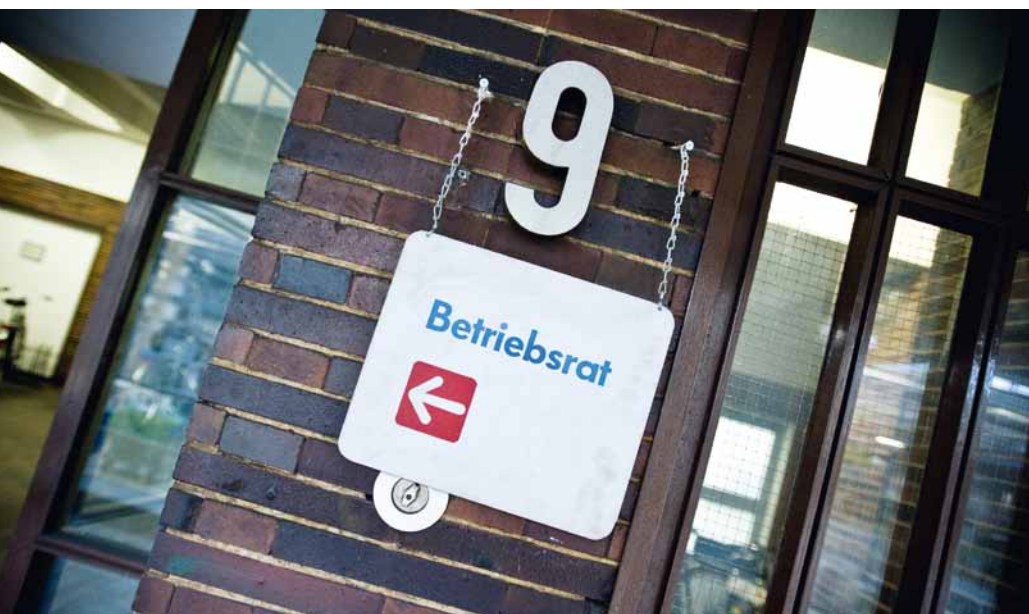


THEMENHEFT

# MITBESTIMMUNG

Lehrerheft · ab Klasse 9

BÖCKLER  
SCHULE



Teilhabemöglichkeiten  
von Beschäftigten. Ein Unterrichtsmagazin

**Moritz Peter Haarmann**

© 2016

**Herausgeberin**

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf

Telefon +49 211 7778-0  
Telefax +49 211 7778-120

[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Autor**

Dr. Moritz Peter Haarmann, Leibniz Universität Hannover

**Redaktion**

Anke Thiel  
[anke-thiel@boeckler.de](mailto:anke-thiel@boeckler.de)  
Telefon +49 211 7778-151  
[www.boeckler-schule.de](http://www.boeckler-schule.de)

**Texte und Illustrationen**

Texte sind, wenn nicht anders angegeben, Autorentexte.  
Die Illustrationen wurden nach Ideen des Autors von explainity®, Lüneburg erstellt.

**Gestaltung**

Stephanie Westmeyer, Düsseldorf

**Druck**

Setzkasten GmbH, Düsseldorf

**Titelfotos**

Schild Betriebsrat: Simone M. Neumann  
Handzeichen: picture alliance/dpa  
Konferenz: bilderberge/Photocase

**Bestellnummern**

30464: Lehrerheft (inkl. didaktischem Kommentar)  
30465: Schülerheft

Die Themenhefte können über [www.boeckler-schule.de](http://www.boeckler-schule.de) bestellt werden.

In diesem Themenheft befinden sich Verweise auf Internet-Adressen.  
Haftungshinweis: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links.  
Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>[A] Mitbestimmung: Was ist (uns) RECHT?</b>	
M1: Was bedeutet Mitbestimmung im wirtschaftlichen Bereich?	6
M2: Zwei Grundpositionen zur Mitbestimmung	6
M3: Miteinander? Gegeneinander? – Interessen im Betrieb	8
M4: Säulen der Mitbestimmung	9
M5: Gemeinsam sind wir stark! – Der Sinn von Vereinigungen	10
M6: Gewerkschaften: Drei Merkmale – Hunderte Angebote	12
M7: Gewerkschaften: Vom Berufs- zum Industrieverbandsprinzip	13
M8: Die Gewerkschaften des DGB	14
M9: Im Überblick: Die beiden Formen der Mitbestimmung	16
M10: Der Weg zur Mitbestimmung	18
M11: Meilensteine der Mitbestimmung	21
M12: Durcheinander: Die Machtverteilung im Aufsichtsrat	22
M13: Plakat: Unternehmensmitbestimmung statt Unternehmerbestimmung	24
M14: In Zahlen: Verbreitung der Mitbestimmung in Deutschland	25
M15: Karikatur: Angebot von Arbeitgeberseite	26
M16: Der Betriebsrat – Anwalt der Belegschaft	27
M17: Interview: JAV – Wieso, weshalb, warum?	28
M18: Ideenreiche Belegschaft rettet Arbeitsplätze	29
M19: Dreierkette: Rechte des Betriebsrats	30
M20: Fallbeispiele: Wie kann der Betriebsrat helfen?	32
M21: Karikatur: Schutz ab fünf	33
M22: Foto: Deutsche Teilung?	33
<b>[B] Mitbestimmung: Standpunkte</b>	
M23: Beschäftigte: Wirtschaftsbürger oder Wirtschaftsuntertanen?	36
M24: Unternehmensmitbestimmung: Ein Irrtum?	36
M25: Interview: „Im Mitbestimmungsgesetz gibt es keine echte Parität“	37
M26: Die betriebliche Mitbestimmung als Win-win-Situation	38
M27: Interview: „Betriebliche Mitbestimmung kostet viel Geld“	39
M28: Unsere Talkrunde zum Thema Mitbestimmung	40
<b>[C] Mitbestimmung: Auf der Kippe?</b>	
M29: Karikatur: Kündigungsgründe?	46
M30: Kreative Kündigungsgründe	47
M31: Müsli statt Betriebsrat?	48
M32: Feel-Good-Manager als Ersatz für den Betriebsrat?	49
M33: Karikatur: Feel-Good-Management in der Praxis	50
M34: Flucht aus der Unternehmensmitbestimmung?	51
M35: In Zahlen: Weniger Mitbestimmung?	51

## Methodenkiste

Methode 1   Gedankendreieck	52
Methode 2   Ergebnisse präsentieren	53
Methode 3   Wissens-Slam	55
Methode 4   Stimmungsthermometer	56
Methode 5   Karikaturen enträtseln	57
Methode 6   Talkrunde	58
Methode 7   Internetrecherche	61
Methode 8   Diagramme auswerten	62

## Glossar

### Didaktisch-methodischer Kommentar

Mitbestimmung verstehen – Demokratie lernen	66
Aufbau des Themenhefts	67

## Bild- und Quellennachweis

### Hinweise zur Arbeit mit dem Heft

Dieses Unterrichtsmagazin unterstützt euch Schritt für Schritt dabei, die Mitbestimmungsrechte von Beschäftigten kennen zu lernen und regt euch zur Auseinandersetzung mit wichtigen Fragen rund um das Thema Mitbestimmung an:

- Den roten Faden des Unterrichtsmagazins bilden die Materialien. Sie sind fortlaufend nummeriert. Anhand der Materialien könnt ihr euch wichtige Informationen und Standpunkte zum Thema Mitbestimmung erarbeiten.
- Zusatzinformationen zu Materialien findet ihr in INFOBOXEN wie dieser hier.
- In unregelmäßigen Abständen findet ihr hinter den Materialien einen Kasten mit Arbeitsanregungen. Diese Kästen sind mit TO DO betitelt.
- Arbeitsanregungen, die mit der Anwendung einer Methode verbunden sind, findet ihr in separaten Kästen. Diese Kästen tragen die Überschrift MIT METHODE.
- Die Methoden werden in der METHODENKISTE erläutert.
- Wichtige Begriffe könnt ihr im GLOSSAR nachschlagen. Außerdem werden dort Personen der Zeitgeschichte vorgestellt, die in den Texten auftauchen.

# [A] Mitbestimmung: Was ist (uns) RECHT?



**Was genau ist eigentlich damit gemeint, wenn im Wirtschaftsleben von „Mitbestimmung“ gesprochen wird? Welche gesetzlichen Regelungen zur Mitbestimmung von Beschäftigten gibt es? Und wie werden die Mitbestimmungsrechte der Beschäftigten in den Betrieben umgesetzt?**

**Antworten auf diese und weitere Fragen zum Thema „Mitbestimmung“ findet ihr auf den nachfolgenden Seiten. Zunächst ist aber eure Sicht auf das Thema gefragt >>> [MIT METHODE 01, S.7.](#)**





1. Simone M. Neumann
2. fotolia
3. © PMinteractive GmbH
4. Harm Bengen
5. Thomas Plaßmann



2



3



5



4

## M1 Was bedeutet Mitbestimmung im wirtschaftlichen Bereich?

1 Die meisten Entscheidungen, die in einem Betrieb getroffen werden, betreffen unmittelbar die Belegschaft. Deshalb kämpfen Gewerkschaften seit dem 19. Jahrhundert dafür, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an diesen Entscheidungen beteiligt werden.

Auch wenn Beschäftigte in der Regel nicht gleichberechtigt mit der Unternehmensführung entscheiden dürfen, verfügen sie heute über gesetzliche Mitbestimmungsrechte.

10 Was Mitbestimmung für Beschäftigte konkret bedeutet, ist sehr unterschiedlich: Mitbestimmung reicht von dem Recht der Beschäftigten, über anstehende Entscheidungen in einem Betrieb informiert zu werden, über das Recht, die Unternehmensleitung in sozialen oder wirtschaftlichen Fragen zu beraten, bis zu dem Recht, darüber mitzuentcheiden, wer ein Unternehmen leitet.

Welche Mitbestimmungsrechte den Beschäftigten eines Betriebes gesetzlich garantiert werden, hängt in

20 Deutschland von drei Faktoren ab:

- 1) der Rechtsform eines Betriebes
- 2) der Anzahl der Beschäftigten
- 3) der Branche, zu der ein Betrieb gehört.

Grundsätzlich wird unterschieden zwischen zwei

25 Formen der Mitbestimmung: Der betrieblichen Mitbestimmung und der Unternehmensmitbestimmung

>>> M9 M10.

## M2 Zwei Grundpositionen zur Mitbestimmung

Wenn man der Meinung ist, daß unsere derzeitige Ordnung im Wesentlichen auf dem Eigentum basiert und das Eigentum eines der entscheidenden Ordnungselemente ist, dann ist die Mitbestimmung ein Angriff auf diese Ordnung, denn sie ist zweifellos ein Angriff auf die Funktion des Eigentums.

Mitbestimmung – Angriff auf das Eigentum. Interview mit Hanns Martin Schleyer, in: DER SPIEGEL 44/1968



Hanns Martin Schleyer (1915 – 1977)  
Foto: Bundesarchiv

### Mehr zum Thema

Ob und wie weit die Beschäftigten im Arbeitsleben mitbestimmen dürfen, ist nach wie vor ein politisches Streitthema. Weitere Standpunkte pro und contra „Mitbestimmung“ findet ihr in Kapitel [B] ab S. 34.

Infobox 1

Die Forderung nach Mitbestimmung ist die Forderung nach Ausweitung der Demokratie auf dem Gebiet der Wirtschaft. Die Demokratie ist erst dann vollkommen, wenn der arbeitende Mensch nicht nur die vollen staatsbürgerlichen Rechte hat, sondern wenn auch auf der wirtschaftlichen Ebene die Ungleichheit von heute abgelöst wird durch eine Ordnung, die den arbeitenden Menschen zum gleichberechtigten, freien Wirtschaftsbürger macht.

Erster Deutscher Bundestag (Hrsg.) (1952): Plenarprotokoll der 227. Sitzung, Bonn, 19.7.1952



Erich Ollenhauer (1901 – 1963)  
Foto: Museum für Kommunikation Bonn / one/one

## MIT METHODE



### 01 Gedankendreieck zur Mitbestimmung

Bildet Zweierteams. Erstellt dann ein Gedankendreieck zum Thema „Mitbestimmung“ (s. Methode 1). Diskutiert eure Vorstellungen zum Thema „Mitbestimmung“ im Unterrichtsgespräch.

## TO DO

**01** M1: Klärt anhand der Definition, was im wirtschaftlichen Bereich unter „Mitbestimmung“ verstanden wird.

**02** Vergleicht die Definition M1 mit eurem eigenen Verständnis von „Mitbestimmung“

»» MIT METHODE 01. Haltet Gemeinsamkeiten und Unterschiede fest.

**03** Bildet Zweierteams. Klärt dann für die beiden in M2 genannten Positionen:

a) Was wird gefordert?

b) Welche Machtverteilung zwischen Arbeitnehmer/innen und Arbeitgeber/innen wird gewünscht?

c) Wie wird die Position begründet?

**04** M2: Diskutiert für jede Position, ob ihr diese Sicht teilt und ob euch die Argumentation überzeugt.



**M3** Miteinander? Gegeneinander?  
Interessen im Betrieb

1 Im Arbeitsalltag können sich an vielen Punkten Konflikte zwischen der Unternehmensleitung und der Belegschaft entzünden – denn „Kapital“ und „Arbeit“ haben gegensätzliche Interessen. Gleichzeitig gibt es 5 i. d. R. auch viele Anliegen, die beide Seiten miteinander teilen.

Inwieweit die Interessen von Beschäftigten und Arbeitgeber harmonieren, hängt stark vom einzelnen Unternehmen und dessen Unternehmenskultur ab.

10 Einige typische Interessen von Beschäftigten und Geschäftsführung werden nachfolgend aufgeführt.



- Interessen der Beschäftigten
- Interessen der Unternehmensleitung
- geteilte Interessen

## M4 Säulen der Mitbestimmung

1 Die heute in Deutschland geltenden Mitbestimmungsrechte >>> M9 - M12 wurden hart erkämpft. Wichtig für ihre Durchsetzung und fortwährende Sicherung waren und sind vor allem zwei Voraussetzungen. Über diese beiden „Säulen“ der Arbeitnehmermitbestimmung sollte man nachdenken, wenn man sich über die Gegenwart und Zukunft von Mitbestimmungsrechten Gedanken macht.

### 10 Säule I

Der Grundgedanke ist einfach: Weil die politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Ordnung alle betrifft, sollten auch alle an deren Gestaltung teilhaben.

15 Der Weg in eine entsprechende Gestaltung des sozialen Zusammenlebens ist allerdings kompliziert. Schließlich geben die meisten Menschen ungern besondere Machtpositionen auf. Genau das wird aber vorausgesetzt, wenn aus einer Herrschaft von einigen Wenigen eine Herrschaft der Vielen werden soll.

20 Gerade im Hinblick auf das wirtschaftliche Zusammenleben wird darüber gestritten, wie weit die Idee einer gleichberechtigten Gestaltung des Zusammenlebens reichen sollte. Unstrittig ist aber, dass von 25 ihr starke Impulse auf die Gestaltung des wirtschaftlichen Zusammenlebens ausgehen.

### Säule II

Mit der Industrialisierung entstanden im 19. Jahrhundert riesige Unternehmen. Die Arbeitsbedingungen in den frühen Industriebetrieben waren in der Regel katastrophal. Die Löhne waren häufig so niedrig, dass sie nicht einmal für ausreichend Nahrungsmittel und eine kleine Wohnung reichten. Deshalb lebten viele 35 Arbeiterfamilien unter menschenunwürdigen Bedingungen. Viele Arbeiterkinder waren unterernährt.

Um ihre Arbeits- und Lebensbedingungen zu verbessern, schloss sich die Arbeiterschaft zu Vereinigungen zusammen. Und tatsächlich konnte die Arbeiterschaft durch diese Zusammenschlüsse wichtige 40 Interessen durchsetzen und ihre soziale Situation verbessern.

Auch die heutige politische und wirtschaftliche Ordnung wäre ohne diese Arbeitnehmerorganisationen eine andere. Denn seit Gründung der Bundesrepublik setzen sich diese Vereinigungen erfolgreich für die Durchsetzung von Arbeitnehmerrechten ein. Dazu zählt insbesondere auch das Recht auf Mitbestimmung.

## TO DO

05 M3: Stellt für jedes im Schaubild aufgeführte Interesse Überlegungen auf, ob es sich dabei um ein gemeinsames Interesse von Beschäftigten und Unternehmensführung handelt oder ob ihr das jeweilige Interesse ausschließlich einer der beiden Seiten zurechnet. Begründet und diskutiert eure Zuordnungen. Und so könnt ihr vorgehen:

a) Bildet Zweierteams.

b) Überlegt für jedes der genannten Beispiele, um wessen Interesse es sich handelt.

c) Haltet eure Einschätzungen fest, indem ihr am linken Rand des jeweiligen Beispiels farblich kennzeichnet, ob es sich dabei um ein Interesse der Beschäftigten (rot), der Unternehmensführung (blau) oder beider Seiten (rot-blau) handelt.

d) Überlegt euch außerdem weitere Interessen von Beschäftigten oder Unternehmensleitung, die nicht in der Übersicht genannt werden. Tragt diese Interessen in die freien Felder ein.

e) Tauscht euch abschließend im Plenum über eure Zuordnungen aus. Begründet eure Entscheidungen und diskutiert eure Arbeitsergebnisse.

f) Stellt euch gegenseitig die Interessen vor, die ihr in der Übersicht ergänzt habt. Einigt euch auf zwei Ergänzungen, die ihr besonders wichtig findet und die von allen Gruppen als Ergänzung in die Übersicht genommen werden können.

06 M4: Klärt mithilfe der erläuternden Texte, von welchen „Säulen“ die Mitbestimmung von Beschäftigten getragen wird. Erklärt ausgehend von jedem Text in eigenen Worten, warum es sich dabei um eine wichtige Säule der Mitbestimmung handelt. Formuliert dann für jeden Abschnitt eine passende Überschrift.



1 Gemeinsam erreicht man mehr – aus diesem Grund  
 schließen sich Personen zu Interessenvereinigungen  
 (auch: Interessenverbänden) zusammen. Das Recht  
 dazu wird in einer Demokratie durch die Verfassung  
 5 garantiert. Im Grundgesetz heißt es dazu: „Alle Deut-  
 schen haben das Recht, Vereine und Gesellschaften  
 zu bilden“ (Art. 9, Absatz 1). Diese „Vereinigungsfrei-  
 heit“ zählt zu den Grundrechten.

Die Mitglieder einer Vereinigung verfolgen in ei-  
 10 nem bestimmten Bereich ähnliche Interessen. Ver-  
 einigungen sind Angebote, diese Interessen zu-  
 sammenzuführen und wirksam zu vertreten. Eine  
 Vereinigung kann also als Anwalt und Sprachrohr be-  
 stimmter Anliegen verstanden werden.

15 Da Menschen viele verschiedene Interessen ha-  
 ben, gibt es in einer Demokratie auch sehr viele ver-  
 schiedene Vereinigungen.

In Deutschland existieren über eine halbe Million  
 eingetragene Vereinigungen – die meisten von ihnen  
 20 sind kleine Vereine, die bekanntesten große Inter-  
 essenverbände. Interessenverbände werben in der de-  
 mokratischen Öffentlichkeit offensiv um Mitglieder –  
 denn wie wirksam der Verband die Interessen seiner  
 Mitglieder durchsetzen kann, hängt i. d. R. auch da-  
 25 von ab, wie viele Menschen in diesem Verband orga-  
 nisiert sind.

Zu den aus politischer und wirtschaftlicher Sicht  
 wichtigsten Vereinigungen gehören neben großen  
 politischen Parteien vor allem die Interessenvertre-  
 30 tungen der Arbeitnehmer/innen (Gewerkschaften)  
 und der Arbeitgeber/innen (Arbeitgeberverbände).



### Vereinigungen in der Diktatur

Im Gegensatz zu Vereinigungen in der Demokratie dient die Bildung von Vereinigungen in einer Diktatur nicht den Interessen freier Bürger, sondern der Durchsetzung der ideologischen Ziele des diktatorischen Staates. Die Beispiele NS-Regime (1933 – 1945) und DDR (1949 – 1990) zeigen, dass Vereinigungen in einer Diktatur staatlich gegründete und staatlich gelenkte Massenorganisationen sind, die nichts mit einer freien Willensbildung ihrer Mitglieder zu tun haben. Hinzu kommt, dass Diktaturen i. d. R. Druck auf die Menschen ausüben, den staatlich kontrollierten Vereinigungen beizutreten.

