe eines professionellen Begleiters verändert werden. Nach der ersten Evaluation können beispielsweise zwei weitere Evaluationen alle sechs Monate durchgeführt werden. Ist das Ergebnis weiterhin negativ, muss erneut nach

Verbesserungsmöglichkeiten gesucht bzw. über den Austausch des Filialleiters nachgedacht werden. Hat sich das Ergebnis jedoch verbessert, wird der Kontrollmechanismus langfristig durch Akzeptanz ersetzt. Akzeptanz stellt dann sicher, dass die Filialleiter die Interessenvertretung der Mitarbeiter respektieren und auch durchsetzen.



Voraussetzungen der Wirksamkeit und kritische Reflektion

Damit das System der bürokratischen Kontrolle in Form eines Beurteilungssystems funktionieren kann, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Zunächst muss der Anreiz der Einhaltung seitens der Filialleiter größer sein als der Anreiz der Nichteinhaltung. Das heißt, dass diese die Ergebnisse und Kritikpunkte aus der Bewertung ernst nehmen und versuchen ihr Verhalten daran anzupassen. Dies kann durch Sanktionen bei Nichteinhaltung erreicht werden. Darüber hinaus muss bedacht werden, dass nicht nur auf Seiten der Führungskräfte opportunistisches Verhalten auftreten kann. Das heißt, dass Arbeitnehmer ihre soziale Macht durch das Beurteilungssystem ausnützen könnten. Das System funktioniert demnach nur, wenn der Arbeitnehmer seinem Vorgesetzten nicht böswillig falsche Bewertungen gibt, um diesen abzustrafen. Des Weiteren muss eine Anonymität des Systems sichergestellt werden, damit die Mitarbeiter sich trauen dort alle für sie relevanten Themen anzusprechen. Damit das System langfristig ohne bürokratische Kontrollinstanz funktioniert, muss die Möglichkeit der Interessenvertretung einen ausreichend hohen Stellenwert einnehmen. Beispielsweise kann in Seminaren den Filialleitern die Relevanz der Mitarbeiterinteressenvertretung noch stärker nahegelegt werden. Mitarbeiter hingegen lernen in Seminaren ihre Interessen besser zu kommunizieren. Auch kann es sinnvoll sein jedem Filialmitarbeiter jederzeit die Möglichkeit einzuräumen eine Evaluation für seine Filiale zu beantragen. Es stellt sich die Frage, warum es das bürokratische System der Kontrolle überhaupt bedarf und ein Mentor, der für die Filialmitarbeiter ansprechbar ist, nicht ausreicht. Durch die Anonymität des Bewertungssystems ist die Hemmschwelle wahrscheinlich niedriger, dass die Filialmitarbeiter alle negativen Punkte ansprechen. Auch hat der Filialleiter durch die Evaluation eine fundierte Auswertung, was er gut und was schlecht macht. Gerade für die Filialleiter, die die Interessen ihrer Mitarbeiter wahren, ist dies eine Bestätigung und Motivation so weiterzuarbeiten. Neben der Kontrolle und Akzeptanz gibt es zahlreiche weitere Gestaltungsmöglichkeiten die Interessenvertretung der Mitarbeiter zu wahren. So könnte beispielsweise eine Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung eingeführt werden. Diese kann die Mitarbeiter animieren, Probleme anzusprechen und aktiv zu partizipieren, anstatt Schwierigkeiten beispielsweise durch ein hohes Fehlzeitenverhalten zu umgehen.

