

Betriebsräte in Stiftungen

Gerd Placke

Eine notwendige Debatte über zukunftsweisende Betriebspartnerschaften zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretungen in philanthropischen Organisationen

Wenn Laien oder selbst der Philanthropie nahestehende Menschen an Stiftungen denken, bringen sie damit selbst bei langem Nachdenken äußerst selten in Verbindung, dass es in dieser Organisationsform Betriebsräte oder andere Modelle innerbetrieblicher Mitbestimmung gibt. Wenn man an Stiftungen denkt, assoziiert man damit eine an den Stifterwillen gebundene Organisation, eine aus zivilgesellschaftlicher Eigenermächtigung resultierende Struktur, die im Spannungsverhältnis zu deliberativen Vorgehensweisen steht. Dennoch sind Betriebsräte und andere spezifische Ausformungen solcher Arbeitnehmervertretungen eine Realität in vielen deutschen Stiftungen.

Was ist die Aufgabe von Betriebsräten? Was sind die Vorteile für Organisationen, wenn sie Betriebsräte inkorporieren? Was sind die Gründe dafür, dass Betriebsräte in Stiftungen als randständig betrachtet werden? Was können Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter aus Stiftungen tun, um die Wirkung und die Initiativkraft von Betriebspartnerschaften in ihren Organisationen voranzubringen? Dies sind die Fragen, die der folgende Artikel mit dem Ziel bewegen will, eine notwendige Debatte über einen konzertierten Dialog zwischen Betriebsräten und Stiftungsleitungen anzustoßen.

Auch weil Betriebsräte in der allgemeinen Wahrnehmung eher mit der privatwirtschaftlichen Welt der Unternehmen in Verbindung gebracht werden, trägt es zur Aufklärung bei, allgemein über den Handlungsrahmen von Betriebsräten zu informieren. Hauptsächlich im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ist geregelt, welche Aufgaben, Rechte und Pflichten der Betriebsrat hat (1). In erster Linie klärt dieses Gesetz die Vertretungssinteressen der Mitarbeiter gegenüber dem Arbeitgeber. Der alle vier Jahre zu wählende Betriebsrat kann sich als Kollektivorgan für ihre Belange und Interessen gegenüber dem Arbeitgeber stark machen. Dies kompensiert den Umstand, dass es für die Angestellten bisweilen schwierig ist, Wünsche und Bedürfnisse in der Organisation individuell auf den Weg zu bringen. Als Grundlage für die Beteiligungsrechte des Betriebsrats dient die Annahme, dass zwischen Arbeitgebern und Mitarbeitern keine Interessensidentität besteht, weshalb auftretende Kontroversen durch ein Vertretungsorgan auszugleichen sind. Um derart zu vermitteln, hat der Betriebsrat Beteiligungsrechte. Seine Tätigkeitsfelder seien hier auszugsweise vorgestellt:

- Er muss darüber wachen, dass die geltenden Gesetze, Tarifverträge, Unfallverhütungsvorschriften und Betriebsvereinbarungen zu Gunsten der Arbeitnehmer durchgeführt werden
- Er ist für die Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern zuständig - insbesondere bei der Einstellung, Beschäftigung, Aus-, Fort- und Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg

- Er fördert die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit
- Er nimmt die Anregungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern entgegen und wirkt gegebenenfalls durch Verhandlungen mit dem Arbeitgeber auf Ihre Umsetzung hin
- Er fördert die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Betrieb
- Er fördert die Eingliederung besonders schutzbedürftiger Personen und schwerbehinderter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie auch die Eingliederung ausländischer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
- Er sichert die Beschäftigung im Betrieb
- Er setzt sich für Maßnahmen des betrieblichen Umweltschutzes und des Arbeitsschutzes ein.

Mitbestimmung ist die stärkste Form der Mitwirkung durch den Betriebsrat. Sie erfolgt insbesondere bei der Beteiligung in sozialen und personellen Angelegenheiten. Maßnahmen, die wie z.B. Einstellungen, Versetzungen und Kündigungen einer solchen Mitbestimmung unterliegen, kann der Arbeitgeber nur treffen, wenn der Betriebsrat involviert worden ist.