Infobox 2

## TO DO

**07** Erklärt mithilfe von M5, welches Recht sich hinter Art. 9, Absatz 1 des Grundgesetzes verbirgt. Stellt dann ausgehend vom Text begründete Vermutungen darüber auf, welche Rolle dieses Recht im wirtschaftlichen und politischen Zusammenleben spielt.

1 Gewerkschaften sind Vereinigungen von Arbeitnehmer(inne)n, die folgende Merkmale haben:

5 **a] Sie sind Interessenvertretung der Arbeitnehmer/innen**

Gewerkschaften setzen sich für die Verbesserung der sozialen und wirtschaftlichen Lage der Arbeitnehmerschaft ein. Dazu gehören insbesondere der Kampf für eine möglichst weitreichende Mitbestimmung der Beschäftigten, die Durchsetzung höherer Löhne und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen (z. B. Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsschutz). Gewerkschaften sind überparteilich organisiert, sie sind also keiner bestimmten politischen Partei oder Glaubensrichtung verpflichtet.

20 **b] Sie sind überbetrieblich organisiert**

Damit eine Gewerkschaft die Interessen der in ihr organisierten Arbeitnehmer/innen wahrnehmen kann, muss sie gegenüber ihren Verhandlungspartnern (Arbeitgeber/Arbeitgeberverbände) durchsetzungsstark sein. Deshalb ist eine Gewerkschaft überbetrieblich organisiert >>> M7. Als Vereinigungen, denen i. d. R. viele tausend Beschäftigte aus vielen verschiedenen Unternehmen angehören (die IG Metall hat als größte deutsche Gewerkschaft über zwei Millionen Mitglieder) sind Gewerkschaften auch politische Akteure. Sie setzen sich auch im politischen Prozess für eine möglichst weitgehende Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen ein und fühlen sich i. d. R. einem solidarischen und sozialen gesellschaftlichen Miteinander verpflichtet.

35 **c] Sie verfolgen das Ziel, Tarifverträge abzuschließen**

Gewerkschaften sind Tarifparteien. Sie haben also das Ziel, mit ihrem Tarifpartner (einem einzelnen Arbeitgeber oder einem Arbeitgeberverband) für ihren Einflussbereich einen Tarifvertrag abzuschließen. Ein Tarifvertrag ist das Ergebnis von Tarifverhandlungen, in denen die wichtigsten Punkte von Arbeitsverträgen ausgehandelt werden (z. B. Lohnhöhe, Arbeitszeiten, Rechte und Pflichten von Beschäftigten und Arbeitgebern).

In Deutschland gibt es etwa 100 verschiedene Gewerkschaften. Sie richten sich jeweils an die Beschäftigten bestimmter Wirtschaftsbranchen bzw. Berufsgruppen >>> M7. Die acht mitgliederstärksten Gewerkschaften Deutschlands sind im Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) organisiert >>> M8.

Neben dem DGB mit seinen Einzelgewerkschaften, die insgesamt mehr als sechs Millionen Mitglieder umfassen, gibt es weitere Gewerkschaftsbünde, z. B. den DBB Beamtenbund und Tarifunion (früher: Deutscher Beamtenbund), dem aktuell 43 überwiegend kleinere Gewerkschaften angehören, sowie kleinere christliche Gewerkschaften und Spartengewerkschaften.

#### Ziele in Tarifverhandlungen

Wenn beide Tarifparteien identische Ziele verfolgen würden, wären Tarifverhandlungen überflüssig >>> M6. Gewerkschaften und Arbeitgeberseite sind jeweils spezifischen Interessen verpflichtet:

Als Interessenvertretung der Beschäftigten engagieren sich die Gewerkschaften u. a. dafür, dass ein möglichst hoher Anteil der erwirtschafteten Gewinne den Arbeitnehmer(inne)n zugutekommt (sie kämpfen also für Lohnerhöhungen).

Ziel der Arbeitgeberseite ist es hingegen, einen möglichst hohen Anteil des Gewinns an die Anteilseigner/Eigentümer auszusütten.

Natürlich gibt es i. d. R. aber auch Ziele, die beide Tarifparteien verfolgen. Dazu gehört die Sicherung der Zukunft des Unternehmens (bei einem Firmentarifvertrag) bzw. der Unternehmen, für die der Tarifvertrag abgeschlossen wird. Allerdings sind auch Investitionsentscheidungen häufig konfliktgeprägt – z. B. dann, wenn damit Arbeitsplatzverlagerungen verbunden sind.

## M7 Gewerkschaften: Vom Berufs- zum Industrieverbandsprinzip

1 Könnten die Beschäftigten in Deutschland nur einer einzigen Gewerkschaft beitreten, wäre die Mitgliedschaft wahrscheinlich ziemlich wertlos: Zu unterschiedlich sind die Voraussetzungen, unter denen  
5 die Menschen in Deutschland arbeiten, und zu unterschiedlich sind deshalb auch die Interessen der Erwerbstätigen. Die Gemeinsamkeit, Arbeitnehmer/in zu sein, reicht also offensichtlich nicht aus, um sich zu einer schlagkräftigen Gewerkschaft zusammenzuschließen – es braucht weitere Gemeinsamkeiten.

In Deutschland haben bei der Entstehung der Gewerkschaften vor allem die verschiedenen Berufe eine Rolle gespielt. Insbesondere im 19. Jahrhundert gab es für viele einzelne Berufe eine eigene Gewerkschaft.  
15 Um die Gewerkschaften größer und damit mächtiger zu machen, haben sich schließlich Gewerkschaften, die ähnliche Berufe vertraten, zusammengeschlossen. Eine Gewerkschaft vertritt dann eine bestimmte Berufsgruppe, statt nur die in einem einzelnen Beruf tätigen Arbeitnehmer/innen. Dieses Prinzip der Organisation von Gewerkschaften wird als Berufsverbandsprinzip bezeichnet.

Weil während des NS-Regimes (1933–1945) Gewerkschaften verboten waren, gab es nach dem Zweiten Weltkrieg in Westdeutschland eine große Zahl von Neugründungen. In Ostdeutschland/der späteren DDR wurde den Menschen das Grundrecht auf Vereinigungsfreiheit allerdings weiterhin vorenthalten – hier bestimmten die politischen Funktionäre über das Angebot an Verbänden und deren Ziele  
30 >>> INFOBOX 2.

Im Gegensatz zum Deutschen Kaiserreich (1871–1919) und der Weimarer Republik (1919–1933) wurden Gewerkschaften in der späteren Bundesrepublik Deutschland nicht mehr überwiegend nach dem Berufsverbandsprinzip gegründet. Stattdessen setzte sich das Industrieverbandsprinzip weitgehend durch: Eine Gewerkschaft, die nach dem Industrieverbandsprinzip organisiert ist, richtet sich an alle  
40 Arbeitnehmer/innen, die in einer bestimmten Wirtschaftsbranche beschäftigt sind (also z. B. der Metall- und Elektroindustrie). Auch die Arbeitgeberverbände sind überwiegend nach dem Industrieverbandsprinzip organisiert.

45 So wenig Sinn eine Einheitsgewerkschaft (oder ein Einheitsarbeitgeberverband) in einer Demokratie auch hätte (siehe oben) – häufig ist es für die einzelnen Gewerkschaften (bzw. für die einzelnen Arbeitgeberverbände) sinnvoll, sich gemeinsam abzustimmen  
50 bzw. allgemeine Interessen von Arbeitnehmer(inne)n (bzw. Arbeitgeber(inne)n) mit vereinter Kraft zu vertreten.

Aus diesem Grund haben die acht größten Einzelgewerkschaften sowie 70 Arbeitgeberverbände jeweils  
55 einen Dachverband gegründet: Für die Gewerkschaften ist das der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB), für die Arbeitgeberverbände die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA). Sicherlich sind euch beide Organisationen schon einmal in  
60 den Nachrichten begegnet.

### Industrieverbandsprinzip = Branchenverbandsprinzip

Der Begriff „Industrieverbandsprinzip“ stammt aus einer Zeit, in der die Wirtschaft durch das produzierende Gewerbe (den industriellen Sektor) dominiert wurde. Bereits seit den 1970er-Jahren ist die Mehrzahl der Arbeitnehmer/innen in Deutschland allerdings im Dienstleistungssektor beschäftigt. Da sich auch im Dienstleistungssektor die meisten Gewerkschaften nach Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche gebildet haben, wäre es eigentlich passender, vom Branchenverbandsprinzip (statt vom Industrieverbandsprinzip) zu sprechen. Denn der Begriff „Branchenverbandsprinzip“ passt sowohl auf die Industrie als auch auf Dienstleistungen und Landwirtschaft. Im fachlichen Sprachgebrauch (also z. B. unter Ökonom(inn)en) ist allerdings weiterhin der Begriff „Industrieverbandsprinzip“ üblich.

Infobox 4

### TO DO

08 M6: Fasst in eigenen Worten zusammen, was eine Gewerkschaft ausmacht.

09 Diskutiert ausgehend von M6, welche Bedeutung Gewerkschaften für Beschäftigte haben.

10 Klärt mithilfe von M6 und Infobox 3, warum Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände als „Tarifpartner“ bezeichnet werden. Haltet ihr diese Bezeichnung für passend? Begründet!

11 Erklärt das Industrieverbandsprinzip (M7 und Infobox 4). Grenzt das Industrieverbandsprinzip dabei vom Berufsverbandsprinzip ab.





Im **Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB)** sind die acht mitgliederstärksten Einzelgewerkschaften in Deutschland organisiert. Der DGB koordiniert die Aktivitäten seiner Einzelgewerkschaften. Der DGB ist wiederum Mitglied im Europäischen Gewerkschaftsbund (EGB) und im Internationalen Gewerkschaftsbund (IGB).



Die **Industriegewerkschaft Metall (IG Metall)** vertritt Beschäftigte der Metall- und Elektroindustrie, der Textilindustrie, der Holz- und Kunststoffverarbeitung und der Informations- und Kommunikationstechnologie.



Die **Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)** richtet sich an die Beschäftigten der Dienstleistungsbranchen (z. B. Handel, Postdienste, Banken, Versicherungen, Behörden, Transport- und Verkehrsbetriebe, Telekommunikation).



Die **Industriegewerkschaft Bau-Agrar-Umwelt (IG BAU)** vertritt Beschäftigte des Baugewerbes, der Agrar- und Forstwirtschaft, der Baustoffindustrie sowie der Branche Entsorgung und Recycling.



Die **Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW)** vertritt Arbeitnehmer/innen, die pädagogische und wissenschaftliche Berufe an Kindergärten, Schulen, Hochschulen usw. ausüben.



Die **Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE)** ist für Beschäftigte der Branchen Chemie, Kunststoff, Energie (Gas, Mineralöl), Umwelt, Glas, Papier, Keramik, Leder und Bergbau zuständig.



Der **Gewerkschaft Nahrungs-Genuss-Gaststätten (NGG)** können Beschäftigte des Hotel- und Gastgewerbes, der Lebensmittelindustrie sowie der Tabakindustrie beitreten.



Die **Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG)** richtet sich an die im Verkehrsgewerbe Beschäftigten.



Die **Gewerkschaft der Polizei (GdP)** richtet sich an alle im Polizeidienst Beschäftigten.

## TO DO

**12** Erstellt mithilfe einer Internetrecherche ergänzend zu M8 eine Liste mit weiteren Gewerkschaften. Stellt für jede Gewerkschaft auf eurer Liste begründet Überlegungen auf, ob ihre Bezeichnung auf das Berufsverbandsprinzip oder auf das Industrieverbandsprinzip zurückgeht (s. TO DO 11).

## MIT METHODE



### 02 Gewerkschaften im Portrait

Bildet acht Teams. Jedes Team hat die Aufgabe, mithilfe einer Internetrecherche [»» METHODE 7](#) eine der in M8 genannten Gewerkschaften vorzustellen. Und so könnt ihr vorgehen:

- a) Einigt euch darauf, welches Team welche Gewerkschaft vorstellt.
- b) Bevor ihr in die Teamarbeit geht: Erstellt einen Fragenkatalog, der von jedem Team beantwortet werden soll (z. B.: Wann wurde die Gewerkschaft gegründet? An wen richtet sich die Gewerkschaft? Wie viele Mitglieder hat die Gewerkschaft? Wofür hat sich die Gewerkschaft in letzter Zeit stark gemacht?)
- c) Findet in eurem Team für die von euch gewählte Gewerkschaft Antworten auf den Fragenkatalog. Ergänzt diese Informationen um weitere interessante Informationen über die jeweilige Gewerkschaft.
- d) Bereitet mithilfe von Methode 2 eine Präsentation eurer Arbeitsergebnisse vor und stellt die Gewerkschaft eurer Klasse vor.

# Puzzle A

## Betriebliche Mitbestimmung

Unter dem Link [www.boeckler.de/39581.htm](http://www.boeckler.de/39581.htm) kannst du dir die Puzzleteile ausdrucken.

### TO DO

**13** M9: Erstellt mithilfe der beiden Puzzles eine Übersicht zur betrieblichen Mitbestimmung und eine Übersicht zur Unternehmensmitbestimmung. Und so könnt ihr vorgehen:

- Schneidet die Puzzleteile aus.
- Legt die Puzzleteile passend zusammen.
- Die beiden Puzzle liefern für die betriebliche Mitbestimmung (Puzzle A) bzw. die Unternehmensmitbestimmung (Puzzle B) Informationen zu folgenden Punkten:

a] Was hat es mit der jeweiligen Form der Mitbestimmung auf sich (Definition der betrieblichen Mitbestimmung / Definition der Unternehmensmitbestimmung)?

b] Über welche Organe findet die Mitbestimmung statt (Organe der betrieblichen Mitbestimmung / Organ der Unternehmensmitbestimmung)?

c] Was sind die gesetzlichen Grundlagen der Mitbestimmung (gesetzliche Grundlagen der betrieblichen Mitbestimmung / der Unternehmensmitbestimmung)?

Kennzeichnet für jedes Puzzleteil, auf welche dieser drei Punkte es sich bezieht. Wählt dafür für jeden der Punkte a] bis c] eine Farbe aus und umrandet jedes Puzzleteil mit der passenden Farbe.

**Tipp:** Im Downloadbereich von Böckler Schule findet ihr einen Überblick zu beiden Formen der Mitbestimmung, der alternativ zu den beiden Puzzles genutzt werden kann.

**14** Vergleicht die Wünsche und Vermutungen, die ihr mit eurem Gedankendreieck zum Thema „Mitbestimmung“ geäußert habt >>> **MIT METHODE 01**, damit, welche Mitbestimmungsrechte Beschäftigte in Deutschland tatsächlich haben (M9).

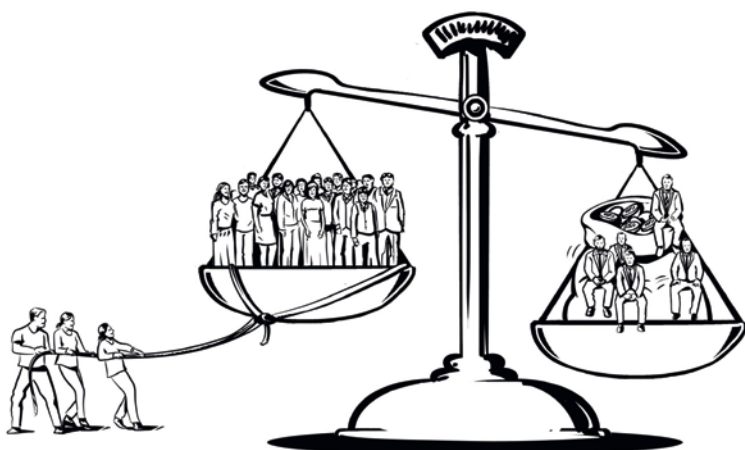
---

# Puzzle B

## Unternehmensmitbestimmung

## M10 Der Weg zur Mitbestimmung

1 Die Mitbestimmung in Betrieben und Unternehmen ist seit den Anfängen der Arbeiterbewegung ein politisches Streitthema. Gerade in Deutschland verlief dieser Konflikt zwischen „Kapital“ und „Arbeit“  
5 wechsellvoll. Dabei zeigen die letzten anderthalb Jahrhunderte, dass die Gestaltung des wirtschaftlichen Zusammenlebens in einer demokratischen Gesellschaft vollkommen anderen Mechanismen unterliegt als in autoritären oder diktatorischen politischen Systemen. Schließlich wird in einer Demokratie auch die wirtschaftliche Ordnung ausgehandelt und nicht von eini-  
10 gen wenigen bestimmt. Aber der Reihe nach:



### Deutsches Kaiserreich (1871 – 1918)

15 Im Deutschen Kaiserreich entwickelte sich unter Führung der zeitweise verbotenen SPD eine starke Arbeiterbewegung. Obwohl die Arbeiterschaft in der Hochphase der Industrialisierung die Bevölkerungsmehrheit stellte, konnte sie unter den politischen Verhältnissen des Kaiserreichs nur schwache Mitbestimmungsrechte erkämpfen. Zwar bildeten sich in den meisten industriellen Großbetrieben sogenannte Arbeiterausschüsse (die in der Spätphase des Kaiserreichs schließlich auch gesetzlich vorgesehen waren), doch beschränkte sich deren Funktion im Wesentlichen auf das Schlichten von Konflikten innerhalb der Arbeiterschaft. Die Entscheidungsgewalt über die Regelung der zentralen Fragen des Arbeitsalltags (Gestaltung der Arbeitsprozesse, Arbeitszeit- und Lohnfragen) lag in den Unternehmen allein in der Hand  
20 der Eigentümer. Die dramatische wirtschaftliche und soziale Lage, in der sich die Industriearbeiterschaft damals befand, war Spiegelbild dieser Alleinherrschaft der Fabrikbesitzer.