Würdigung

Die Form und Arbeitsweise eines alternativen Gremiums kann flexibel an die Bedürfnisse der Mitarbeiter und die Umstände im Unternehmen angepasst werden. Die Prozesse müssen sich nicht wie bei der Arbeit des Betriebsrates am Betriebsverfassungsgesetz orientieren, sondern sind individuell gestaltbar.^[47] Allerdings ist die Durchsetzungsfähigkeit von alternativen Interessenvertretungen aufgrund der nicht vorhandenen gesetzlichen Grundlage häufig sehr gering.^[48] Im Konfliktfall können Mitarbeiter sich nicht auf gesetzliche Grundlagen berufen. Die Mitgliedschaft in Gremien und der Einsatz für kritische Themen bergen somit ein hohes Risiko für den jeweiligen Mitarbeiter.^[49] Dennoch stellt eine gesetzliche Grundlage unter Umständen auch keine „wirksame“ Interessenvertretung dar, da die Interessenvertretung von Einstellungen, Wertvorstellungen und Motiven der betrieblichen Akteure und der Ausprägungen der tatsächlichen Machtbeziehungen abhängt.^[50] Es besteht keine Garantie, dass für Betriebsratsmitglieder die Interessen der Mitarbeiter tatsächlich an erster Stelle stehen. Die Interessenvertretung ist stark von einzelnen Persönlichkeiten im Betriebsrat sowie deren Prioritäten abhängig.^[51] Die Anzahl der hoch qualifizierten Arbeitnehmer steigt. Die Arbeitskultur beinhaltet für diese eine stärkere Selbstverpflichtung zur Vertretung der eigenen Interessen.^[52] Die Abwesenheit eines Betriebsrates bedeutet deshalb nicht, dass Mitarbeiter der Willkür von Führungskräften ausgeliefert sind.^[53] Jedoch ist nicht jeder Mitarbeiter in der Lage, seine Interessen in gleichem Maße zu vertreten. Gründe sind persönliche Charakterzüge, der Bildungsgrad sowie unterschiedlich starke Beziehungen zwischen den jeweiligen Mitarbeitern und deren Führungskräften. Herauszustellen ist, dass Betriebe ohne Betriebsrat nicht zwangsläufig mangelhafte Interessenvertretungen bzw. schlechte Partizipationsmöglichkeiten aufweisen. Positive Beispiele stellen der Ältesten- und der Kulturrat dar. Dennoch birgt die alternative Interessenvertretung Herausforderungen. Der Aufbau und Erhalt einer Vertrauensbeziehung, die sowohl durch die Partizipation von Mitarbeitern als auch Arbeitgebern unterstützt wird, ermöglicht eine stabile Unternehmenskultur. Diese stützt alternative Interessenvertretungen.

Einzelnachweise

1. ↑ Wassermann, W. (1999): S. 772
2. ↑ Müller-Jentsch, W. (1995)
3. ↑ Abel, J./Ittermann, P. (2006)
4. ↑ Gamillscheg, F. (1991): S. 272
5. ↑ Zollitsch, W. (1990): S. 227
6. ↑ Neuloh, O. (1956)
7. ↑ Trinczek, R. (2006): S. 11
8. ↑ Hans Böckler Stiftung (2014): S. 6
9. ↑ Stettes, O. (2008): S. 4
10. ↑ Böhm, S./Lücking, S. (2006): S. 108
11. ↑ Hauser-Dietz, A./Hertwig, M./Pries, L. (2009): S. 138
12. ↑ Rudolph, W./Wassermann, W. (2006): S. 83
13. ↑ Kotthoff, H. (2008): S. 178
14. ↑ Böhm, S./Lücking, S. (2006)
15. ↑ Trinczek, R. (2006): S. 20
16. ↑ Rudolph, W./Wassermann, W. (2006): S. 88
17. ↑ Trinczek, R. (2006): S. 22
18. ↑ Hauser-Dietz, A./Hertwig, M./Pries, L. (2009): S. 138
19. ↑ Abel, J./ Ittermann, P. (2006)
20. ↑ ebd: S. 204
21. ↑ ebd.: S. 203
22. ↑ Böhm, S./Lücking, S. (2006): S. 110-136
23. ↑ Eichmann, H. (2006): S. 267

24. ↑ Bartscher-Finzer, S./Martin, A. (2015): S. 194
25. ↑ Boes, A. (2006): S. 238
26. ↑ Trinczek, R. (2006): S. 22
27. ↑ Hauser-Dietz, A./Hertwig, M./Pries, L. (2009): S. 138
28. ↑ Eichmann, H. (2006): S. 273
29. ↑ ebd.: S. 271
30. ↑ Martin, A. (2001): S. 319
31. ↑ Abel, J./Ittermann, P. (2006): S. 206
32. ↑ ebd.
33. ↑ ebd.: S. 201
34. ↑ Hauser-Dietz, A./Hertwig, M./Pries, L. (2009): S. 139
35. ↑ Abel, J./Ittermann, P. (2006): S. 201
36. ↑ ebd.: S. 207f.
37. ↑ ebd.
38. ↑ ebd.: S. 250ff.
39. ↑ Vranken, U./Attallah, D. (2016): S. 74ff.
40. ↑ Abel, J./Ittermann, P. (2006): S. 205f.
41. ↑ Böhm, S./Lücking, S. (2006): S. 119
42. ↑ ebd.: S. 205f.
43. ↑ Vranken, U./Attallah, D. (2006): S. 74ff.
44. ↑ Abel, J./Ittermann, P. (2006): S. 205f.
45. ↑ Vranken, U./Attallah, D. (2006): S. 74ff.
46. ↑ Abel, J. (2005): S. 10
47. ↑ ebd.: S. 205f.
48. ↑ ebd.
49. ↑ Trinczek, R. (2006): S. 24
50. ↑ Abel, J./Ittermann, P. (2006): S. 212
51. ↑ ebd.: S. 204
52. ↑ ebd.: S. 209
53. ↑ Böhm, S./Lücking, S. (2006): S. 165