Bei genauer Lektüre der gesetzlichen Grundlagen der Betriebsratsarbeit fällt auf, wie sehr sie dialogorientiert sind: Betriebsräte und Arbeitgeber sollen vertrauensvoll zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammenarbeiten. (§ 2 Abs. 1 BetrVG) Abseits der rhetorischen Blässe einer solchen Aussage kann man das Betriebsverfassungsgesetz durchaus als einen umfänglichen Aufruf zur gegenseitigen Konsultation werten, denn in vielen Bereichen kann keiner der Parteien allein Entscheidungen durchsetzen: Geteilte Verantwortung ist sein Ausgangs- und Zielpunkt. Betriebspartnerschaften zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern stehen also auch für die Demokratisierung der Arbeitswelt, der ein Wert unabhängig von den Unternehmensinteressen im Allgemeinen sowie Organisationsinteressen von Einrichtungen wie Stiftungen im Besonderen darstellt. Und eine weitere Aussage ist hier verborgen: Wenn Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter in Stiftungen wenig gedeihlich zusammenarbeiten, könnte dies ein Ausweis für mangelnde Kooperationskompetenz und -bereitschaft sein – beides Werte, bei denen die Stiftungswelt nicht müde wird, sie als notwendige Aktivposten zur Gestaltung der zukünftigen Herausforderungen zu bezeichnen. Mangelhafte innerbetriebliche Kooperation in Stiftungen wirft also ein Schlaglicht auf ihre Innovationsfähigkeit.

Im Jahre 2020 wird das hundertjährige Jubiläum des ersten Betriebsrätegesetzes in Deutschland gefeiert. Mit Recht, denn abseits aller immanenten rechtlichen und demokratischen Erfolge (- sowie ebenso abseits überholungsbedürftiger Aspekte -) ist es lange erwiesen, dass Mitbestimmung ein Wettbewerbsvorteil darstellt: Organisationen mit Betriebsräten sind produktiver und profitabler. Jüngst wurde ein weiterer wissenschaftlicher Nachweis dieser Hypothese von Wirtschaftswissenschaftlern geführt. Nach dieser Analyse ist die Arbeit der Betriebsräte nicht nur für die Interessen der Belegschaften wertvoll, sondern auch für die gesamte Organisation, indem sie den Informationsfluss zwischen Belegschaft und Management verbessert, zusätzliches Vertrauen schafft und nicht zuletzt Fehlentscheidungen korrigiert. In der Sprache der Stiftungen gesprochen befördern Betriebsräte die Wirkungsorientierung ihrer Organisation.

Die Forscher stützen sich bei ihren Annahmen auf Fallstudien zum Einfluss von Betriebsräten auf betriebliche Entscheidungsprozesse. Sie zeigen, dass Arbeitnehmervertreter den Unternehmenserfolg vor allem über drei »Kanäle« beeinflussen. So können sie aufgrund ihrer Nähe zum Arbeitsprozess nicht nur wichtige Informationen weitergeben, sondern auch Lösungen für Probleme entwickeln. Indem sie in Verhandlungen mit dem Management auf eine faire Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen achten, stärken sie das Vertrauen der

Belegschaft in die Pläne der Arbeitgeber. Das erleichtert in vielen Fällen die Umsetzung von organisatorischen Veränderungen. Schließlich können Betriebsräte über ihren Einfluss auf das Governance-System bisweilen auch opportunistische Entscheidungen des Managements verhindern (2).