Ausnahmen bildeten Unternehmen, die von sozial denkenden Eigentümern geführt wurden. Zwei bekannte Beispiele dafür sind der Stuttgarter Maschinenbauerhersteller Robert Bosch (1861 – 1942) und der Berliner Jalousienfabrikant Heinrich Freese (1853 – 1944). Diese beiden erfolgreichen Großindustriellen sahen soziale und demokratische Strukturen in ihren Unternehmen als ein Gebot der Menschlichkeit an. Außerdem waren sie davon überzeugt, dass eine soziale Betriebsordnung der Motivation der Belegschaft und damit der Produktivität des Unternehmens zugutekommt.  
45

### Weimarer Republik (1918 – 1933)

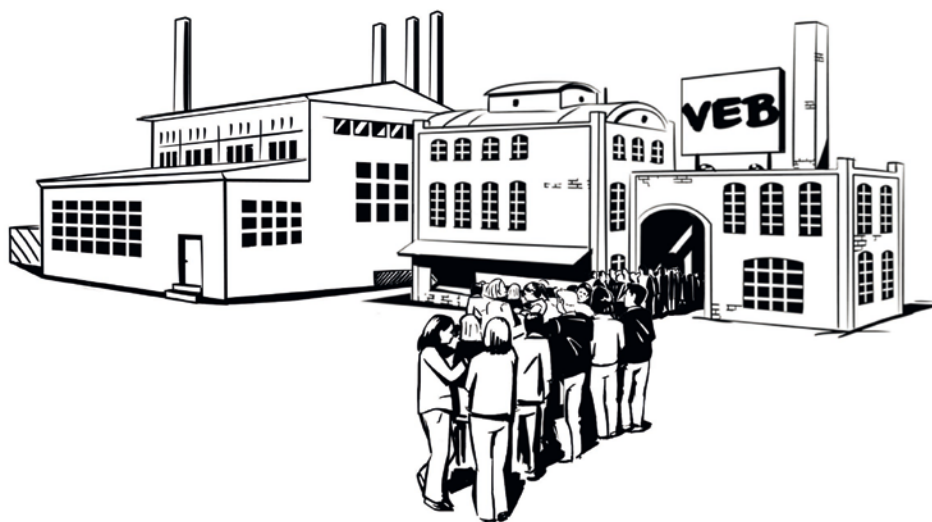
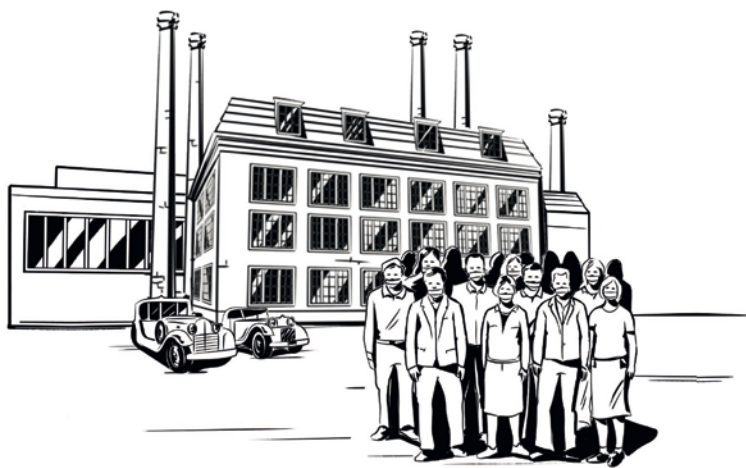
In der Weimarer Republik sollte sich die demokratische Verfassung auch in den Unternehmensstrukturen widerspiegeln. Deshalb wurde 1920 – also kurz nach Gründung dieser ersten deutschen Demokratie – das Betriebsrätegesetz verabschiedet. Das Gesetz sah vor, dass in allen Unternehmen mit mindestens 20 Beschäftigten ein Betriebsrat gebildet werden sollte. Damit erhielt ein Großteil der Arbeiterschaft in Deutschland das gesetzliche Recht auf die Gründung eines Betriebsrats. 1922 folgte das Gesetz über die Entsendung von Betriebsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat. In bestimmten Großunternehmen hatten die Beschäftigten also nun u. a. das Recht, über die Unternehmensleitung mitzubestimmen.  
60

### 1 NS-Regime (1933 – 1945)

Im NS-Regime wurde die Arbeiterbewegung brutal unterdrückt. Die Arbeitnehmerrechte auf betriebliche Mitbestimmung und auf Unternehmensmitbestimmung wurden abgeschafft, die Gewerkschaften verboten und Gewerkschafter verfolgt. Parallel ermöglichte das Regime im Zweiten Weltkrieg (1939 – 1945) in industriellen Großbetrieben sowie der Landwirtschaft sklavenhafte Arbeitsverhältnisse: Mehrere Millionen Zwangsarbeiter/innen, die größtenteils aus Osteuropa nach Deutschland verschleppt wurden, fristeten ein rechtloses Dasein. Unter ihnen waren viele Kriegsgefangene. Viele Zwangsarbeiter/innen starben infolge der menschenunwürdigen Arbeitsbedingungen. Sie erhielten viel zu wenig Nahrung für ihre harte körperliche Arbeit. Die sogenannte „Vernichtung durch Arbeit“ war auch Bestandteil der Mordmaschinerie in den Konzentrationslagern, der Millionen Menschen insbesondere jüdischen Glaubens zum Opfer fielen.

### 20 DDR (1949 – 1990)

In der DDR bestimmte eine kleine Anzahl politischer Funktionäre über den Betriebsalltag. Von Kleinstbetrieben abgesehen befanden sich alle Betriebe in staatlicher Hand – die Eigentümer kleiner, mittelgroßer und großer Unternehmen waren in der unmittelbaren Nachkriegszeit enteignet worden. Auch die Arbeitnehmer/innen mussten sich den Regeln der SED-Diktatur unterwerfen: In ihrer Freizeit ebenso wie in den sogenannten „Volkseigenen Betrieben“ (VEB).





## 1 Bundesrepublik Deutschland (seit 1949)

In der Bundesrepublik Deutschland gehört die Diskussion über die Mitbestimmungsrechte von Arbeitnehmer(inne)n seit dem demokratischen Neubeginn von 1949 zur Debattenkultur – es wird also politisch darüber gestritten, wie weit die Mitbestimmung von Beschäftigten reichen sollte.

Die Diskussion über die Mitbestimmung spielt sich zwischen gegensätzlichen Standpunkten ab >>> **M2**:

– Befürworter einer weitreichenden Mitbestimmung von Arbeitnehmer(inne)n argumentieren vor allem mit dem Demokratieprinzip. Demnach sollte sich die demokratische Staats- und Gesellschaftsordnung der Bundesrepublik Deutschland auch in der Organisation des Arbeitsalltags widerspiegeln. Außerdem verweisen die Befürworter einer weitreichenden Mitbestimmung darauf, dass die Arbeitnehmer/innen einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg ihres Unternehmens leisten und deshalb auch mit über das Unternehmen entscheiden sollten.

– Gegner einer weitreichenden Mitbestimmung von Arbeitnehmer(inne)n sehen in entsprechenden gesetzlichen Regelungen einen unzulässigen Eingriff in die Rechte der Eigentümer von Unternehmen. Weil Arbeitnehmer/innen i. d. R. keine Eigentümer des Unternehmens seien, sollten sie auch keine unternehmerische Verantwortung tragen. Außerdem sprechen Gegner weitreichender Mitbestimmungsregeln Beschäftigten häufig die Kompetenz ab, verantwortungsvoll über wirtschaftliche Fragen entscheiden zu können.

Insbesondere die 1950er- und die 1970er-Jahre waren von politischen Auseinandersetzungen über die Regelungen der Mitbestimmung geprägt. Dabei setzten die Gewerkschaften gegen den Widerstand von Arbeitgeberorganisationen gesetzliche Mitbestimmungsregeln durch, die im Vergleich zu anderen Staaten weitreichend sind.

So haben in Deutschland alle Arbeitnehmer/innen, die in einem Betrieb mit mindestens fünf Beschäftigten arbeiten, das Recht, einen Betriebsrat zu wählen. Damit ist für drei Viertel der Arbeitnehmer/innen in Deutschland das Recht auf betriebliche Mitbestimmung gesichert: Der Betriebsrat ist von der Unternehmensleitung u. a. an Entscheidungen über die Arbeitsorganisation, die Regelung der Arbeitszeit sowie Neueinstellungen und Kündigungen zu beteiligen >>> **M16** **M19**. Beschäftigt ein Betrieb mindestens fünf

Auszubildende unter 25 Jahren bzw. jugendliche Arbeitnehmer/innen, ist neben dem Betriebsrat die Wahl einer Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) vorgesehen >>> **INFOBOX 6**. Die gesetzlichen Grundlagen für die betriebliche Mitbestimmung wurden im Jahr 1952 mit dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geschaffen, das 1972 grundlegend überarbeitet wurde.

Während sich die betriebliche Mitbestimmung vor allem auf die Regelung des Arbeitsalltags bezieht, sichert die Unternehmensmitbestimmung den Arbeitnehmer(inne)n Mitsprache bei wirtschaftlichen Entscheidungen des Unternehmens. Organ dafür ist der Aufsichtsrat, dessen Mitglieder zum Teil

von der Arbeitnehmerseite bestimmt werden. Der Aufsichtsrat entscheidet über den geschäftsführenden Vorstand des Unternehmens und kontrolliert dessen Arbeit.

Ihren Ursprung hat die Unternehmensmitbestimmung im Montanmitbestimmungsgesetz von 1951 (MontanMitbestG). Für Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie (Montanunternehmen) mit mehr als 1.000 Beschäftigten schreibt das Montanmitbestimmungsgesetz vor, dass der Aufsichtsrat jeweils zur Hälfte mit Vertreter(inne)n der Arbeitnehmerseite und Vertreter(inne)n der Anteilseigner zu besetzen ist. Das Montanmitbestimmungsgesetz sicherte der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat eine Parität gegenüber der Arbeitgeberseite, d. h. ein gleiches Stimmgewicht.

Außerhalb der Montanindustrie galt zunächst nur die „Drittelbeteiligung“, die in dem BetrVG von 1952 bzw. 1972 (siehe oben) geregelt ist. Es schreibt vor, dass in Kapitalgesellschaften zwischen 500 und 2.000 Beschäftigten ein Drittel der Mitglieder des Aufsichtsrats von der Arbeitnehmerseite zu bestimmen ist. Neben Kapitalgesellschaften gilt das Drittelbeteiligungsgesetz auch für Genossenschaften mit einer entsprechenden Beschäftigtenzahl.

Bis 1976 galten die Regelungen des BetrVG auch für alle Kapitalgesellschaften außerhalb der Montanindustrie mit mehr als 2.000 Beschäftigten. Dann trat nach einem Vierteljahrhundert politischer Auseinandersetzungen das Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) in Kraft. Statt einer „Drittelbeteiligung“ sicherte es der Arbeitnehmerseite die Hälfte der Sitze im Aufsichtsrat von großen Kapitalgesellschaften. Allerdings gibt es zwischen dem MontanMitbestG und dem MitbestG einen bedeutenden Unterschied: Wenn sich Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat nicht einigen können (es also zu einer „Pattsituation“ kommt), entscheidet laut dem Montan-MitbestG eine neutrale Person, auf die sich beide Seiten im Einvernehmen geeinigt haben. Das MitbestG sieht dagegen vor, dass der Aufsichtsrat über einen von der Arbeitgeberseite bestimmten Vorsitzenden geleitet wird. Weil der Aufsichtsratsvorsitzende in einer Pattsituation ein Doppelstimmrecht hat, sichert das MitbestG der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat keine echte Parität.

---

**Tip:** Ihr möchtet Menschen kennenlernen, die sich für die Mitbestimmung eingesetzt haben, noch mehr über die Geschichte der Mitbestimmung und ihre Zusammenhänge erfahren oder Einblicke in historische Dokumente nehmen? Auf dem **Internetportal „Geschichte der Gewerkschaften“** der Hans-Böckler-Stiftung wird die Geschichte der Mitbestimmung lebendig. Dort findet ihr neben Texten, Fotos, Plakaten und Zeittafeln auch Quizspiele.

[www.gewerkschaftsgeschichte.de](http://www.gewerkschaftsgeschichte.de)

---

## M11 Meilensteine der Mitbestimmung

Wann?	Was?
1891	Im Deutschen Kaiserreich von 1871 wird die Gründung von Arbeiterausschüssen (Vorläufer von Betriebsräten) prinzipiell erlaubt. Arbeiterausschüsse haben in sozialen Fragen ein Anhörungsrecht.
1905	Die preußische Regierung schreibt für Unternehmen des Bergbaus die Einrichtung von Arbeiterausschüssen gesetzlich vor.
1916	Laut Gesetz des Vaterländischen Hilfsdienstes sollen in allen kriegswichtigen Unternehmen im Deutschen Kaiserreich Arbeiterausschüsse gebildet werden.
4. Feb. 1920	Betriebsrätegesetz: In Betrieben mit 20 und mehr Beschäftigten sind Betriebsräte zu bilden, die bestimmte Rechte erhalten.
10. April 1946	Im besetzten Deutschland tritt das Betriebsrätegesetz in Kraft. Damit können Arbeitnehmer/innen „zur Wahrnehmung ihrer beruflichen, wirtschaftlichen und sozialen Interessen“ wieder Betriebsräte bilden – in der NS-Diktatur war dies verboten.
21. Mai 1951	In der Bundesrepublik Deutschland tritt mit dem MontanMitbestimmungsgesetz eines der bis heute weitreichendsten Gesetze zur Unternehmensmitbestimmung in Kraft.
18. Jan. 1972	Durch eine Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes erhalten Betriebsräte erweiterte Informations- und Anhörungsrechte.
1. Juli 1976	Das Mitbestimmungsgesetz sichert Beschäftigten in Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 Beschäftigten die Hälfte der Sitze im Aufsichtsrat. Allerdings wird der mit einem Doppelstimmrecht ausgestattete Aufsichtsratsvorsitzende von der Arbeitgeberseite bestimmt.
28. Juli 2001	Durch eine Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes werden die Interessen von Frauen stärker in der Betriebsratsarbeit berücksichtigt: Eine Geschlechterquote wird eingeführt. Die Gründung von Betriebsräten in Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten wird erleichtert.

Bei Gesetzen beziehen sich die Daten auf das Inkrafttreten. Die Einträge für die Jahre 1951, 1972 und 1976 beziehen sich auf die Bundesrepublik Deutschland.

## TO DO

**15** Grenzt anhand von M10 in eigenen Worten die betriebliche Mitbestimmung und die Unternehmensmitbestimmung voneinander ab.

**16** Erklärt mithilfe von M10, was mit „paritätischer Mitbestimmung“ gemeint ist und für wen diese Form der Mitbestimmung gilt.

**17** Diskutiert ausgehend von M10 den Wert und die Voraussetzungen von Mitbestimmungsrechten.

## MIT METHODE



**03** Euer Filmquiz zum Thema Mitbestimmung  
Auf der Website von Böckler Schule findet ihr zwei Erklärfilme zum Thema Mitbestimmung (s. unten). Bildet Teams und bereitet mithilfe von Methode 3 ein Wissens Slam zum Thema „betriebliche Mitbestimmung“ bzw. „Unternehmensmitbestimmung“ vor.

**04** Ein Stimmungsthermometer erstellen  
Erstellt mithilfe von M10 und M11 ein Thermometer zum Thema „Mitbestimmung in Deutschland: 1871 bis heute“ (s. Methode 4).

## Erklärfilme zur Mitbestimmung

### Die betriebliche Mitbestimmung



### Die Mitbestimmung im Aufsichtsrat

	DrittelbG	MitbestG	Montan-MitbestG
	501-2.000	>2.000	>1.000

Beide explainity-Videos findet ihr im **Dossier Mitbestimmung** von Böckler Schule: [www.boeckler.de/63544.htm](http://www.boeckler.de/63544.htm)

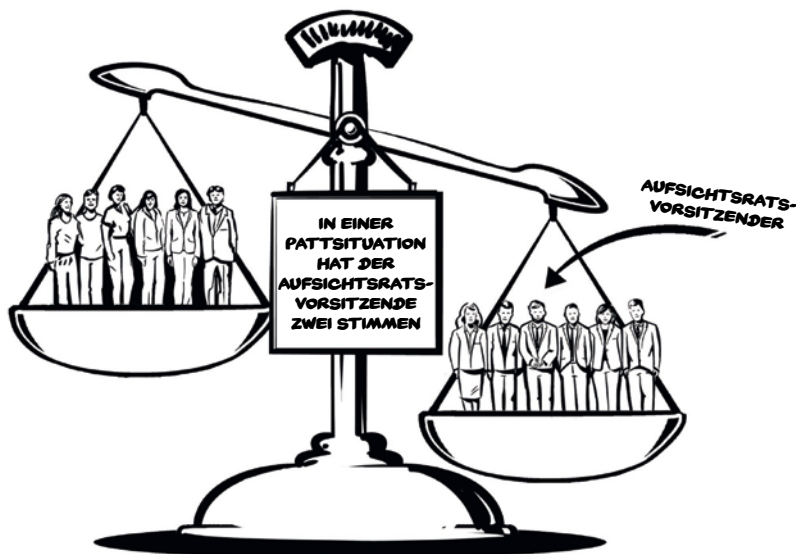
**M12** Durcheinander: Die Machtverteilung im Aufsichtsrat



**DEM AUFSICHTSRAT GEHÖREN (ABHÄNGIG VON DER HÖHE DES GRUNDKAPITALS DES UNTERNEHMENS) MINDESTENS 3 UND HÖCHSTENS 21 MITGLIEDER AN.**

**Gesetz:** .....

Dieses Gesetz gilt für Kapitalgesellschaften (mit 501 – 2.000 Beschäftigten) und Genossenschaften (mit mehr als 500 Beschäftigten).



**BEI KAPITALGESELLSCHAFTEN MIT 2.000 – 10.000 BESCHÄFTIGTEN GEHÖREN DEM AUFSICHTSRAT INSGESAMT 12, BEI KAPITALGESELLSCHAFTEN MIT 10.001 – 20.000 BESCHÄFTIGTEN 16 UND BEI KAPITALGESELLSCHAFTEN MIT MEHR ALS 30.000 BESCHÄFTIGTEN 20 MITGLIEDER AN.**

**Gesetz:** .....

Dieses Gesetz gilt für Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie (Montanunternehmen) mit mehr als 1.000 Beschäftigten.



**Gesetz:** .....

Dieses Gesetz gilt für Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 Beschäftigten.

### Aufgaben und Funktionen des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat ist ein wichtiges Kontroll- und Entscheidungsorgan in Unternehmen, die als Kapitalgesellschaft oder als Genossenschaft organisiert sind. Ein Aufsichtsrat hat insbesondere die folgenden Aufgaben und Funktionen:

- 1] Er wählt die Mitglieder, die im Vorstand des Unternehmens sitzen. Damit bestimmt der Aufsichtsrat darüber, wer das Unternehmen leitet – denn der Vorstand übt in Kapitalgesellschaften und Genossenschaften die Geschäftsführung aus.
- 2] Er überwacht den von ihm gewählten Vorstand. Dafür hat er das Recht, jederzeit Einblick in alle geschäftlichen Vorgänge zu nehmen.
- 3] Er entscheidet bei weitreichenden Investitionen mit.
- 4] Er hat die Pflicht, die Jahresbilanz sorgfältig zu überprüfen. Mit der Jahresbilanz (auch: Jahresabschluss) legt die Geschäftsführung der Belegschaft und den Anteilseignern eines Unternehmens sowie der Öffentlichkeit Rechenschaft über alle geschäftlichen Vorgänge eines Geschäftsjahres ab und informiert über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens.

Infobox 5

## TO DO

**18** Klärt mithilfe von M10 (S. 20) für jedes farbige Feld in M12, um welches Gesetz es geht (Montanmitbestimmungsgesetz, Drittelbeteiligungsgesetz oder Mitbestimmungsgesetz von 1976). Tragt in die Titelzeilen der Kästen das passende Gesetz ein. Verbindet dann jeden Kasten mit der zum Gesetz passenden Illustration (z. B. mit einem Bleistift).

**M13** Unternehmensmitbestimmung statt  
Unternehmerbestimmung



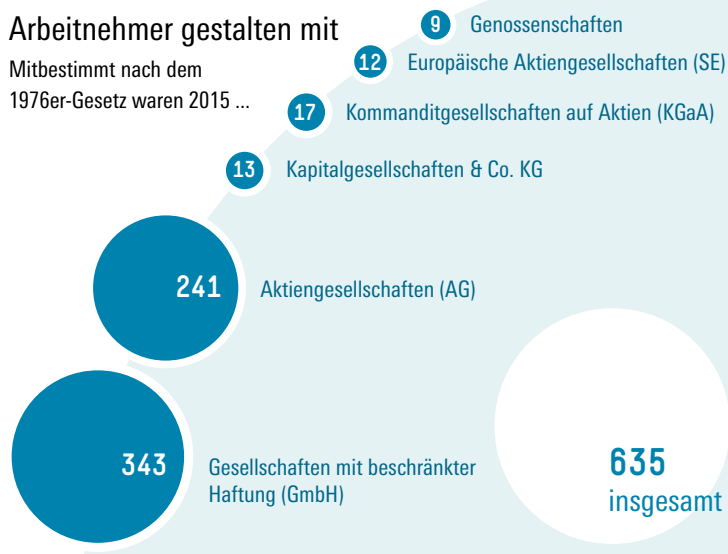
Quelle: DGB

## TO DO

**19** M13: Findet mithilfe von M10 heraus, welche Mitbestimmungsrechte Beschäftigte im Jahr 1963 hatten. Fasst dann in eigenen Worten die Zielsetzung der damaligen Kampagne des DGB zusammen. Klärt abschließend mithilfe von M10, ob sich der DGB mit seiner Forderung durchsetzen konnte.

**M14** In Zahlen: Verbreitung der Mitbestimmung in Deutschland

Grafik A



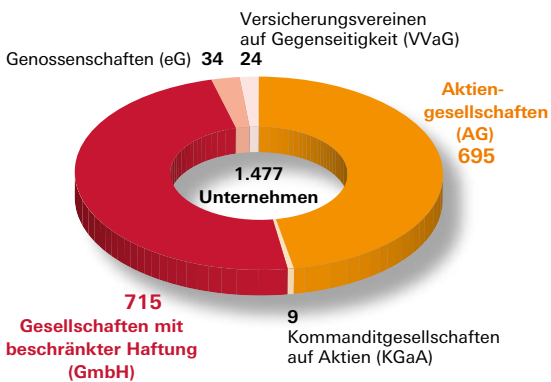
Ehrenstein 2015 | Böckler Impuls 2/2016

Hans Böckler Stiftung

Grafik B

**Kleine Arbeitnehmerbank**

Arbeitnehmerbeteiligung im Aufsichtsrat nach dem Drittelbeteiligungsgesetz gibt es in...