Literatur

- Abel, J./Ittermann, P. (2006): *Strukturen und Wirksamkeit von Beschäftigtenpartizipation in Neue-Medien-Unternehmen*, in: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. [Hrsg.]: *Betriebe ohne Betriebsrat: Informelle Interessenvertretung im Unternehmen*, Campus Verlag, Frankfurt und New York.
- Abel, J. (2005). *Vom Kollektiv zum Individuum?.* Arbeitspapier Nummer 9, Universität Dortmund, Dortmund.
- Bartscher-Finzer, S./Martin, A. (2015): *Personal: Sozialisation-Integration-Kontrolle*, Kohlhammer Verlag, Stuttgart.
- Boehm, S./Lücking, S. (2006): *Orientierungsmuster des Managements in betriebsratslosen Betrieben – Zwischen Willkürherrschaft und Human Resource Management*, in: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. [Hrsg.]: *Betriebe ohne Betriebsrat: Informelle Interessenvertretung im Unternehmen*, Campus Verlag, Frankfurt und New York.
- Boes, A. (2006): *Die wundersame Neubelebung eines vermeintlichen Auslaufmodells: IT-Beschäftigte und Mitbestimmung nach dem Ende des New-Economy-Hype*, in: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. [Hrsg.]: *Betriebe ohne Betriebsrat: Informelle Interessenvertretung im Unternehmen*, Campus Verlag, Frankfurt

und New York.

Eichmann, H. (2006): *Entgrenzte Arbeit/begrenzte Partizipation: Fallstudien in österreichischen Softwareunternehmen*, in: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. [Hrsg.]: *Betriebe ohne Betriebsrat: Informelle Interessenvertretung im Unternehmen*, Campus Verlag, Frankfurt und New York.

Gamillscheg, F. (1991): *Hundert Jahre Betriebsverfassung*, in: *Arbeit und Recht*, 39 (9), S. 272-274.

Hans Böckler Stiftung (2014): *Vertretung auf Branchen- und Betriebsebene – der aktuelle Stand*, Böckler Impuls 11/2014, aufgerufen am 27.08.2016 unter http://www.boeckler.de/impuls_2014_11_6.pdf.

Hauser-Dietz, A./Hertwig, M./Pries, L. (2009): *Kollektive Interessenregulierung in der ‚betriebsratsfreien Zone‘: typische Formen ‚Anderer Vertretungsorgane‘* in: *Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 16 (2), S. 136-153.

Kotthoff, H. (2008): *Betriebsrat: ein Sammelbecken für Zukurzgekommene?*. *Industrielle Beziehungen/The German Journal of Industrial Relations*, S. 178-184.

Martin, A. (2001): *Personal – Theorie, Politik, Gestaltung*, Kohlhammer Verlag, Stuttgart.

Müller-Jentsch, W. (1995): *Germany: From Collective Voice to Co-management*, in: Rogers, J./Streeck, W. [Hrsg.]: *Works Councils. Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*. Chicago: University of Chicago Press, S. 53–78.

Neuloh, O. (1956): *Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung*, 13, Siebeck Verlag.

Rudolph, W./Wassermann, W. (2006): *Gestärkte Betriebsräte*, Trendreport Betriebsratswahlen.

Schnase, S. (2016): *Von Wegen fair*, taz.de, aufgerufen am 25.08.2016 unter <http://www.taz.de/!5279554/>.

Stettes, O. (2008): "Betriebsräte und alternative Formen der Mitbestimmung – Ergebnisse aus dem IW-Zukunftspanel", 3, IW-Trends.

Sydow, J. (1999): *Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken*, in: Frick, B./Kluge, N./Streeck, W. [Hrsg.]: *Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung*. Frankfurt a. M./New York: Campus Verlag, S. 171–222.

Trinczek, R. (2006): *Betriebe ohne Betriebsrat: Zur Einleitung*, in: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. [Hrsg.]: *Betriebe ohne Betriebsrat: Informelle Interessenvertretung im Unternehmen*, Campus Verlag, Frankfurt und New York.

Vranken, U./Attallah, D. (2016): „*Kulturrat*“ statt Betriebsrat, in: *Personalmagazin*, 7, S. 74-76.

Wassermann, W. (1999): *Kampf den mitbestimmungsfreien Zonen? Überlegungen zu einer den Bedingungen in Kleinbetrieben angemessenen Weiterentwicklung der Betriebsverfassung*, in: *WSI-Mitteilungen*, 52, S. 770–782.

Zollitsch, W. (1990): *Arbeiter zwischen Weltwirtschaftskrise und Nationalsozialismus: ein Beitrag zur Sozialgeschichte der Jahre 1928 bis 1936*, 88, Vandenhoeck und Ruprecht.

Von „[http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Betriebe_ohne_Betriebsrat_\(in_Deutschland\)](http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Betriebe_ohne_Betriebsrat_(in_Deutschland))“

- Diese Seite wurde zuletzt am 4. Januar 2017 um 15:24 Uhr geändert.