In publizistischer Vorbereitung des Deutschen Stiftungstags 2019, der sich dem Thema »Unsere Demokratie« widmete, hat Rupert Graf Strachwitz in seiner Funktion als Vorsitzender der Maecenata Stiftung auf der Webseite des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen fünf konkrete Möglichkeiten dargelegt, was Stiftungen zur Förderung der Demokratie tun können. Er betont die Gesichtspunkte, dass (1.) Stiftungen das Ziel Demokratie mehr in die Stiftungszwecke integrieren könnten; dass (2.) die Zielsetzung Demokratieförderung auch bei vermeintlich demokratiefernen Inhalten zu lancieren ist; dass (3.) in Stiftungen Großspender eventuell weniger und kleinere Spender dafür bei Förderungen mehr mitreden sollten und dass (4.) Stiftungen Vorreiter in der Schaffung von mehr Verantwortlichkeit aller am Diskurs beteiligten Akteure sein könnten. Dies äußere sich durch unbedingte Wahrhaftigkeit und durch Transparenz der Mittelherkunft, Mittelverwendung und Entscheidungsverfahren. Sein fünfter Punkt touchiert noch mehr die Thematik des vorliegenden Artikels und sei deswegen zitiert: »Demokratie muss nicht auf Beschluss- und Verfahrensdemokratie reduziert werden. Im Gegenteil: Oft ist eine deliberative Demokratie, d. h. die Ermöglichung von partizipativer Mitwirkung an der Entscheidungsvorbereitung, wichtiger und weiterführend. Sie lässt sich auch in Stiftungen mit Mitarbeitern, Förderpartnern und anderen Stakeholdern verwirklichen.« (3) Was Graf Strachwitz hier ausführt, bedarf einer expliziteren Betrachtung. Denn die gleichgestellte Mitwirkung von Stiftungsmitarbeitern an der Entscheidungsfindung gegenüber externen Förderanfragen ist ja nur die eine Seite der Medaille. Selbstverständlich berührt die Ermöglichung partizipativer Mitwirkung im Kern ebenso die innerbetriebliche Mitbestimmung. Dass hier ein Schatz gehoben werden könnte, etwa in dem Sinne, dass die umfassende betriebliche Involvierung der Beschäftigten ungeahnte positive Auswirkungen auf das Wirken von Stiftungen haben könnte, dies deutet Strachwitz leider nur an. Hier könnten Stiftungen in gleicher Weise Demokratie befördern und einem der legitimatorischen Schwachstellen ihrer Arbeit entgegenwirken, das auf dem Privileg beruhende Vorrecht durch gemeinnützige Geldmittel Wohlwollen zeigen zu dürfen ohne dies durch Verständigung oder Konsens einholen zu müssen (4). Vielleicht verbirgt sich hier auch eine tiefere Begründung dafür, dass sich Stiftungsleitungen Betriebspartnerschaftlichkeit bisweilen als marginale Angelegenheit vorstellen und sie nicht forcierter voranbringen: Sie begreifen die ideellen Zwecke sowie die der Stiftungsmission dienende Mitarbeit als so umfassend und ausschließlich, dass sie alternative Handlungsziele wie etwa der Einsatz für Mitbestimmung als der Organisationsidentität nicht zuträglich empfinden. Die Institution Stiftung ist demnach so konstituiert, dass bestimmte Möglichkeiten der Partizipation gar nicht in den Blick kommen. Mit anderen Worten: Die paternalistischen Förderstrukturen nach außen werfen ihre Schatten nach innen (5). Auch der Wille zur Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat bekommt deshalb die Konnotation des Wohlwollens. Auf diese Weise könnten Betriebsräte im ungünstigen Fall die Funktion eines externalisierten schlechten Gewissens bekommen. Auch dies ist weder eine wünschenswerte Voraussetzung für eine konstruktive Betriebspartnerschaft noch ein Ausweis für eine in die Zukunft weisende Stiftungsarbeit (6).

Dabei setzen sich Stiftungen in ihrem Außenauftritt fast ohne Ausnahme für Partizipation, Einbindung, Dialog und Engagement ein. Sie favorisieren in ihren Publikationen und Veranstaltungen vielfach genau jene Punkte, die die Tätigkeitsfelder des Betriebsrates laut Betriebsverfassungsgesetz darstellen. Und in ihrer advokatorischen Arbeit haben Stiftungen in Deutschland beispielsweise in der Eurokrise eine aktive Rolle gespielt als sie in ihren Foren und Veröffentlichungen die systemstabilisierende Rolle von Betriebspartnerschaften betonten (7). Dieser Widerspruch scheint im Stiftungskontext nach der vorangegangenen Argumentation schon nicht mehr

überraschend: Betriebsratsengagement im eigenen Haus wird unter Umständen nicht als zivilgesellschaftliches Betätigungsfeld gesehen. Demgegenüber könnte eine ganzheitliche, authentische und ggf. auch selbstkritische Herangehensweise der Betriebspartner die Glaubwürdigkeit der Stiftungsarbeit unterstützen. Die Institution Betriebsrat wird für die Stiftungen auf diese Weise zu einem Prüfstein, Realisierungstest und Glaubwürdigkeitsnachweis für die eigenen Ansprüche an Partizipation und Dialogkultur. Im gemeinnützigen Kontext tauchen die allermeisten auch aus der Privatwirtschaft bekannten arbeitsrechtlichen Spannungsfelder wie Mitsprache in Veränderungen, Arbeitslastverteilung, Work-Live-Balance und auch faire Entlohnung auf, bei deren Bearbeitung Mitbestimmungsorgane wie Betriebsräte hilfreich sind. Denn über die Rolle von Betriebsräten in der privaten Wirtschaft hinaus haben Betriebsräte in Stiftungen daneben noch eine zweite Rolle, da sie im Rahmen ihres Engagements innerhalb der Stiftung als »Gemeinschaftsentwickler« nach innen hin das verwirklichen wollen, was Stiftungen als »Gesellschaftsentwickler« nach außen verkörpern (8). Die Betriebspartnerschaft kann so über die eigene Organisation hinaus als gutes Beispiel für den konstruktiven Ausgleich der unterschiedlichen Interessenlagen dienen. Ein auf Dialog basierter Austausch könnte in diesem Sinne eine über den konkreten eigenen Wirkungskreis hinausgehende gesellschaftspolitische Rolle zukommen. Folgende Themen könnten die Agenda bestimmen:

- Definition und Entwicklung guter Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Arbeitgebern, Betriebspartnerschaft
- Vergleichbare Herausforderungen und Themen von Arbeitnehmervertretern, beispielsweise Umgang mit befristeten Verträgen
- Mehrwert für das Stiftungswesen durch Förderung guter Personalarbeit und Arbeitgebervertretungen
- Zukunftsherausforderungen innerhalb der Stiftungswelt: New Work, Mobiles Arbeiten, Digitalisierung etc.
- Gesellschaftlicher Mehrwert durch konstruktive Betriebspartnerschaften.

Graf Strachwitz hat im angegebenen Artikel ausgeführt, dass »kollektive Akteure in einem demokratisch aufgebauten Gemeinwesen diese Demokratie nicht zwingend in ihren Binnenprozessen abbilden [müssen]; allerdings müssen sie gesetzeskonform handeln und anerkennen, dass die Gesamtform dem Prinzip der Demokratie folgt und sie dementsprechend auf eine Rolle als komplementäre Akteure beschränkt sind.« In Angesicht des zunehmenden Einflusses von Stiftungen sowie der aktuellen Gefährdungen unserer freiheitlich demokratischen Grundordnung ist es vielleicht an der Zeit, dass Stiftungsverantwortliche nach einer neuen kooperativeren innerbetrieblichen Arbeitsweise mit besonderer Ausstrahlung nach außen suchen. Der Dialog über die aktuellen Herausforderungen sowie zu mehr Wirkungsorientierung unter aktiver Einbeziehung der Belegschaftsvertreterinnen und -vertreter könnte ein Schritt in diese Richtung sein.

Anmerkungen

(1) Dieser Textteil beruht auf der stark bearbeiteten Grundlage der Informationen folgender Internetseite:

<https://arbeits-abc.de/betriebsrat-aufgaben-und-rechte/>

(2) Wigboldus, Jan Ekke. Grift, Yolanda. Von den Berg, Annette. Loosie, Jan Kees (2016). The Economic Effects of Works Councils: Channels and Conditions. Using Secondary Data to Test a New Theoretical Model. In: Economic

and Industrial Democracy, Vol. 37(3) 535 – 565. Jüngst: »Der Mythos der bösen Mitbestimmung«. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2. März 2020

(3) <https://www.stiftungen.org/de/unsere-demokratie/blog-beitraege/stiftungen-in-der-demokratie.html>

(4) Vgl. auch Hummel, Siri (2019). Anstifter zur Beteiligung? Die Förderung politischer Partizipation durch gemeinnützige Stiftungen, Reihe: Maecenata Schriften 17. In dieser Veröffentlichung wird die Dimension der Förderung der Demokratie im Innern der Organisation leider nicht thematisiert. Es ist zu vermuten, dass hierzu in Deutschland keine Debatte in Stiftungen geführt wird.

(5) Vgl. Coser, Lewis A. (2015). Gierige Institutionen.

(6) Hinzuzufügen ist, dass es weitere Gründe gibt, warum in einer Vielzahl von Stiftungen keine Betriebsräte agieren. Ein Grund sei hier herausgegriffen: In Stiftungen arbeiten sehr häufig Menschen mit hoher intrinsischer Motivation, mit einem hohen Grad an Individualität und mit dem Wunsch nach Selbstverwirklichung. Die Erfahrung zeigt, dass sie häufig keinen vorrangigen Nutzen in einer Interessenvertretung à la Kollektivorgan Betriebsrat sehen. Diesen Kolleginnen und Kollegen sei aber warnend zugerufen, dass die Organisation im Falle eines Konfliktes stets und immer viel stärker ist als ihre rationale Überzeugungskraft als Einzelne.

(7) <https://tinyurl.com/t69afub>

(8) Dieser Gedankengang wurde vom Berliner Rechtsanwalt und Mediator Dr. Constantin Olbrisch in die Debatte eingebracht. Die folgenden Abschnitte beruhen auf seinen Texten, die er auf der Grundlage der ersten öffentlichen Diskussion zu diesem Thema auf dem Deutschen Stiftungstag in Osnabrück 2017 verfasst hat. Herzlichen Dank!

Autor

Dr. Gerd Placke (Jg. 1960) ist Historiker, Promotion an der Universität Osnabrück im Fachgebiet Geschichte der sozialen Bewegungen.

Redaktion

Stiftung Mitarbeit

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers

Ellerstr. 67

53119 Bonn

E-Mail: newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de