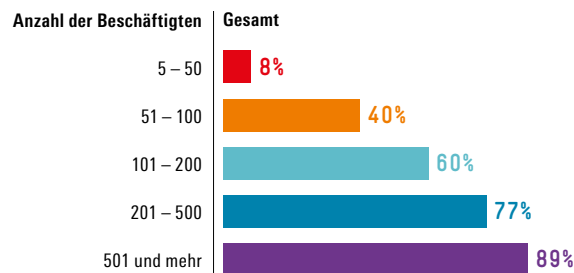
Bayer 2009 | Böckler Impuls 2/2010

Hans Böckler Stiftung

Grafik C

**Je größer desto mitbestimmter**

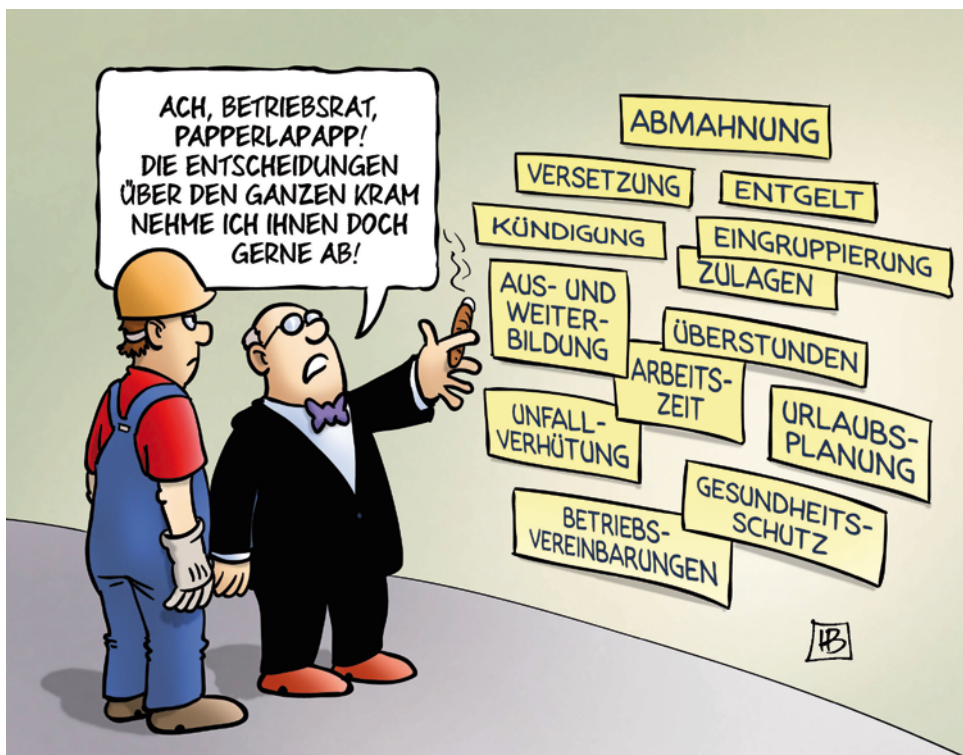
Einen Betriebs-/Personalrat hatten 2015 von allen Betrieben/Dienststellen mit...



Ellguth 2016, IAB-Betriebspanel 2015

Hans Böckler Stiftung





Harm Bengen

### Die Jugend- und Auszubildendenvertretung

Die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) vertritt die Interessen der „jugendlichen“ Belegschaft: Wenn mindestens fünf Betriebsangehörige unter 18 Jahre (jugendliche Beschäftigte) bzw. unter 25 Jahre alt sind (Auszubildende, Praktikant(inn)en, Werkstudent(inn)en), kann diese Gruppe eine Jugend- und Auszubildendenvertretung wählen. Voraussetzung dafür ist, dass ein Betriebsrat besteht >>> M16. Die Anzahl der JAV-Mitglieder ist abhängig von der Anzahl der „jugendlichen“ Beschäftigten im Betrieb.

Jede(r) Betriebsangehörige(r) im Alter von unter 25 Jahren darf sich zur Wahl aufstellen lassen (auch, wenn er/sie die Ausbildung bereits abgeschlossen hat). Eine Doppelmitgliedschaft in Betriebsrat und JAV ist allerdings unzulässig. Da Auszubildende häufig nur über die Dauer ihrer Ausbildung im Betrieb sind, ist die Wahlperiode (also der Abstand zwischen den Wahlen) kürzer als bei der Wahl des Betriebsrats: Die JAV wird alle zwei Jahre neu gewählt.

Die JAV arbeitet eng mit dem Betriebsrat zusammen. Wenn es in Betrieben keine JAV gibt, übernimmt der Betriebsrat (sofern vorhanden!) die Aufgaben der JAV.

**Tipp:** Mehr dazu, was eine JAV macht, findet ihr in dem Film der IG BCE Jugend „Was ist eigentlich eine JAV?“ auf YouTube. Den Link zum Film findet ihr im „Dossier Mitbestimmung“ von Böckler Schule: [www.boeckler.de/63544.htm](http://www.boeckler.de/63544.htm)

## M16 Der Betriebsrat – Anwalt der Belegschaft

1 Ein Betriebsrat hat die Aufgabe, sich im Arbeitsalltag für die Interessen der Belegschaft einzusetzen. In Deutschland haben alle Arbeitnehmer/innen, die in Betrieben mit mindestens fünf Beschäftigten arbeiten, das Recht auf die Bildung eines Betriebsrats.

5 Der Betriebsrat wird alle vier Jahre von und aus der Belegschaft gewählt. Wahlberechtigt sind alle volljährigen Beschäftigten, die dem Betrieb seit mindestens sechs Monaten angehören. Sind mindestens 10 fünf Angehörige des Betriebes unter 18 (jugendliche Beschäftigte) bzw. unter 25 Jahre alt (Auszubildende, Praktikant(inn)en, Werkstudent(inn)en), kann außerdem eine Jugend- und Auszubildendenvertretung gebildet werden >>> INFOBOX 6.

15 Ein gewähltes Mitglied des Betriebsrats wird als Betriebsrätin bzw. Betriebsrat bezeichnet. Über die Anzahl der Betriebsräte entscheidet die Größe der Belegschaft.

Gegenüber der Betriebsleitung verfügt der Betriebsrat über unterschiedliche Rechte, als gewählte Interessenvertretung der Beschäftigten in die betrieblichen Entscheidungsprozesse einbezogen zu werden

>>> M18.

25 Die Arbeit im Betriebsrat ist ehrenamtlich – Betriebsräte erhalten also keine zusätzliche Vergütung für ihr Engagement. Die Betriebsleitung ist aber verpflichtet, sie in angemessenem Umfang für ihre Tätigkeit im Betriebsrat freizustellen. Um Diskriminierungen durch die Betriebsleitung zu vermeiden, unterliegen Betriebsräte einem besonderen Kündigungsschutz. Außerdem ist es der Unternehmensleitung verboten, Betriebsräte an ihrer beruflichen Fortentwicklung zu hindern.

### TO DO

20 M15: Diskutiert, welche Folgen eine Annahme des Angebots für Beschäftigte hätte.

21 Äußert ausgehend von M15 Vermutungen über die Funktion eines Betriebsrats. Überprüft eure Vermutungen anhand von M16.

22 Besprecht mithilfe von M14 und M16: Gibt es Unternehmen in Deutschland, in denen allein der Arbeitgeber über entsprechende Fragen entscheidet? Begründet eure Einschätzung!

**M17** Interview: JAV – Wieso, weshalb, warum?



Isabella Goger

Isabella Goger ist Mitglied der Jugend-Auszubildenden-Vertretung bei Siemens in Amberg. Für euch beantwortet sie Fragen zu ihrer Tätigkeit.

Warum hast du für die JAV kandidiert?

Weil ich am Standort was bewegen wollte. Viel zu oft jammert man als Azubi „dies oder das passt nicht“ und als JAV geht man die Themen an und kann damit etwas bewirken! Außerdem ist mir Gerechtigkeit und eine qualitativ hochwertige Ausbildung wichtig und genau dafür kann sich die JAV einsetzen.

Ich lerne auch unglaublich viel dazu, gerade in der Einschätzung von Personen und über das Herangehen an verschiedene Situationen und das „richtige reden oder auftreten“ vor anderen Leuten. Das ist ein schöner Nebeneffekt.

Welche persönlichen Voraussetzungen sollte eine Kandidatin/ein Kandidat deiner Meinung nach mitbringen?

Er/Sie sollte engagiert sein, die Zufriedenheit der Azubis sollte ihm/ihr am Herzen liegen, man sollte nicht schüchtern sein, sondern sich trauen, was zu sagen oder mal auf den Tisch zu hauen (bei Ausbilder, Ausbildungsleitung, Betriebsleitung), ihm/ihr sollte die Qualität der Ausbildung wichtig sein, Interesse an Politik, Kampfgeist und Durchhaltevermögen sind von Vorteil.

Was ist aus deiner Sicht die wichtigste Aufgabe der JAV?

Die Interessen der Azubis zu vertreten und sich für sie und die Qualität der Ausbildung einzusetzen. Außerdem bei Problemen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen.

Wie sieht ein typischer Tag als JAV aus?

Unsere JAV trifft sich jeden Montag für drei Stunden, um Termine für die kommenden Wochen abzustimmen und an unseren Themen weiterzuarbeiten.

Da kann jeder Tag anders aussehen. Es gibt Tage, an denen man den ganzen Tag JAV-Arbeit zu tun hat, dann gibt es aber auch wieder Tage, an denen man nichts für die JAV machen muss, sondern ganz normal in der Abteilung/Ausbildung anwesend ist.

Jeden Dienstag geht ein JAVi von uns in die Ausbildung und erkundigt sich bei jedem Lehrjahr, ob alles in Ordnung ist oder ob es Probleme/Anliegen gibt.

Jeden Donnerstag nimmt ein JAVi bei der Betriebsratssitzung teil. Das sind die gängigen, regelmäßigen Termine. Wenn wir was mit dem Ausbildungsleiter oder dem Personalchef besprechen müssen, setzen wir uns selbst die Termine, je nachdem wann es zeitlich am besten passt.

Und was findest du an eurer Arbeit besonders interessant?

Man lernt einfach so vieles über seinen eigenen Betrieb und über rechtliche Sachen. Man lernt in seiner JAV-Zeit, sich richtig auszudrücken und die passenden Herangehensweisen bei Problemen.

Man lernt auch andere Standorte kennen und kann sich mit anderen JAVis dann über die ggf. gleichen Probleme austauschen und beraten.

Man wächst einfach viel mehr mit dem eigenen Betrieb zusammen.

Gab es schon einmal ernsthafte Konflikte mit der Betriebsleitung?

Bisher noch nicht.

Und wie läuft eure Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat?

Super! Da wir ja jeden Montag unsere Sitzung im Betriebsratsbüro abhalten, stehen wir regelmäßig in Kontakt mit unseren Betriebsräten. Außerdem nimmt immer eine Betriebsrätin an unserer Sitzung teil, um uns zu beraten und bei Fragen oder Problemen zur Seite zu stehen. Wir können jederzeit zu unserem Betriebsrat (egal zu welchem) kommen und sie helfen uns auch gerne bei unserer Arbeit und unterstützen uns. Außerdem halten sie uns immer den Rücken frei!

Möchtest du dich später im Betriebsrat engagieren?

Ja, auf jeden Fall. Hierzu steht im Sommer auch mein erstes Seminar an.

## M18 Ideenreiche Belegschaft rettet Arbeitsplätze

1 Viel Licht, modernes Mobiliar, es dominiert die Unter-  
nehmensfarbe grün. So ein Geschäft haben si-  
cherlich externe Berater konzipiert, denkt man. Tat-  
sächlich aber war es der Betriebsrat von Vorwerk  
5 Deutschland, ohne den es die inzwischen 30 Shops  
des Unternehmens nicht geben würde.

2010 hatte der Vorstand von Vorwerk beschlos-  
sen, die damaligen Servicecenter des Unternehmens  
bundesweit zu schließen und die Mitarbeiter zu ent-  
lassen. Die Läden seien wirtschaftlich nicht tragfähig,  
10 hieß es. Der 13-köpfige Betriebsrat des Unternehmens  
weigerte sich, den üblichen Weg zu gehen: erst Pro-  
teste, dann Verhandlungen mit der Unternehmenslei-  
tung, um die Zahl der Kündigungen möglichst ge-  
ring zu halten, schließlich ein Sozialplan, der den  
15 Schließungskurs der Geschäftsführung letztlich ge-  
billigt hätte. Stattdessen mobilisierte der Betriebsrat  
eine Gegenoffensive. Er mobilisierte die 800-köpfige  
Belegschaft von Vorwerk per E-Mail. Er fragte nach  
20 alternativen Ideen und lud zu Treffen in einer Gast-  
stätte ein.

Eingeladen waren auch Sachverständige einer Be-  
ratungsfirma, die die geschäftliche Situation für den  
Betriebsrat analysiert hatten. Zwei Mängel der dama-  
25 ligen Servicecenter kamen schnell zur Sprache: Sie  
waren oft in Randlagen gelegen und befanden sich in  
einem unansehnlichen Zustand. Und sie dienten nur  
als Reparaturannahmestellen – außer Zubehör durf-  
ten sie keine Ware verkaufen. „Woran es hakte, war  
30 auch uns im Betriebsrat klar“, sagt die 58-jährige Hei-  
drun Schenk, Vorsitzende des Betriebsrats von Vor-  
werk. Wichtig sei aber die Einbindung der Beschäf-  
tigten gewesen: „Die hatte vorher keiner nach ihrer  
Meinung gefragt.“ Mit der Belegschaft im Rücken  
35 konnte der Betriebsrat seine Verhandlungsposition  
stärken. Zusätzlicher Druck wurde aufgebaut, indem  
der Vorstand auf einer Betriebsversammlung mit den  
teils niederschmetternden Befunden über die Situa-  
tion der Servicecenter konfrontiert wurde. Die alten  
40 Servicecenter wurden zwar geschlossen, aber der Be-  
triebsrat konnte in den Verhandlungen über den So-  
zialplan durchsetzen, dass im Gegenzug eigene Ge-  
schäfte in besseren Lagen eröffnet wurden. Die Zahl  
der Kündigungen konnte durch die neu geschaffenen  
45 Stellen stark gesenkt werden. Der ungewöhnliche  
Verhandlungserfolg hat das Vertrauen der Be-  
legschaft in den Betriebsrat enorm gesteigert. „Die  
Angestellten haben gesehen, dass wir sie nicht hän-

gen lassen und unsere Ziele durchgezogen haben“,  
50 sagt Anna Yiakoumi, die stellvertretende Betriebs-  
ratsvorsitzende. Die Beteiligung der Belegschaft för-  
derte aber auch Ergebnisse zutage, mit denen der Be-  
triebsrat nicht gerechnet hatte. „Arbeitszeit wollte fast  
niemand reduzieren“, sagt Heidrun Schenk. Mit die-  
sem Plan wollte der Betriebsrat weitere Arbeitsplätze  
55 retten – die Mitarbeiter machten aber klar, dass Ein-  
kommenseinbußen für sie nicht in Frage kämen. Der  
Plan wurde fallen gelassen. Zwei Jahre später, 2012,  
kam eine neue Herausforderung auf den Betriebsrat  
zu. Der neue Vorstand prüfte die Möglichkeit, die Lä-  
den in eine eigenständige Firma auszugliedern und  
den Reparatur-Service komplett ins Ausland zu verla-  
gern, was wieder Stellenstreichungen bedeutet hätte.  
Der Reparaturservice wird heute [im Jahr 2015] zen-  
60 tral in der Nähe von Wuppertal erledigt und nicht,  
wie ursprünglich angedacht, im Ausland. Auch wur-  
de die Ausgliederung der Shops nicht umgesetzt. Jörg  
Körper, ein Vorwerk-Manager, sagt, dass der Vorstand  
letztlich keine Vorteile darin sah. Der Widerstand  
65 von Arbeitnehmerseite habe aber auch eine Rolle ge-  
spielt: „Der Betriebsrat hatte ein riesiges Problem da-  
mit. Wir sahen dessen Argumente.“

Gekürzt und leicht verändert nach: Gunnar Hinck, Ideenreiche  
Belegschaft, in: Magazin Mitbestimmung, 4+5/2015

### TO DO

**23** Diskutiert: Würdet ihr für die JAV (Jugend-  
und Auszubildendenvertretung) oder den Betriebs-  
rat kandidieren (Infobox 6, M16, M17)? Begründet  
eure Position!

**24** M18: Erläutert, wie es den Beschäftigten des  
Unternehmens Vorwerk gelang, Arbeitsplätze zu  
retten. Klärt, welche Rolle der Betriebsrat dabei  
gespielt hat.

## M19 Dreierkette: Rechte des Betriebsrats

- 1 Die Rechte des Betriebsrats sind im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geregelt. Unterschieden werden können sechs grundlegende Rechte, die teilweise direkt ineinander übergehen: Das Informationsrecht, 5 das Anhörungsrecht, das Widerspruchsrecht, das Beratungsrecht, das Zustimmungsverweigerungsrecht und das Mitwirkungsrecht. Jedes Recht eröffnet dem Betriebsrat bestimmte Möglichkeiten, die Interessen der Belegschaft im Arbeitsalltag zu vertreten und ist 10 mit bestimmten Pflichten der Betriebsleitung verbunden.

### TO DO

**25** Ordnet jedem in M19 genannten Recht des Betriebsrats zu, welche Möglichkeiten der Interessenvertretung dieses Recht eröffnet und welche Pflichten der Betriebsleitung mit diesem Recht verbunden sind. Bildet dafür eine Dreierkette, indem ihr die jeweils passenden Kästen mit einer Linie verbindet.

**Tipp:** Achtet darauf, dass zu jedem Recht jeweils nur eine Erläuterung der Möglichkeiten des Betriebsrats und eine Erläuterung der Arbeitgeber/innenpflichten (zur Unterscheidung s. Legende) gehört. Die einzuzeichnenden Verbindungslinien können waagrecht, senkrecht oder diagonal verlaufen. Eine feste Abfolge der Dreierkette existiert nicht – das passende Recht kann beispielsweise ebenso zwischen den beiden anderen passenden Kästen stehen wie davor oder danach (bzw. über oder unter den Kästen).

**26** Stellt dar, welche der in M19 aufgeführten Rechte dem Betriebsrat des Unternehmens Vorkommt und das in M18 geschilderte Vorgehen ermöglicht haben.

#### Informationsrecht

#### Beratungsrecht

Ermöglicht dem Betriebsrat, bei Entscheidungen, die unmittelbar die Qualität der Arbeit betreffen, die Kenntnisse und Interessen der Belegschaft einzubringen. Allerdings liegt die Entscheidungsgewalt komplett bei der Betriebsleitung – die Arbeitgeberin / der Arbeitgeber muss den Betriebsrat in entsprechende Planungen beratend einbeziehen, ist aber nicht dazu verpflichtet, dessen Empfehlungen zu folgen.

Bei personellen Einzelmaßnahmen wie Einstellungen, Versetzungen sowie Um- und Eingruppierungen bei den Löhnen ist die Betriebsleitung dazu verpflichtet, die Zustimmung des Betriebsrats einzuholen.

Eröffnet dem Betriebsrat in entsprechenden Angelegenheiten die gleiche Macht wie der Betriebsleitung.

 Recht des Betriebsrats

 Möglichkeiten des Betriebsrat

 Arbeitgeber(innen)pflichten

Ermöglicht dem Betriebsrat, sich mit den Informationen zu versorgen, die für seine Arbeit wichtig sind.

Die Betriebsleitung hat die Pflicht, den Betriebsrat frühzeitig und umfassend über Personalplanung, personelle Einzelmaßnahmen sowie geplante technische und organisatorische Änderungen von Arbeitsverfahren zu informieren. Auf Verlangen des Betriebsrats sind ihm von der Betriebsleitung sämtliche Unterlagen zu dem entsprechenden Fall zukommen zu lassen.

Die Betriebsleitung ist verpflichtet, bestimmte Entscheidungen mit dem Betriebsrat zu beraten. Dazu zählen insbesondere Entscheidungen über die Neuorganisation von Arbeitsabläufen und Entscheidungen über die Gestaltung von Arbeitsplätzen.

Ermöglicht dem Betriebsrat, der Arbeitgeberin / dem Arbeitgeber seine Position darzulegen. Bei betriebsbedingten Kündigungen kann der Betriebsrat unter bestimmten Voraussetzungen Widerspruch gegen eine Kündigung einlegen. Im Falle eines begründeten Widerspruchs durch den Betriebsrat kann der Beschäftigte ggf. den Rechtsweg beschreiten und erwirken, bis zum Abschluss des Rechtsstreits weiterbeschäftigt zu bleiben. Sofern die Betriebsleitung die Kündigung aufrechterhält, ist diese zwar weiterhin wirksam, wird aber bis zur gerichtlichen Klärung nicht angewendet.

### Zustimmungsverweigerungsrecht

Bestimmte Entscheidungen der Betriebsleitung sind unwirksam, wenn der Betriebsrat nicht zur Sache angehört wurde. Dazu zählen insbesondere betriebsbedingte Kündigungen. Außerdem ist die Betriebsleitung verpflichtet, bei Personalgesprächen die Hinzuziehung eines Betriebsratsmitglieds zu gestatten.

Bei personellen Einzelmaßnahmen kann der Betriebsrat unter bestimmten Voraussetzungen seine Zustimmung verweigern. Beispielsweise kann sich der Betriebsrat weigern, der Einstellung eines neuen Beschäftigten zuzustimmen, wenn sich eine gleichermaßen qualifizierte Person aus der Belegschaft auf eine Stelle beworben hat. Der Arbeitgeber darf die entsprechende Maßnahme dann nicht durchführen.

### Anhörungsrecht und Widerspruchsrecht

Bei einigen Entscheidungen über den Betriebs- und Arbeitsalltag ist die Betriebsleitung dazu verpflichtet, den Betriebsrat gleichberechtigt an Entscheidungen zu beteiligen (z. B. bei der Regelung der Arbeitszeit, der Festlegung von Überstunden, Beurteilungsgrundsätzen, Angeboten zur Weiterbildung). Dabei gilt das Konsensprinzip (ohne gemeinsame Einigung keine Entscheidung). Ist keine Einigung möglich, kann jede Seite die Bildung einer Einigungsstelle fordern. Der von einer neutralen Person geführten Einigungsstelle gehören zu gleichen Teilen Vertreter beider Seiten an. Die Entscheidung der Einigungsstelle ist für beide Seiten bindend. Die Kosten für die Arbeit der Einigungsstelle trägt der Arbeitgeber.

### Mitwirkungsrecht



## M20 Fallbeispiele: Wie kann der Betriebsrat helfen?

1 **Hubert Sinn** (42) ist beunruhigt: Es wird gemunkelt, dass der Betrieb vor einer umfassenden Neuorganisation der Arbeitsabläufe steht. Um seinen Arbeitsplatz muss er sich zwar keine Sorgen machen. Aber wird  
5 er mit den neuen Arbeitsabläufen klarkommen? Und ist eine Änderung der Arbeitsabläufe in seinem Fall überhaupt sinnvoll? Schließlich hat er viel Erfahrung mit seiner Tätigkeit und glaubt, dass diese bereits optimal organisiert ist...

10 **Juliane Kraft** (31) ist seit ihrer Ausbildung bei der Bäckerei Meier beschäftigt. Bisher war die Bäckereifachverkäuferin immer mit ihrer Arbeit zufrieden. Nun allerdings fühlt sie sich von der Betriebsleitung schi-  
15 kaniert: Sie muss permanent zwischen den verschiedenen Verkaufsfilialen wechseln. Aus diesem Grund hat sie sich bei der Betriebsleitung beschwert. In zwei Wochen hat sie ein Gespräch mit der Chefin...

20 **Hatice Acar** (26) ist verärgert. Da ist in ihrem Betrieb endlich die Stelle ausgeschrieben, auf die sie so lange gewartet hat, und nun ist bei der Bewerbung eine externe Person zum Zuge gekommen. Sie ist sich sicher:  
25 Sie verfügt über alle Qualifikationen, die für die Stelle benötigt werden. Ihre Bewerbung hat sie auch fristgerecht eingereicht...



Hubert Sinn



Juliane Kraft



Hatice Acar

## M21 Schutz ab fünf



Freimut Wössner

## M22 Deutsche Teilung?



Transparent am Werktor eines Bauelementeherstellers, Foto: Matthey

## TO DO

**27** Klärt mithilfe von M19, inwiefern sich der Betriebsrat in den geschilderten Fallbeispielen M20 einbringen kann. Ordnet dem Fallbeispiel dafür das entsprechende Recht des Betriebsrats zu und schildert in eigenen Worten, auf welche Weise sich der Betriebsrat für die Anliegen der Beschäftigten starkmachen kann.

**28** M22: Bespricht die Botschaft des Transparents. Überlegt euch ein plausibles Szenario, warum das Transparent entstanden und am Werktor aufgestellt worden sein könnte.

**29** Vergleicht eure ursprünglichen Gedanken zum Thema Mitbestimmung [»» MIT METHODE 01, S. 7](#) mit den gesetzlichen Regelungen. Diskutiert: Können Beschäftigte in Deutschland ausreichend mitbestimmen? Begründet eure Position.

## MIT METHODE



### 05 Karikaturen enträtseln

Enträtselt mithilfe von Methode 5 die Karikaturen M15, M21 und das Foto M22.

**Tipp:** Hilfreich für M15 und M21 ist Text M16, hilfreich für M22 Text M10.

## [B] Mitbestimmung: Standpunkte

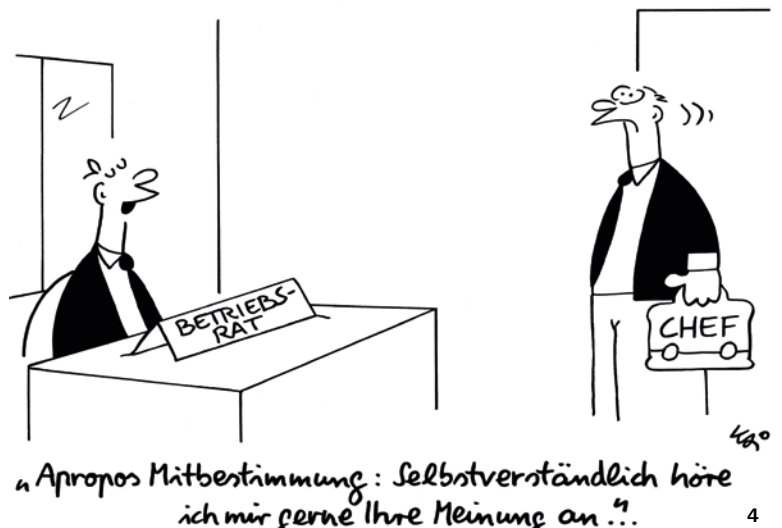


Ist mehr Mitbestimmung ein Gebot der Demokratie? Gefährdet zu viel Mitbestimmung die Marktwirtschaft? Wo liegt die richtige Mischung aus Mitbestimmungs- und Eigentumsrechten? Zum Thema „Mitbestimmung von Arbeitnehmer(inne)n“ werden sehr unterschiedliche Positionen eingenommen. In diesem Kapitel lernt ihr verschiedene Standpunkte zum Thema Mitbestimmung kennen und könnt euch eine eigene Meinung zu entsprechenden Fragen bilden.





1. Heiko Sakurai
2. Freimut Woessner
3. DER SPIEGEL 44/1968
4. Kai Felmy



## M23 Beschäftigte: Wirtschaftsbürger oder Wirtschaftsuntertanen?

1 Unter der Kanzlerschaft von Helmut Schmidt wurde  
das Mitbestimmungsgesetz von 1976 eingeführt. An-  
lässlich des dreißigjährigen Jubiläums seines Inkraft-  
tretens bezog Schmidt Stellung zu Sinn und Bedeu-  
5 tung des Gesetzes:

„Wer verstanden hat, dass es unser oberstes Gesetz  
ist, die Würde des einzelnen Menschen zu wahren,  
der weiß zugleich: Eigentum an sich, so wichtig es ist,  
10 kann niemals einen Anspruch auf Verfügungsmacht  
über Menschen begründen. Sogar Verfügungsgewalt  
über Geld oder über Sachen ist in vielfältigster Weise  
durch Gesetze begrenzt und eingeschränkt, damit die  
Würde des Einzelnen nicht gefährdet werde. Eigen-  
15 tum oder Kapital allein bringen in keinem Fall eine  
wirtschaftliche Leistung hervor, vielmehr bedarf es  
außerdem des genauso unverzichtbaren Faktors der  
menschlichen Arbeit.

Das Zusammenwirken beider Faktoren bedarf  
20 der Leitung durch lenkungsbefähigte Personen. Die-  
se Leitenden (Geschäftsführer, Direktoren oder Ma-  
nager) müssen berufen, sodann bei ihrer Tätigkeit  
aber auch beaufsichtigt werden. Wer wählt oder be-  
ruft diejenigen, die lenken sollen – wer wählt oder be-  
25 ruft diejenigen, die Aufsicht führen sollen? Nach wel-  
chen Regeln soll gelenkt, nach welchen Regeln soll  
beaufsichtigt und Missbrauch verhindert werden?  
Diese Fragen stehen im Zentrum von Unternehmens-  
und Betriebsverfassung.

30 [...] Wenn der Arbeitnehmer Wirtschaftsbürger  
und nicht Wirtschaftsuntertan sein soll, dann muss  
er selber diejenigen Menschen wählen können, die  
ihn gegenüber der Geschäftsführung vertreten sol-  
len – und ihre Rechte und Pflichten müssen von Ge-  
35 setzes wegen definiert sein [...].“

Helmut Schmidt, „Ein Meilenstein“, Grußwort, Magazin Mitbe-  
stimmung 3/2006

## M24 Unternehmensmitbestimmung: Ein Irrtum?

1 Der Unternehmer Reinhard Mohn (1921 – 2009) äu-  
ßerte sich 1986 über das Mitbestimmungsgesetz von  
1976 und die Idee der Unternehmensmitbestimmung:

5 „[...] Das Mitbestimmungsgesetz versucht [...] eine  
Vermischung der Systeme [Demokratie und Markt-  
wirtschaft] an der Spitze unserer Wirtschaftsbetriebe.  
In der Absicht, unterschiedliche Gruppeninteressen  
zu harmonisieren, vermengt man demokratische und  
10 wirtschaftliche Führungstechnik. [...] Die Mitbestim-  
mung der Arbeitnehmervertreter hat nach dem Ge-  
setz im Aufsichtsrat [...] stattzufinden. Der Aufsichts-  
rat soll die Arbeit des Vorstandes überwachen und  
die Geschäftsentwicklung kritisch begleiten. Über-  
15 wachung, Genehmigungen und Personalentschei-  
dungen verlangen eine hohe fachliche und mensche-  
liche Kompetenz.

[...] In den Aufsichtsräten der mitbestimmten Un-  
ternehmen vertreten die Delegierten der Mitarbeiter  
20 allzu oft die Interessen ihrer Mandanten [der Beschäf-  
tigten], ohne die Rückwirkung auf das Gesamtun-  
ternehmen ausreichend abzuwägen. Mit Hilfe ihres  
paritätischen Status können sie dabei erhebliche Wir-  
kungen erzielen. Es muß uns klar sein, daß ein sol-  
25 ches Vorgehen nicht dem Wohl des Unternehmens  
dient.

[...] Die entscheidenden Fehler des Mitbestim-  
mungsgesetzes können nicht durch seine bessere  
Handhabung behoben werden. Nur eine Gesetzesän-  
30 derung vermag den Mißstand zu bessern. Lösungen  
sehe ich in einer Drittelbeteiligung für die Mitarbeiter-  
vertreter [...]. Zwar bleibt auch bei der Drittelparität  
im Aufsichtsrat der grundsätzliche Nachteil unzurei-  
chender Qualifikation und deshalb einseitiger Interes-  
35 senwahrnehmung der Mitarbeitervertreter bestehen.  
Der Entscheidungsprozess im gesamten Aufsichtsrat  
wird aber dadurch weniger belastet als heute.“

Reinhard Mohn, Mitbestimmung war ein Irrtum, in: DIE ZEIT  
15/1986, Hamburg

**M25** „Im Mitbestimmungsgesetz gibt es keine echte Parität“

Interview mit Petra Reinbold-Knape, Vorstandsmitglied bei der Industriegewerkschaft Bergbau Chemie, Energie (IG BCE) und Aufsichtsratsmitglied bei der Bayer AG und bei Vattenfall:

Können Beschäftigte aus Sicht der Gewerkschaften in Deutschland angemessen mitbestimmen?

Die Mitbestimmung über Betriebsräte einerseits und ArbeitnehmervertreterInnen im Aufsichtsrat andererseits sichert den meisten Beschäftigten in Deutschland Mitspracherechte.

Im Mitbestimmungsgesetz gibt es aber keine echte Parität (Gleichheit) der Arbeitgeber und Arbeitnehmer. So ist auf der Arbeitnehmerseite ein leitender Angestellter mit vertreten, der zumeist eher mit der Arbeitgeberseite stimmt. Der von der Arbeitgeberseite gestellte Aufsichtsratsvorsitzende hat bei Stimmgleichheit zwei Stimmen. Damit kann die Arbeitnehmerseite im Konfliktfall immer überstimmt werden. Diese Regelung ist durchaus verbesserungswürdig.

Wie könnte eine aus gewerkschaftlicher Sicht bessere Lösung aussehen?

Optimal wäre es, das Modell der Montanmitbestimmung im Bergbau und der Stahl- und Eisenindustrie auch auf andere Branchen auszuweiten. Hier haben beide Seiten die gleiche Zahl an Vertretern, zusätzlich gibt es eine neutrale Person, die kein direkter Arbeitgebervertreter ist.

Genauso wichtig ist, die Forderung nach paritätischer Mitbestimmung auch in Unternehmen bereits ab 1.000 und nicht erst, wie aktuell gültig, ab 2.000 Beschäftigten umzusetzen.

Welche Grundgedanken stehen hinter dieser Forderung zur Mitbestimmung?

Mitbestimmung im Betrieb heißt immer auch eine Demokratisierung der betrieblichen Zusammenhänge. Durch Mitbestimmung werden die Interessen der Arbeitnehmer in die Entscheidungen des Unternehmens eingebracht. Das geht jedoch am besten nur mit einer gleichberechtigten Teilhabe.



Foto: Stefan Hoch

## M26 Die betriebliche Mitbestimmung als Win-win-Situation

1 Aus einem Artikel der „Süddeutschen Zeitung“:

„[...] Zahlreiche Studien belegen, dass die sogenannte betriebliche Mitbestimmung gut ist – für Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen. „Der Betriebsrat kann helfen, Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung aufzubauen“, sagt Uwe Jirjahn, Wirtschaftswissenschaftler an der Universität Hannover.

Die Mitarbeiter seien produktiver, flexibler und innovativer, wenn zwischen ihnen und der Chefetage der Betriebsrat steht. „Betriebsräte sind Vertrauenspersonen, die dem Management ermöglichen, neue Strategien zu vermitteln – positiv oder negativ“, sagt Thomas Zwick vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim. So könne eine Geschäftsführung beispielsweise Sparmaßnahmen in Unternehmen, die keinen Betriebsrat haben, nur schwer an den Mann und die Frau bringen. „Gibt es betriebliche Mitbestimmung, sind die Angestellten eher bereit, Entscheidungen mitzutragen – auch wenn sie wehtun.“

Arbeitnehmer und Arbeitgeber stehen an zwei extrem gegensätzlichen Polen: „Der Chef will, dass man viel arbeitet und wenig kostet. Der Arbeitnehmer hingegen will möglichst wenig für viel Lohn arbeiten.“ Das sei grundsätzlich das Problem – und das Spannungsfeld, in dessen Mitte sich die Betriebsräte befinden. „Aber sie sind von beiden Seiten anerkannt und akzeptiert“, sagt Zwick. Und: „Der Betriebsrat hat eine Pufferfunktion, die ganz wichtig ist.“ In vielen Bereichen haben die Arbeitnehmervertreter ein Mitspracherecht: sowohl in der Arbeitsorganisation, bei der Vergabe von Fortbildungen als auch bei Kündigungen und Neueinstellungen.

Großer Vorteil der Betriebsräte ist zudem, dass sie aus dem Kreis der Arbeitnehmer kommen. „Damit haben sie ein besseres Verständnis der einzelnen Bereiche als das Management“, sagt Zwick. Ein großer Teil der Betriebsräte arbeitet noch immer in den angestammten Abteilungen und führt seine Arbeit in der betrieblichen Mitbestimmung quasi als Nebenjob aus. Andere sind freigestellt, um sich ausschließlich um die Belange der Mitarbeiter zu kümmern.

[...] Die Forscher vom ZEW haben außerdem herausgefunden, dass Unternehmen mit Betriebsrat deutlich höhere Löhne zahlen. „Bei vergleichbaren Unternehmen liegen die Löhne im Schnitt um gut zehn Prozent höher“, sagt Zwick. Dabei, so beweist die ZEW-Studie, schöpfen die Arbeitnehmer in diesen Betrieben keinen größeren Anteil am Gewinn ab. „Der Großteil des Lohnaufschlags ist eher auf eine höhere Produktivität der Beschäftigten zurückzuführen.“ Denn Wirtschaftsforscher Uwe Jirjahn hat herausgefunden, dass Unternehmen mit Betriebsrat oft überdurchschnittlich produktiv arbeiten: „Je weniger Verteilungskämpfe auf Unternehmensebene auszufechten sind, desto besser gelingt die Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmervertretern und Management, wenn es darum geht, Produkte oder Produktionsabläufe zu verbessern oder Marktanteile zu erobern.“

---

Verena Wolff, Mitbestimmung ist bares Gold wert, Süddeutsche Zeitung, 17.5.2010



## M27 „Betriebliche Mitbestimmung kostet viel Geld“

Volker Pöpel, Personalleiter im Tourismuskonzerns Thomas Cook, äußert sich aus Arbeitgebersicht zu Fragen der betrieblichen Mitbestimmung:

Sehen Sie Vorteile in der betrieblichen Mitbestimmung und wenn ja, worin?

Der Vorteil besteht sicherlich darin, dass Entscheidungen, die Auswirkungen auf die Mitarbeiter haben, leichter umgesetzt werden können, wenn sie in Kenntnis und auch mit Unterstützung der Arbeitnehmervertretungen getroffen werden.

...weil die Arbeitnehmer sie dann besser annehmen können?

Exakt. Es fällt dann sehr viel schwerer, alles auf „die da oben“ zu schieben, weil die Arbeitnehmervertretung von vornherein mit eingebunden war. Der sonst übliche Vorwurf, dass über die Köpfe hinweg entschieden und keiner die Hintergründe kennen würde, läuft dann ins Leere.

Worin sehen Sie die Nachteile?

Die Nachteile sind einmal natürlich im Zeitfaktor zu sehen. Sie müssen eine Menge Zeit investieren, da Sie erst einmal Überzeugungsarbeit leisten müssen. Sie müssen auf der Arbeitnehmerseite auch eine gewisse Wissensgleichheit schaffen, bevor Sie in eine richtige Sachdebatte eintreten können, und das kostet Zeit.

Mit dem Stichwort Kosten ist ein weiterer Nachteil angesprochen. Betriebliche Mitbestimmung kostet viel Geld. Das ist vor allem eine Bürde für kleinere Unternehmen. Wir als Konzerne können solche Kosten leichter verkraften. Schwerer hat es da auf jeden Fall der Mittelstand in Deutschland.

Wenn Sie konkrete Mitbestimmungsrechte oder Beispiele aus Ihrer täglichen Praxis im Umgang mit dem Betriebsrat überdenken, was würden Sie gerne verändern?

Es gibt sicherlich Mitbestimmungsrechte, [...] die die Flexibilität im Unternehmen erheblich einschränken. Ich denke da z. B. an das Thema Arbeitszeit: Wir haben in Deutschland viele Betriebe, z. B. Reisebüros in Einkaufszentren. Hier sind wir häufig per Mietvertrag verpflichtet, unsere Öffnungszeiten an die Öffnungszeiten des Einkaufszentrums anzupassen, was fast immer heißt: zu verlängern bzw. auch am Wochenende zu öffnen. Wenn ich einen Betriebsrat hätte, der solchen Notwendigkeiten nicht zugänglich ist, dann hätte ich [...] ein großes Problem. Diese Mitbestimmungsrechte können eine schnelle Anpassung an die Marktgegebenheiten verhindern und sind daher eine Gefahr für das Unternehmen, wenn Sie auf der anderen Seite keine verantwortungsbewussten Betriebsräte haben.

avocado rechtsanwälte, Arbeitsrecht – Rechtsprechung, 28.6.2005, [www.avocado.de/news/artikel/interview-thomas-cook-ag-zur-betrieblichen-mitbestimmung](http://www.avocado.de/news/artikel/interview-thomas-cook-ag-zur-betrieblichen-mitbestimmung), abgerufen am 10.1.2016

### TO DO

- 01** Sammelt in Zweierteams Standpunkte, a) die zur Unternehmensmitbestimmung vertreten werden (M23 – M25), b) die zur betrieblichen Mitbestimmung vertreten werden (M26 – M27).

Haltet diese Standpunkte in Stichpunkten fest und formuliert für jede Position eine geeignete Überschrift.

- 02** Besprecht die ermittelten Standpunkte (TO DO 01). Stellt jeweils Überlegungen auf, aus welchen Interessen heraus bestimmte Standpunkte vertreten werden.

- 03** Diskutiert die verschiedenen Standpunkte zur betrieblichen Mitbestimmung und zur Unternehmensmitbestimmung. Welchen Standpunkt vertrittet ihr? Begründet eure Position.

**Julika/Jan Schreiber**  
(Moderatorin und Journalistin/Moderator und Journalist)



**Constanze/Constantin von und zu Meyer**  
(Privatière/Privatier)



**1 Julika/Jan Schreiber**

**(Moderatorin u. Journalistin/Moderator u. Journalist)**

Du bist Jan/Julika Schreiber und Journalist/Journalistin. Deutschlandweit bekannt bist du durch  
 5 deine Talkrunde „Kontrovers“. In der heutigen Sendung sollen sich deine Gäste der Streitfrage „Mitbestimmung in Deutschland: ein Erfolgsmodell?“ stellen. Wie immer ist dir und deiner Redaktion wichtig,  
 10 dass sich die Zuschauer/innen ein differenziertes Bild zum Thema „Mitbestimmung“ machen können. Deshalb habt ihr darauf geachtet, interessante Gäste in die Sendung einzuladen (über deren Geschlecht eure Mitschüler/innen in den anderen Gruppen entscheiden):  
 – Obwohl noch unter 30, gehört Constantin/Constanze von und zu Meyer schon zu den vermögendsten Personen der Republik. Von Meyer hat eine klare Position zu Mitbestimmung in der Wirtschaft – das geht gar nicht!  
 15 – Max/Paula Kühne hat maßgeblich die Gründung eines Betriebsrats in einer Getränkemarktkette bewirkt – und wurde vom Arbeitgeber prompt entlassen. Kühne hat mit Unterstützung der Gewerkschaft gegen die Kündigung juristische Schritte eingelegt.  
 20 – Felix/Bettina Macher ist im Vorstand der Mega Sharing Community AG – einem aufstrebenden Dienstleistungsunternehmen. Unternehmerische Mitbestimmung ist für Macher nur so lange akzeptabel, wie sie die Interessen nicht stört.  
 25 – Danijel/Lotte Novak arbeitet als Ökonom/Ökonomin für eine große Gewerkschaft. Sie ist davon überzeugt: Ohne Mitbestimmung in der Wirtschaft gibt es keine Demokratie!  
 – Das Wort von Jochen/Johanna Hofer als Ökonom/Ökonomin hat in Deutschland Gewicht – jedenfalls taucht Hofer dauernd in den Nachrichten auf. Hofers Position zum Thema Mitbestimmung ist: Meinetwegen – aber bloß nicht zu viel davon.  
 35 – Tom/Tina Becker führt in dritter Generation eine Bäckerei – und zwar sehr erfolgreich. Anders als viele Konkurrenten hält Becker die betriebliche Mitbestimmung für eine gute Sache.  
 – Mit Marie/Maximilian Heldt habt Ihr eine/n engagierte/n Gewerkschafter/in eingeladen. Dass  
 40 in einer Gesellschaft, die sich als demokratisch ver-

steht, auch betriebliche und unternehmerische Mitbestimmung selbstverständlich sein sollten, dafür kämpft Heldt schon seit ihrer/seiner Jugend.  
 – Kim Miller gehört zu den schillerndsten Investoren der Welt. Millers Investments sind global verteilt – auch in Deutschland. Und das, obwohl dieser Gast dem deutschen Arbeitsrecht mit großer Skepsis begegnet...

**55 Constanze/Constantin von und zu Meyer**  
**(Privatière/Privatier)**

Du bist Constanze/Constantin von und zu Meyer. Obwohl noch keine 30, tauchst du oft in den Wirtschaftsnachrichten auf – schließlich gehörst zu den reichsten Erben der Republik und lässt dein Vermögen ordentlich für dich arbeiten. Den offiziellen Teil von deinen geerbten Milliarden investierst du vor allem in Finanzprodukte. Damit hast du zwar in den Anfangsjahren ein paar hundert Millionen verloren,  
 60 aber inzwischen bist du schon fast so gut, wie es deine Ahnen zu ihren besten Zeiten waren.

Die Mitbestimmung von Beschäftigten gehört deiner Ansicht nach abgeschafft. Wie dein Großvater schon sagte: Würden bei den großen Aktiengesellschaften nicht die Gewerkschaften und die Betriebsräte im Aufsichtsrat mitmischen, ginge da vom Kurs noch deutlich mehr. Mitbestimmung bremst doch nur die Gewinne – und Gewinne sind ja wohl für alle gut! Die deutschen Politiker sollten sich mal  
 75 in Asien umschaun. Dort bestimmen in den Unternehmen allein die Investoren, wo es langgeht. Auch so ein Blödsinn wie Umweltschutz ist dort kein Thema. Deshalb investierst du gerade viel Geld in einen Fonds, in dem vielversprechende chinesische Konzerne notiert sind. Einige von denen werden sicherlich bald auch in Deutschland von sich reden machen und den verwöhnten deutschen Beschäftigten ordentlich einheizen. Dein Motto: Zurück zum Wirtschaftsliberalismus des 19. Jahrhunderts – jeder ist seines Glückes  
 85 Schmied...

**Paula/Max Kühne**  
(ehem. Betriebsrätin/ehem. Betriebsrat)



**Felix/Bettina Macher**  
(Topmanager/Topmanagerin)



### 1 Paula/Max Kühne

(ehem. Betriebsrätin/ehem. Betriebsrat)

Du bist Paula/Max Kühne. Bis vor kurzem hast du in der Filiale einer bekannten Getränkemarktkette gearbeitet. Die Arbeitsbedingungen dort waren unzumutbar: Eure Arbeitspläne haben ständig gewechselt und wurden von der Filialeiterin immer erst kurzfristig verkündet – deshalb konnte niemand seine Woche planen. Die Bezahlung war auch mies: Offiziell wurde exakt der gesetzliche Mindestlohn gezahlt. Aber weil das Aufräumen vom Lager meist nicht als Arbeitszeit gezählt wurde, habt ihr für deutlich weniger Kohle geschuftet. Dann haben du und deine Kolleg(inn)en beschlossen, einen Betriebsrat zu gründen. Gemeinsam mit einer Kollegin wurdest du in den Betriebsrat gewählt – und prompt wurde dir unter einem Vorstand gekündigt. Dein Anwalt meint zwar, du hättest sehr gute Chancen, den Prozess vor dem Arbeitsgericht zu gewinnen – aber das ist dir jetzt auch egal. Am Ende machen die, die das Geld haben, doch sowieso immer das, was sie wollen. Sieht man ja auch an den ganzen Großbetrieben – da haben die Beschäftigten doch auch nichts zu melden. Aber irgendwann werden sich das die Menschen nicht mehr gefallen lassen, da bist du dir sicher. Erst neulich hast du gelesen, dass ein Großteil der wirklich reichen Menschen in Deutschland ihr Vermögen geerbt hat. Und es ist ja wohl kaum gerecht, dass der Reichtum der Eltern darüber entscheidet, welche Chancen man später im Leben hat.

### Felix/Bettina Macher

(Topmanager/Topmanagerin)

Du bist Felix/Bettina Macher und Mitglied im Vorstand der Mega Sharing Community AG – einem aufstrebenden Dienstleistungsunternehmen. Als Kapitalgesellschaft mit inzwischen 1.300 Beschäftigten fällt dein Unternehmen in den Geltungsbereich des Drittelbeteiligungsgesetzes. Damit, dass aktuell ein Drittel der Aufsichtsratssitze an die Arbeitnehmerseite geht, können du und deine Kolleginnen und Kollegen im Vorstand leben. Weil die Mega Sharing Community AG rasant expandiert und wahrscheinlich schon bald mehr als 2.000 Menschen beschäftigen wird, wird euer Aufsichtsrat aber bald zur Hälfte mit Arbeitnehmervertretern besetzt sein – und das hältst du für problematisch. Nicht, dass du da falsch verstanden wirst: Du hast ja nichts gegen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Allerdings fehlt denen doch das Unternehmer-Gen – die haben immer Angst um Arbeitsplätze und gehen nie auf Risiko! Und um die Arbeit des Vorstands zu kontrollieren, reicht es ja wohl, wenn die ein Drittel der Aufsichtsratssitze stellen. Deine geschäftlichen Freunde aus den USA finden diese ganzen Mitbestimmungsregelungen in Deutschland übrigens sowieso seltsam, „German Bürokratie“ halt...

### Danijel/Lotte Novak

(Ökonom/Ökonomin, gewerkschaftsnah)

Du bist Danijel/Lotte Novak. Als Gewerkschaftsökonom/Gewerkschaftsökonomin ist für dich klar, dass der Markt soziale Regeln braucht. Eine dieser Regeln ist die Kontrolle von wirtschaftlicher Macht – denn ein Markt, in dem einige wenige über viele andere bestimmen, ist für die Bevölkerungsmehrheit eine genauso unangenehme Sache wie eine politische Diktatur. In einer Marktwirtschaft hängt die Macht des Einzelnen von Einkommen und Besitz ab. Wer reich ist, kann viel bestimmen – wer arm ist, ist abhängig. Deshalb braucht es Regeln, mit denen die Entscheidungsgewalt über Einkommen und Vermögen begrenzt wird. Aus diesem Grund bist du ein Fan der unternehmerischen Mitbestimmung. Gerade bei großen Kapitalgesellschaften sollte die Macht der Investoren kontrolliert werden. Bei der Unternehmensmit

**Danijel/Lotte Novak**  
(Ökonom/Ökonomin, gewerkschaftsnah)



**Jochen/Johanna Hofer**  
(Ökonom/Ökonomin, arbeitgebernah)



**Tina/Tom Becker**  
(Unternehmerin/Unternehmer)



1 bestimmung ist aus deiner Sicht deshalb noch Luft  
nach oben: Im Aufsichtsrat sollte die Arbeitnehmer-  
seite generell das gleiche Stimmgewicht wie die Kapi-  
talseite haben. Nur so wird ein Vorstand gewählt, der  
5 die Interessen aller Menschen vertritt, die am Erfolg  
des Unternehmens beteiligt sind. Dass es dann mit  
der Wirtschaft bergab geht, steht nicht zu befürchten.  
Schließlich bewähren sich diese Regelungen in  
der Montanindustrie schon seit 65 Jahren. Das Recht  
10 auf betriebliche Mitbestimmung der Beschäftigten ist  
für dich ohnehin selbstverständlich. Denn was kann  
man dagegen haben, dass Beschäftigte ihre Stand-  
punkte einbringen?

15 **Jochen/Johanna Hofer**  
(**Ökonom/Ökonomin, arbeitgebernah**)

Du bist Jochen/Johanna Hofer und Ökonom/Öko-  
nomin des deutschen Wirtschaftsforschungsinstituts  
Libertos. Dein Motto: Geht es der Wirtschaft  
20 gut, dann geht es auch den Menschen gut. Im Zwei-  
felsfall sollte man den Markt einfach machen lassen.  
Mitbestimmung von Beschäftigten ist für dich dann  
okay, wenn sie klare Grenzen hat. Das ist in Deutsch-  
land bisher im Großen und Ganzen der Fall. Die Poli-  
25 tik muss deiner Ansicht nach aber aufpassen, dass  
die Mitbestimmung nicht zu einem Standortnachteil  
für Deutschland wird. Diese Gefahr gab es in der Ver-  
gangenheit immer dann, wenn die Gewerkschaften  
auf die Idee gekommen sind, die unternehmerische  
30 Mitbestimmung in Deutschland auszubauen. Du ver-  
trittst die Position: Ein Unternehmen, in dem die  
Investoren nicht mehr bestimmen können, ist zum  
Scheitern verurteilt!

Bzgl. der betrieblichen Mitbestimmung bist du  
35 der Ansicht, dass man Betriebe mit weniger als 50 Be-  
schäftigten von ihr verschonen sollte. Denn kleine  
Betriebe sind mit der Bürokratie, die die betriebliche  
Mitbestimmung nach sich zieht, überfordert. Und  
wenn ein Beschäftigter glaubt, dass in seinem Betrieb  
40 gegen Arbeitnehmerrechte verstoßen wird, soll er/sie  
sich doch einen Anwalt nehmen!

**Tina/Tom Becker**  
(**Unternehmerin/Unternehmer**)

Du bist Tina/Tom Becker. Deine „Brötchen“ ver-  
dienst du mit Brötchen – und mit Brot und Gebäck  
45 natürlich. Die Bäckerei Becker führst du in der drit-  
ten Generation – ein echter Familienbetrieb also. In-  
zwischen habt ihr Filialen in vier Kleinstädten und  
über 100 Mitarbeiter/innen. Seit du denken kannst,  
50 gibt es in eurem Betrieb einen Betriebsrat. Aus der  
Bäckerinnung weißt du, dass die meisten deiner Kon-  
kurrenten Betriebsräte als ein Problem ansehen. Viele  
Bäckereien versuchen sogar, ihre Beschäftigten an der  
Gründung eines Betriebsrats zu hindern. Du kannst  
55 das nicht nachvollziehen. Der Betriebsrat achtet doch  
nur darauf, dass das Arbeitsrecht eingehalten wird.  
Und zumindest du hast da nichts zu verbergen. Dein  
Motto ist: Nur zufriedene Beschäftigte sind gute Be-  
schäftigte. Und als verantwortungsbewusste/r Arbeit-  
60 geber/in sollte man ja wohl mindestens das für seine  
Beschäftigten tun, was gesetzlich vorgesehen ist.

Bei der betrieblichen Mitbestimmung sollte deiner  
Ansicht nach alles so bleiben, wie es ist – aller-  
dings sollten die schwarzen Schafe unter deinen  
65 Konkurrenten stärker verfolgt werden, die die beste-  
henden Vorschriften unterlaufen. Was die Mitbestim-  
mung in den großen Kapitalgesellschaften betrifft:  
Dort kannst du dir gut einen Ausbau der Mitbe-  
stimmung nach dem Vorbild des Montanmitbestim-  
70 mungsgesetzes vorstellen. Denn eine Soziale Markt-  
wirtschaft gibt es deiner Ansicht nach nur, wenn in  
der Wirtschaft alle etwas zu sagen haben...

**Streithähne (Spickzettel der Redaktion)**

1. Paar: Heldt ⚡ Miller

2. Paar: Novak ⚡ Hofer

3. Paar: von und zu Meyer ⚡ Becker

4. Paar: von und zu Meyer ⚡ Kühne

**Marie/Maximilian Heldt**  
(Gewerkschafterin/Gewerkschafter)



**Kim Miller**  
(US-Investor/US-Investorin)



**1 Marie/Maximilian Heldt**  
(Gewerkschafterin/Gewerkschafter)

Du bist Marie/Maximilian Heldt. Wie wichtig Mitbestimmung für euch Beschäftigte ist, hast du quasi mit der Muttermilch aufgesogen und du warst auch schon früh als Vorsitzende/r in der Jugend-Auszubildendenvertretung aktiv. Deine Eltern sind beide Gewerkschaftsmitglieder – und dein Großvater Hubertus Heldt war ein echtes Urgestein der Gewerkschaftsbewegung. Der ist direkt nach dem Krieg für die Montanmitbestimmung auf die Straße gegangen und hat dann später für die IG Metall im Aufsichtsrat eines großen Stahlunternehmens gesessen. Ohne Leute wie deinen Großvater wären die Gewinne des Unternehmens ganz anders verteilt worden. So haben immer auch die Beschäftigten profitiert...

In einer Demokratie sollte es deiner Ansicht nach selbstverständlich sein, dass die Beschäftigten in ihrem Unternehmen mitbestimmen dürfen. Leider ist das aber nicht der Fall: Schließlich fallen z. B. aufgrund des Strukturwandels nur noch wenige Betriebe unter die Montanmitbestimmung, für die dein Großvater damals gekämpft hat. Und viele Unternehmen entziehen sich sogar ganz der Unternehmensmitbestimmung, indem die Eigentümer eine ausländische Rechtsform wählen. Deshalb müssen die Mitbestimmungsregelungen deiner Ansicht nach dringend an die heutige Zeit angepasst werden: Die Regeln der Montanmitbestimmung müssen auf alle Branchen ausgedehnt werden.

Wie es in Deutschland mit der Mitbestimmung weitergeht, hängt nicht zuletzt von der Macht der Gewerkschaften ab. Deine Botschaft an alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer: Werdet Gewerkschaftsmitglieder! Denn nur gemeinsam seid ihr stark. Du selbst bist übrigens seit deiner Zeit in der Jugend- und Auszubildendenvertretung Mitglied bei ver.di.

**Kim Miller**  
(US-Investor/US-Investorin)

Du bist Kim Miller, ein/e sehr vermögende/r US-Amerikaner/in. Natürlich investierst du auch gerne in Deutschland – schließlich sitzen hier viele der weltweit interessantesten Unternehmen. Allerdings wunderst du dich häufig über das deutsche Arbeitsrecht. Denn es ist doch wohl klar, dass in der Wirtschaft die entscheiden können müssen, die das Geld haben. Insbesondere diese Sache mit der unternehmerischen Mitbestimmung verstehst du nicht. In den USA ist schließlich klar: Wer das Geld hat, der bestimmt auch. Dort würde keiner auf die Idee kommen, das Board of Directors in einen Aufsichtsrat und in einen Vorstand zu teilen – und erst recht nicht, dann auch noch Beschäftigte in den Aufsichtsrat zu setzen.

Die Deutschen versuchen, Demokratie und Marktwirtschaft zu mischen. Das kann doch nicht funktionieren! Natürlich bist du auch für die Demokratie – aber nur in der Politik. Wenn man das in der Wirtschaft versucht, herrscht ruckzuck Sozialismus. Und das will doch wohl keiner...

**MIT METHODE**



**01 Ein Rollenspiel vorbereiten**

Bereite mithilfe von Methode 6 ein Rollenspiel vor. Nutze die Rollenbeschreibungen M28 oder bearbeite die TO DO 01 und TO DO 02, um eigene Rollenkarten zu formulieren.

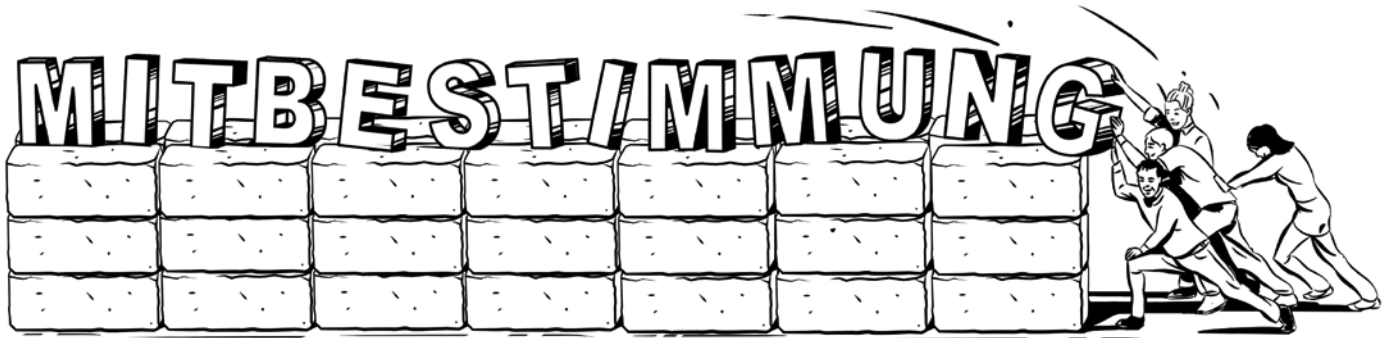
**02 Ein Rollenspiel durchführen**

Führt ein Rollenspiel zum Thema „Mitbestimmung“ durch. Tipps zur Durchführung bietet euch Methode 6.



---

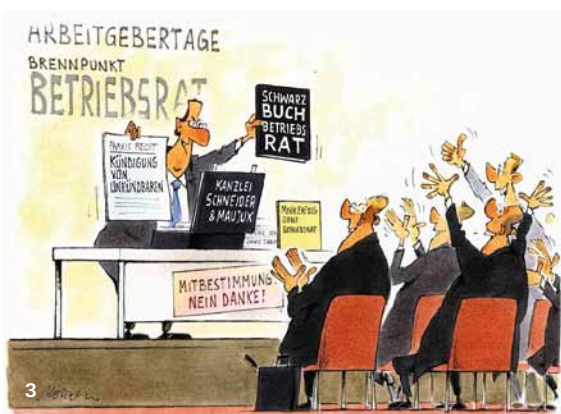
## [C] Mitbestimmung: Auf der Kippe?



**Hat der Grundsatz der betrieblichen Mitbestimmung in Startup-Unternehmen ausgedient? Kann „Feel-Good-Management“ einen Betriebsrat ersetzen? Warum gibt es in Deutschland rund 100 Großunternehmen ohne Unternehmensmitbestimmung?**

**Dieses Kapitel macht deutlich, dass längst nicht alle Unternehmen die gesetzlichen Bestimmungen zur Mitbestimmung von Beschäftigten im Sinne der Gesetze umsetzen. Für die betriebliche Mitbestimmung gilt dabei: Ob sie in einem Unternehmen verwirklicht wird, hängt nicht zuletzt von den Beschäftigten ab.**





1. Freimut Woessner
2. Freimut Woessner
3. Gerhard Mester



Thomas Pläßmann

### Feel-Good-Management

Gute Stimmung im Betrieb – davon träumen nicht nur die Beschäftigten, sondern auch viele Unternehmer(innen). Denn Unzufriedenheit am Arbeitsplatz wirkt sich i. d. R. negativ auf die Leistung von Arbeitnehmer(inne)n aus.

Unternehmer(inne)n ist dieser Zusammenhang zwischen Zufriedenheit ihrer Beschäftigten und Unternehmenserfolg schon lange bewusst. Bereits vor knapp 90 Jahren betonte etwa der Unternehmer Robert Bosch: „Ich zahle nicht gute Löhne, weil ich viel Geld habe, sondern ich habe viel Geld, weil ich gute Löhne bezahle.“ Bosch zahlte aber nicht nur überdurchschnittlich hohe Löhne – er bot den Mitarbeiter(inne)n seines Unternehmens auch Mitbestimmungsrechte, auf die Arbeitnehmer/innen damals noch keinen gesetzlichen Anspruch hatten.

Im 21. Jahrhundert sind es vor allem junge Unternehmen mit innovativen Geschäftsideen (Startup-Unternehmen), in denen eine neue Idee zur Verbesserung des Arbeits- und Betriebsklimas die Runde macht: Angestellte sollen gezielt gute Stimmung unter ihren Kolleg(inne)n verbreiten. Diese „Feel-Good-Manager“ nehmen Stimmungen innerhalb der Belegschaft auf und sollen z. B. durch kreative Ideen (Freizeitangebote, Wettbewerbe usw.) die Zufriedenheit der Belegschaft verbessern. Im Gegensatz zu einem Betriebsrat, der von den Beschäftigten gewählt und dessen Handeln den Interessen der Beschäftigten verpflichtet ist, werden „Feel-Good-Manager“ vom Arbeitgeber eingestellt und sind in ihrem Handeln dem Arbeitgeber verpflichtet.

## M30 Kreative Kündigungsgründe

1 Als der Betriebsratschef zu missliebig wurde, fackelte die Geschäftsleitung der Firma Schweizer Group Plattenhardt im schwäbischen Hattenhofen nicht lange. Sie beauftragte eine Detektei, den Arbeitnehmervertreter zu observieren. Die „Zielperson“ habe einen Kollegen beauftragt, das Büro des Personalleiters „in die Luft zu sprengen“, fand diese kurze Zeit später angeblich heraus, und damit lieferte sie Plattenhardt die notwendigen Gründe für eine fristlose Kündigung. 10 Doch die Richter des Arbeitsgerichts akzeptierten weder die Begründung noch die Methoden der Firma. Die Kündigung musste zurückgenommen werden.

15 Die Steakhaus-Kette Maredo engagierte gleich drei Detektivbüros, um angebliche Verstöße von Gewerkschaftsmitgliedern in der Belegschaft nachzuweisen; mit dem Ziel, sie anschließend loszuwerden: Kameras wurden heimlich installiert, ein verdeckter Mitarbeiter überwachte, was (...) [seine Kollegen] in den Pausen verzehrten und ob sie dafür bezahlten – alles ohne Absprache mit dem Betriebsrat.

20 Und die Konzernsicherheit der Deutschen Bank heuerte eine Detektei (...) an, um ein Ver.di-Mitglied im Aufsichtsrat (...) überwachen zu lassen. Der Gewerkschafter hatte in der Öffentlichkeit über den geplanten Stellenabbau geklagt.

Mit diesen Fällen illustriert eine neue Studie der Otto Brenner Stiftung der IG Metall einen Trend, der offenbar auch in Deutschland um sich greift: die systematische Bekämpfung von Betriebsräten und Gewerkschaftsarbeit. In den USA gibt es dieses Phänomen seit den Siebzigerjahren, „Union-Busting“ wird es genannt. Dort gehört es fast schon zur Wirtschaftskultur, Betriebe gewerkschaftsfrei zu halten.

30 Inzwischen aber hat sich auch in Deutschland eine ganze Industrie von Anwaltskanzleien, Detekteien und PR-Büros darauf spezialisiert, Arbeitnehmerrechte einzuschränken. (...) Die Betriebsratsverhinderer leisten offenbar ganze Arbeit. „Wer sucht, der findet“, warb zwischenzeitlich beispielsweise die Rechtsanwaltskanzlei Dr. Schreiner + Partner und verspricht „die Kündigung ‚störender‘ Arbeitnehmer“. Sie wollte außerdem bei der Gestaltung „kreativer Kündigungsgründe“ helfen (...). Das von der Kanzlei angebotene Seminar „Grenzen des Betriebsrats – so weisen Sie Ihren Betriebsrat in die Schranken“ kostet inzwischen 895 Euro plus Mehrwertsteuer.

40 (...) Auch der Autobauer Hyundai hat in seinem Entwicklungszentrum in Rüsselsheim offenbar einen Betriebsrat, der ihm nicht passt. Seit vier Jahren gibt es dort ein gewähltes Gremium. Doch das müsse seine Rechte fast immer einklagen, sagt Jochen Homburg, Bevollmächtigter der IG Metall in Darmstadt. 45 Rund 70 Verfahren hat es seither gegen den viertgrößten Autobauer der Welt geführt. Immer ging es um Konflikte bei Mehrarbeit, Arbeitssicherheit oder der Gewährung von Urlaubstagen.

50 Jetzt hat die Gewerkschaft Beschwerde wegen fortlaufender Missachtung der Rechte des Betriebsrates bei der OECD eingereicht, die Leitsätze für multinationale Unternehmen festgeschrieben hat. „Wir werden auf keinen Fall akzeptieren, wenn Rechte von Arbeitnehmern und ihren Vertretern missachtet werden“, sagt Homburg.

Janko Tietz, „Zielperson“ Betriebsrat, in: DER SPIEGEL 20/2014

## M31 Müsli statt Betriebsrat?

1 Im Winter 2015/2016 machen die Hamburger „Goodgame Studios“ Schlagzeilen: Das Management des größten deutschen Computerspieleentwicklers versucht offenbar mit allen Mitteln zu  
5 verhindern, dass die Belegschaft einen Betriebsrat gründet. Das Nachrichtenportal „Spiegel Online“ berichtet im Januar 2016.

Eine interne Info-Veranstaltung bei Goodgame Studios (GGS) [...]: Maximilian Schneider, der „Chief  
10 Strategy Officer“ von Deutschlands größtem Computerspielehersteller, stellt sich den Fragen seiner Angestellten. Die Stimmung ist schlecht. Als die Sprache auf den Betriebsrat kommt, den einige Goodgamer durchsetzen wollen, antwortet Chefstrategie Schnei-  
15 der mit einer Tirade gegen das „veraltete Instrument“ der Mitbestimmung, das in der modernen Goodgame-Welt keinen Platz habe. Dann malt Schneider noch einen Teufel an die Wand, für den Fall, dass sie sich organisieren: „Wir müssen ein Auge auf Wirtschaftlichkeit haben“, sagt er, „damit jeder von euch  
20 nächstes Jahr noch ein Gehalt bekommt.“

Die internen Aufnahmen [...] klingen ganz anders als die Version, die Goodgame seit Monaten verbreitet: Man pflege seit jeher einen „engen und vertrauensvollen Umgang“ zu seinen Angestellten, heißt  
25 es da. „Ist [...] darüber hinaus die Gründung eines Betriebsrats gewünscht, stehen wir dem selbstverständlich nicht im Wege.“ Die Aufnahmen werfen auch ein neues Licht auf die Entlassung von 28 Mitarbeitern  
30 [...], von denen sich zumindest einige bei der Gewerkschaft Ver.di über die Gründung eines Betriebsrats informierten. GGS streitet einen Zusammenhang mit dem geplanten Betriebsrat ab. Die Kündigungen hätten betriebliche Gründe und seien „sehr sorgsam“  
35 vorbereitet gewesen.

- So sorgsam, dass ein Schwerbehinderter gefeuert wurde, ohne das Integrationsamt vorher zu informieren – gegen gesetzliche Vorschriften.
- So sorgsam, dass nicht einmal die direkten Vorgesetzten der Entlassenen informiert waren. Einige Gefeuerte haben auch zwei Monate später noch kein Arbeitszeugnis erhalten, um sich wieder zu bewerben.
- So sorgsam, dass aktuelle Mitarbeiter von Problemen in ihren Abteilungen berichten, weil ihren Ex-Kollegen nicht mal Zeit für eine Übergabe gelassen worden sei.

[...] Die offensichtlichen Falschbehauptungen und subtilen Drohungen gegen Mitarbeiter stammen  
50 aus einem Unternehmen mit knapp 1.300 Angestellten, das sich als das Gegenmodell zum starren deutschen Konzern stilisiert – mit Feel-Good-Managern [»» INFOBOX 7], kostenlosem Müsli und angeblich flachen Hierarchien. Dessen Gründer und Chef Kai Wawrzinek davon schwärmt, wie wichtig es ihm sei,  
55 andere Meinungen in seiner Firma zuzulassen.

Eher taugt der Hersteller des weltweit erfolgreichen Strategiespiels „Empire“, um eine Gefahr in der deutschen Start-up-Szene zu illustrieren: Gerade rasch  
60 gewachsene Digitalunternehmen bieten ein großes Potenzial für Ausbeutung. Junge, unerfahrene Angestellte treffen dort oft auf Unternehmer mit globalen Ambitionen und amerikanischen Vorstellungen von Arbeitnehmerrechten. Hat das Start-up Erfolg, werden die einst flachen Hierarchien immer steiler. Nur  
65 Gehälter und Urlaubsanspruch wachsen nicht mit. [...] Bei Goodgame berichten aktuelle und ehemalige Angestellte von schlechten und teils extrem unterschiedlichen Gehältern für die gleiche Arbeit und  
70 einer Hire-and-Fire-Kultur. Von ihrem zwanzigköpfigen Team, in dem eine Ehemalige bis vor zwei Jahren arbeitete, sei heute noch ein Mitarbeiter dabei. Daher rühre auch die Angst vor einem Betriebsrat: „Die haben Angst, dass jemand mehr Transparenz bei den  
75 Gehältern fordert und ihnen bei ihrem Hire-and-Fire reinredet“, sagt einer, der noch bei GGS arbeitet. Außerdem wüssten Goodgames zahlreiche ausländische Mitarbeiter über ihre Rechte oft nicht Bescheid.

[...] Am heutigen Dienstag findet eine Betriebs-  
80 versammlung statt, bei der Goodgamer die Wahl eines Betriebsrats einleiten können. Um einen Wahlvorstand zu bestimmen, muss mehr als die Hälfte der anwesenden Mitarbeiter dafür stimmen. Die GGS-Manager haben andere Pläne: Laut Mitarbeitern durfte eine sogenannte „Retention Working Group“  
85 ihr Modell einer alternativen Mitarbeitervertretung vor allen Goodgamern vorstellen und Stimmung gegen einen Betriebsrat machen. Alle Beschäftigten seien dafür vergangenen Mittwoch mehrere Stunden  
90 lang freigestellt worden. Binnen drei Monaten will die neue Gruppe [...] einen Vertrag vorbereiten, den das GGS-Management dann akzeptieren kann. Oder eben nicht. Ihre wichtigste Botschaft setzte die Anti-Betriebsratsgruppe an den Schluss ihrer Präsentation:  
95 Jeder Beschäftigte solle zu der Betriebsversammlung erscheinen – und keine Stimme abgeben.

Alexander Demling, Spielehersteller Goodgame: Die Feel-Bad-Manager, SPIEGEL ONLINE, 19.1.2016



## M32 Feel-Good-Manager als Ersatz für den Betriebsrat?

### 1 Die Wochenzeitung DIE ZEIT hat ihre Leser/innen zu einer Debatte um „Feel-Good-Management“ eingeladen und berichtet über das Feedback:

5 „In Unternehmen macht ein neues Wort die Runde: Es heißt „Feel-Good-Management“ und beschreibt all das, was Chefs heute tun, um [...] junge Mitarbeiter zu finden und an sich zu binden [»» INFOBOX 7]. Wir berichteten über die Anstrengungen der Arbeitgeber: 10 von den 30 (veganen und nicht veganen) Kantinen in der amerikanischen Google-Zentrale bis zu den Körnersnacks und Kickertischen, mit denen deutsche Start-ups versuchen, die auf Work-Life-Balance achtende Generation Y [die zwischen 1980 und 1999 Geborenen] mit langen Bürotagen zu versöhnen.

Und wir fragten unsere Leser nach ihrer Meinung dazu. Die Antworten waren vielfältig – und überwiegend kritisch. Aber es gab auch positive Stimmen: „Ich bin zertifizierte Feel-Good-Managerin und interpretiere Feel-Good-Management anders“, verteidigte etwa Leserin „Carmen Fries“ ihre Profession. Sie meint, der Vorgesetzte sei nicht immer der Böse, „der eine gute Arbeitskultur nur fördert, um noch mehr aus seinen Angestellten herauszupressen“.

25 Die Mehrheit unserer Leser hat allerdings eine andere Meinung. So vergleicht ein Nutzer mit dem bezeichnenden Pseudonym „und alle so YEAH“ die Spezies der Feel-Good-Manager mit den Pool-Animatoren, die er aus dem Billigurlaub kennt, und gesteht: „Ich hasse diese Typen!“ [...] Ein weiterer User namens „Sterling\_Archer“ hält dagegen, dass „Kicker und andere kleine Bespaßungen nunmal deutlich günstiger“ für den Arbeitgeber seien „als ordentliche Bezahlung“. Und ein Leser namens „Photonensurfer“, der nach eigenen Angaben selbst in einem Unternehmen mit einem Feel-Good-Manager gearbeitet hat, meint, dass diese von Arbeitgebern gerne eingesetzt würden, um die Gründung eines Betriebsrates zu vermeiden. „Wäre mal interessant zu wissen, wie hoch der Prozentsatz ohne Betriebsrat bei Unternehmen mit solch einem Manager ist. Meine These: über 40 60 Prozent.“

In diesem Zusammenhang weist ein Leser auch auf die jüngsten Entwicklungen beim Hamburger Unternehmen Goodgame hin [...]. Der dynamisch wachsende Spieleentwickler, der heute gut 1.200 Beschäftigte zählt und nach eigenen Angaben Deutschlands führender Spieleentwickler ist, verwöhnt seine Mitarbeiter [neben einem Feel-Good-Manager] mit firmeneigenem Swimmingpool und Freibier. Das Unternehmen überraschte im Dezember mit der Kündigung von 28 Mitarbeitern. Einen Zusammenhang mit deren Bestrebungen, einen Betriebsrat zu gründen, will das Unternehmen zwar keinesfalls hergestellt wissen: 55 „Für jede Kündigung gibt es zwingende Gründe, wie zum Beispiel den Abbau von Überkapazitäten, Fehlverhalten oder Leistungsdefizite“, heißt es.

Doch bei der Gewerkschaft ver.di sieht man das anders: „Ich kam zur Vorbereitung der Betriebsratswahlen zu Goodgame und sah die Beschäftigten vor der Tür stehen: Alle 28 hatten an diesem Tag gleichzeitig von ihrer Kündigung erfahren“, berichtet Gewerkschaftssekretärin Gabriele Weinrich-Borg, die sich bei ver.di in Hamburg um die Informationstechnologiebranche kümmert. „Ich bin entsetzt darüber, wie das Unternehmen mit dem Thema Betriebsrat umgeht.“ Die betroffenen Spieltester, Texter und Designer haben inzwischen Kündigungsschutzklage eingeleitet.

70 Am Dienstag dieser Woche fand bei Goodgames trotzdem die erste Betriebsversammlung in der sechsjährigen Geschichte des Unternehmens statt. Doch als dabei ein Wahlausschuss berufen werden sollte – gemeinhin der Startschuss für die Betriebsratswahl – verfehlte dieser die Mehrheit. Nach Informationen des NDR hatte es bei Goodgame im Vorfeld „Wahlempfehlungen“ gegeben, die zum Boykott aufriefen: „Please do attend the Betriebsversammlung and do not vote“ („Bitte besuchen Sie die Betriebsversammlung – und wählen Sie nicht.“) Das Unternehmen bestreitet das. Diese Empfehlung hätten nicht die Manager, sondern Mitarbeiter gegeben, sagt Unternehmenssprecher Dirk Hensen. Diese Mitarbeiter hätten auch ein alternatives, für das Unternehmen „maßgeschneidertes“ Modell der Mitarbeitervertretung entwickelt, so der Unternehmenssprecher weiter. Dieses wolle Goodgame nun ersatzweise einführen.

Das eine Mitarbeitervertretung die Belange der Beschäftigten jedoch mit allen rechtlichen Möglichkeiten vertreten kann, darf bezweifelt werden. Gewerkschafterin Weinrich-Borg dazu: „Nur ein Betriebsrat hat echte Mitbestimmung, die gesetzlich garantiert ist.“

---

Jutta Hoffritz, Wer einen Betriebsrat gründet, wird gefeuert, ZEIT ONLINE, 21.1.2016

## M33 Feel-Good-Management in der Praxis



Thomas Pläßmann

### MIT METHODE



#### 01 Karikaturen enträtseln

Enträtselt ausgehend von Text M30 und mithilfe von Methode 5 die Karikatur M29. Karikatur M33 könnt ihr enträtseln, wenn ihr TO DO 01 bis 03 bearbeitet habt.

**02** Bildet Zweierteams. Recherchiert im Internet nach Beispielen für Unternehmen, in denen entweder versucht wurde, die Gründung eines Betriebsrats zu verhindern, oder in denen gegen Mitglieder eines gewählten Betriebsrats vorgegangen wurde. Idealerweise werden diese beiden Recherche-schwerpunkte gleichmäßig unter den Zweierteams verteilt.

Einigt euch in eurem Zweierteam auf ein Beispiel, das ihr vorstellt. Gliedert eure Präsentation wie folgt: a) Zusammenfassung des Falls b) Beteiligte Personen und Institutionen (Betriebsrat, Unternehmen, Gewerkschaft, Arbeitsgericht...) c) Chronologie (Verlauf) des Falls.

Hilfe zur Präsentation eurer Arbeitsergebnisse und zur Internetrecherche bieten euch die Methoden 2 und 7.

Nachdem ihr die Ergebnisse eurer Recherchen ausgetauscht habt, solltet ihr gemeinsam klären, an wen sich Beschäftigte wenden können, wenn in ihrem Unternehmen in entsprechender Weise gegen das Betriebsverfassungsgesetz verstoßen wird.

### TO DO

**01** Zeichnet anhand von M31 und M32 nach, welcher innerbetriebliche Konflikt die Goodgame Studios im Winter 2015/2016 geprägt hat und wie dieser Konflikt verlaufen ist.

**02** Klärt mithilfe von Infobox 7 und M32, was ein/e „Feel-Good-Manager/in“ ist.

**03** Stellt euch vor, ihr würdet ein Startup-Unternehmen leiten und möchtet einen Feel-Good-Manager (m/w) einstellen. Welche Fähigkeiten sollten Bewerber/innen eurer Ansicht nach mitbringen? Formuliert eine entsprechende Stellenausschreibung.

**04** M32: Arbeitet heraus, welche Meinungen von den Leser/innen der Wochenzeitung DIE ZEIT zum Feel-Good-Management vertreten werden.

**05** Was meint ihr: Kann ein Feel-Good-Manager einen Betriebsrat ersetzen? Begründet eure Einschätzung.

**06** Klärt mithilfe von Kapitel [A], welche Rechte sich Beschäftigte durch die Bildung eines Betriebsrats sichern. Tragt mithilfe von M31 und M32 mögliche Gründe dafür zusammen, dass sich die Beschäftigten der Goodgame Studios mehrheitlich gegen die Bildung eines Betriebsrats ausgesprochen haben.



## M34 Flucht aus der Unternehmensmitbestimmung?

1 Um der paritätischen Mitbestimmung im Aufsichtsrat zu entgehen, wählen immer mehr Unternehmen in Deutschland eine ausländische Rechtsform, zeigt eine neue Studie.

5 Air Berlin hat es getan, die Drogeriekette Müller, das Logistikunternehmen Dachser und die schwedische Textilkette H&M ebenso: In den vergangenen vier Jahren hat sich in Deutschland die Zahl der Großunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten, die eine ausländische Rechtsform wählen, mehr als verdoppelt. [Entsprechende] [...] Unternehmen [...] [gehen] ihren Geschäften als amerikanische Incorporated (Inc.), britische Limited (Ltd.), niederländische B.V. oder in juristischen Mischformen wie der  
15 Ltd.&Co. KG nach. Dies hat eine neue Studie der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) in Düsseldorf ergeben. Die gewerkschaftsnahen Forscher glauben dabei nicht an das Argument, mithilfe einer ausländischen Rechtsform könnten global agierende Konzerne ihre  
20 internationalen Aktivitäten besser koordinieren. Sie wittern vielmehr eine Umgehungsstrategie, denn durch die Wahl einer ausländischen Rechtsform lassen sich die deutschen Mitbestimmungsgesetze aushebeln.

25 In einer deutschen Aktiengesellschaft oder GmbH mit mehr als 2.000 Beschäftigten erhalten Arbeitnehmervertreter die Hälfte der Aufsichtsratsmandate, in Betrieben mit 500 bis 2.000 Mitarbeitern gilt die sogenannte Drittelparität. Nach mehreren Urteilen des  
30 Europäischen Gerichtshofes zur Niederlassungsfreiheit gelten diese Auflagen aber nicht für ausländische Kapitalgesellschaften.

Diese Unternehmen könnten, so heißt es in der Studie, „in ihrer ursprünglichen Rechtsform  
35 in Deutschland unter Anwendung des ausländischen Gesellschaftsstatus tätig werden“. Und im Ausland sind so weitreichende Mitspracherechte wie in Deutschland eben unbekannt.

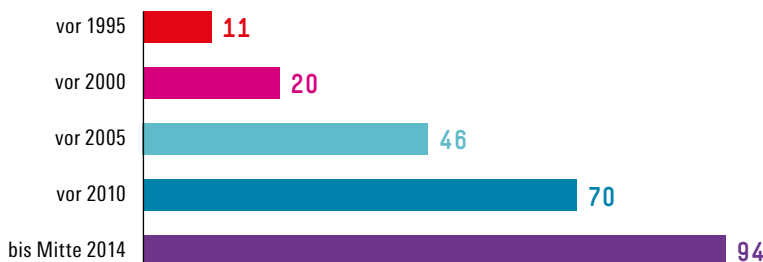
Studienautor Sebastian Sick, Unternehmensrechtler der HBS, sieht angesichts der bisherigen [...] Fälle zwar noch keine Massenbewegung weg von der Mitbestimmung. „Angesichts von 694 (quasi-)paritätisch mitbestimmten und von circa 1.500 drittelbeteiligten Unternehmen lassen diese Zahlen nicht auf eine  
45 weit verbreitete Flucht, die die deutsche gesetzliche Mitbestimmung infrage stellen könnte, schließen“, schreibt der Forscher. Das freilich könnte sich schnell ändern. Sick fordert daher ein Eingreifen der Politik: „Durch eine Erstreckung der Mitbestimmungsgesetze auf Auslandsgesellschaften könnte verhindert werden, dass dieser mitbestimmungsfreie Raum weiter wächst.“

Bert Losse, Wie Unternehmen die Mitbestimmung aushebeln, Wirtschaftswoche, 7.4.2010, [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de) © Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

## M35 In Zahlen: Weniger Mitbestimmung?

Grafik A

Anzahl der Unternehmen mit ausländischer Rechtsform in Deutschland\*



\* Erfasst sind Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten

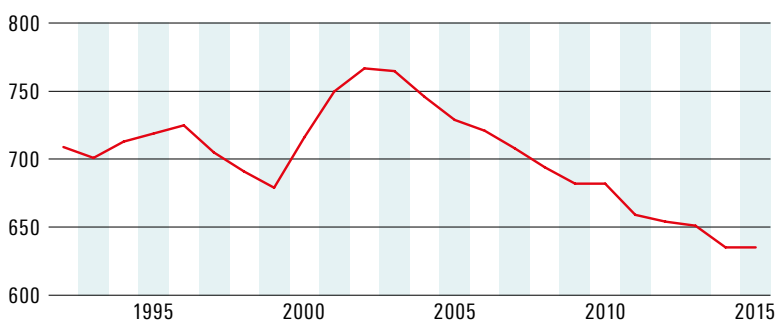
Daten: Sebastian Sick, Der deutschen Mitbestimmung entzogen: Unternehmen mit ausländischer Rechtsform nehmen zu, Hans-Böckler-Stiftung, Mitbestimmungsförderung, Report Nr. 8, 02/2015

Hans Böckler Stiftung

Grafik B

Unternehmen nach 76er-Mitbestimmungsgesetz, Entwicklung seit 1992

Angaben in absoluten Zahlen



Ehrenstein 2016, Hans-Böckler-Stiftung

Hans Böckler Stiftung

### TO DO

**08** Erklärt anhand von M34, wie sich Unternehmen in Deutschland der Unternehmensmitbestimmung entziehen können.

**09** Klärt mithilfe von M34, was gegen die geschilderte Flucht aus der Unternehmensmitbestimmung unternommen werden kann.

### MIT METHODE



#### 03 Diagramme auswerten

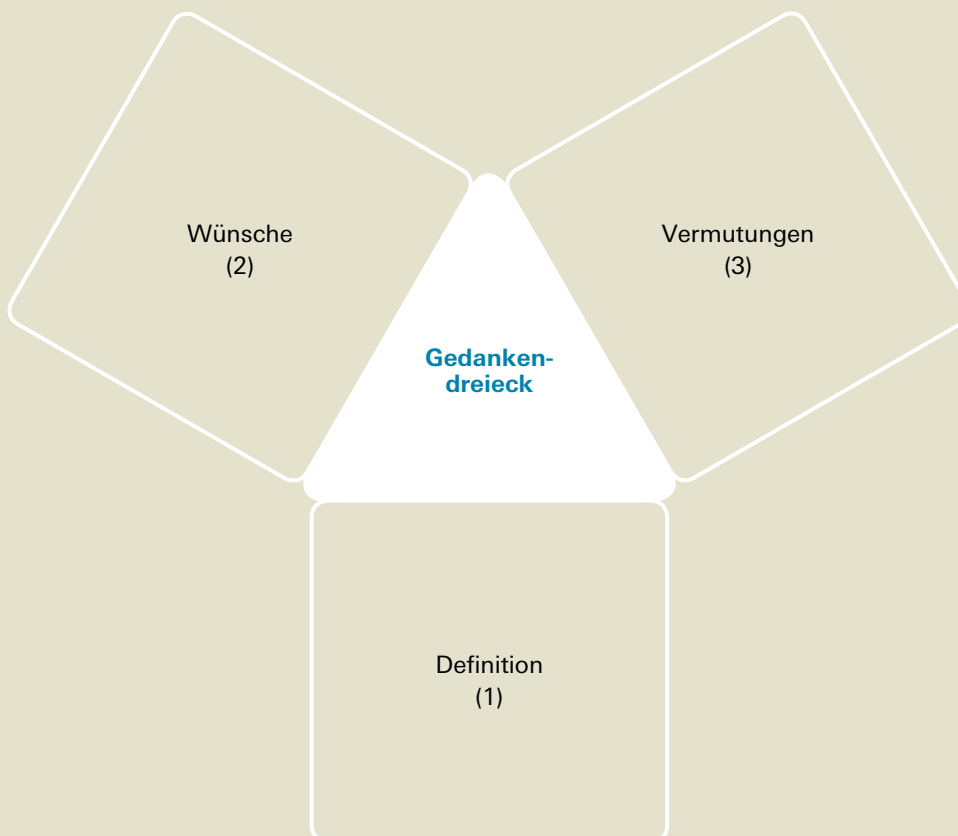
Wertet mithilfe von Methode 8 die Grafiken in M35 aus. Klärt anschließend: Wie hat sich die in Text M34 geschilderte Situation seit dem Jahr 2010 (in dem der Text erschienen ist) entwickelt?

## Methode 1 | Gedankendreieck

Was bedeutet der Begriff „Mitbestimmung“ für euch? Worüber sollten Arbeitnehmer/innen eurer Meinung nach in ihrem Betrieb mitbestimmen dürfen? Und was glaubt ihr: Wie ist es in Deutschland tatsächlich um die Mitbestimmungsrechte von Arbeitnehmer(inne)n bestellt? Zu diesen Fragen könnt ihr euch im Gedankendreieck äußern. Übertragt dazu das Gedankendreieck (s. unten) auf ein Blatt Papier.

- Bildet Dreier- oder Viererteams.
- Klärt, was ihr euch unter dem Begriff „Mitbestimmung“ vorstellt. Einigt euch auf eine Definition. Tragt eure Definition in den unteren Kasten ein (1).
- Überlegt gemeinsam, was eure Wünsche zum Thema „Mitbestimmungsrechte von Arbeitnehmer/innen“ sind. Tragt diese Wünsche in das linke Feld ein (2).
- Stellt Vermutungen darüber auf, welche Mitbestimmungsrechte Arbeitnehmer/innen in Deutschland tatsächlich haben. Tragt eure Vermutungen in das rechte Feld ein (3).

Punkte, über die ihr in eurer Gruppe diskutiert habt, könnt ihr auf einem Extrazettel festhalten.



## Methode 2 | Ergebnisse präsentieren

Eine Präsentation ist gelungen, wenn sie ihre Zielgruppe erreicht. Der wichtigste Grundsatz bei der Vorbereitung einer Präsentation lautet deshalb: Versetzt euch in die Lage derjenigen, für die eure Präsentation gedacht ist. Denn so führt ihr euch vor Augen, worauf es bei eurer Präsentation ankommt: die wichtigsten Informationen verständlich und im Wortsinn „ansprechend“ zu vermitteln. Unabhängig davon, welche Medien ihr zur Präsentation nutzt, ist es sinnvoll, folgende vier Regeln im Hinterkopf zu haben:

### **Weckt Interesse!**

Egal, ob ihr einen Vortrag haltet, eine Wandzeitung anfertigt oder einen Flyer erstellt: Überlegt, wie ihr Interesse für eure Präsentation wecken könnt.

- Bei Vorträgen entscheiden die ersten Sätze darüber, ob ihr euer Publikum gewinnt. Feilt deshalb besonders am Einstieg eurer Präsentation.
- Überlegt euch, wie es euch gelingt, das Interesse für euren Vortrag zu gewinnen.
- Stellt dar, was eure Zuhörer/innen erwartet.
- Bei allen Präsentationen fürs Auge gilt: Bemüht euch um gut verständliche und informative Überschriften.

### **Achtet auf einen roten Faden!**

Überlegt gemeinsam, wie sich eure Informationen sinnvoll gliedern lassen. Die einzelnen Elemente eurer Präsentation sollten durch den sprichwörtlichen „roten Faden“ verbunden sein.

- Klärt gemeinsam den Kern eurer Präsentation: Was möchtet ihr vermitteln?
- Überlegt, auf welche Einzelinformationen es dafür ankommt.
- Bemüht euch um eine verständliche Vermittlung der Informationen.

### **Ladet zum Mit- und Nachdenken ein!**

Egal, ob bei einem Vortrag, einem Poster oder einem Flyer – Aufmerksamkeit muss immer wieder aufs Neue gewonnen werden. Überlegt deshalb, wie ihr eure Präsentation durchgehend interessant gestalten könnt. Ideal dafür sind Impulse, die zum Mit- oder Nachdenken anregen.

- Formuliert pointierte Behauptungen (Thesen), die ihr anschließend durch eure Argumentation belegt oder zurückweist.
- Speziell für Vorträge: Überlegt, ob es Stellen in eurem Vortrag gibt, an denen ihr euer Publikum direkt einbeziehen könnt (z. B. indem ihr Fragen stellt, um Einschätzungen bittet oder ein Meinungsbild erhebt).

### **Gestaltet eure Präsentation attraktiv!**

Neben dem Inhalt zählt auch die Verpackung. Versucht also, eure Präsentation attraktiv zu gestalten.

- Darüber, wie ein Vortrag „ankommt“, entscheiden nicht zuletzt Sprechtempo und Betonung. Übt euren Vortrag deshalb vorher.
- Bezieht bei eurem Vortrag möglichst alle Mitglieder eurer Arbeitsgruppe ein. Wer von euch welchen Teil übernimmt, könnt ihr dem Publikum bei der Vorstellung eurer Gliederung mitteilen.
- Lockert eure Präsentation grafisch auf (z. B. durch Illustrationen).
- Achtet bei der Illustration darauf, dass ihr eure Präsentation nicht überfrachtet.

## Präsentationsmedien optimal nutzen

### Präsentationssoftware

Mit Programmen wie Microsoft Powerpoint können informative, ansprechende und medial vielfältige Präsentationen für das Smartboard oder den Beamer erstellt werden. Voraussetzung sind Grundkenntnisse im Umgang mit dem jeweiligen Programm, die ihr Schritt für Schritt ausbauen könnt.

#### Dos

- Gestaltet die Folien übersichtlich.
- Wählt einen gut lesbaren Schrifttyp und eine angemessene Schriftgröße (mindestens 18 pt).
- Fertigt eine Titelfolie an. Auf der zweiten Folie stellt ihr dann die Gliederung eures Vortrages dar.
- Oft ist es sinnvoll, Stichpunkte statt ganzer Sätze zu formulieren.
- Nummeriert die Folien und stellt auf jeder Folie dar, wie viele Gesamtfolien es gibt – das erleichtert eurem Publikum die Orientierung.
- Bittet in der letzten Folie um ein Feedback und bereitet euch auf naheliegende Rückfragen vor.
- Bereitet den Vortrag so vor, dass ihr ihn möglichst frei halten könnt.
- Vergewissert euch, dass ihr im Raum die notwendige Ausstattung vorfindet (PC/Notebook/ Tablet, Smartboard oder Beamer, passende Kabel, Lautsprecher...).
- Nutzt die Folien als „Gerüst“ für euren Vortrag – natürlich formuliert ihr beim Vortragen die Stichpunkte aus.
- Achtet beim Vortrag auf die Reaktionen eures Publikums. Passt euren Vortragsstil ggf. an.

#### Don'ts

- Verspielte Hintergründe
- Überflüssige Animationen (z. B. beim Folienwechsel)

### Flipchart

Ein Flipchart ist gewissermaßen eine analoge Powerpointpräsentation (PPP). Vorteil: Er kann auch während eines Vortrages entstehen – als „Protokoll“ zur Sicherung der wichtigsten Punkte (das erfordert eine besonders gute Vorbereitung).

#### Dos

- Überlegt euch bei der Vorbereitung eures Vortrages, welche Punkte ihr per Flipchart festhalten möchtet.
- Klärt: Ergibt es Sinn, einzelne Folien vorzubereiten? Dann überlegt genau, an welcher Stelle sie im Vortrag kommen.
- Bestimmt euren „Flip-Charter“: Sie oder er sollte eine gut lesbare Schrift haben. Während die anderen Gruppenmitglieder präsentieren, hält der „Flip-Charter“ die wichtigsten Punkte schriftlich fest.
- Nutzt verschiedene Farben (z. B. für Überschriften oder Teile des Vortrages).

#### Don'ts

- Unvorbereitet in den Vortrag gehen
- Materialien vergessen (Flipchartblock, Aufsteller, Filzmarker)

### Poster

Poster lassen sich (fast) überall präsentieren und können danach unkompliziert ausgestellt werden. Die Kunst bei einem Poster ist es, den richtigen Mittelweg zwischen Übersichtlichkeit und interessanter Gestaltung zu finden.

#### Dos

- Wählt eine ausreichend große Überschrift.
- Euer Poster bietet Infos zu mehreren Aspekten? Dann nutzt Teilüberschriften.
- Kombiniert Texte und Illustrationen (z. B. Bilder, Grafiken, Karikaturen, Symbole). Ein guter Richtwert für ein übersichtliches Poster ist es, ca. ein Viertel des verfügbaren Platzes ungenutzt zu lassen und den Rest gleichmäßig auf Text und Illustrationen aufzuteilen.
- Wenn ihr Grafiken verwendet: Achtet darauf, dass sie möglichst selbsterklärend sind.
- Wenn ihr das Poster handschriftlich gestaltet: Achtet auf eine saubere, gut lesbare Schrift.

#### Don'ts

- „Bleiwüsten“ (lange Texte ohne Illustration)

### Flyer

Auf einem Flyer könnt ihr wichtige Punkte zusammenfassen, die ihr als „Handout“ verteilt (z. B. als Ergänzung zu einer PPP oder einer Posterpräsentation).

### Dos

- Strukturiert euren Flyer gut.
- Wählt selbsterklärende und leicht verständliche Überschriften.
- Achtet beim Text auf eine gut lesbare Schriftart.
- Nutzt geeignete Illustrationen. Gebt ggf. die Quellen an.
- Wenn ihr keinen Farbkopierer/-drucker nutzen könnt, kann buntes Papier eine gute Lösung sein.

### Don'ts

- Unterschiedliche Schrifttypen verwenden
- Schlechte Kopien von Fotos, Grafiken usw. nutzen

## Methode 3 | Wissens-Slam

Indem ihr einen Wissens-Slam durchführt, könnt ihr gegenseitig auf unterhaltsame Weise euer Wissen testen. Ein Wissens-Slam kann z. B. folgende Ausgangspunkte haben:

### Die Präsentation von Arbeitsergebnissen

Wenn alle Teams der Klasse ihre Arbeitsergebnisse präsentiert haben, könnt ihr in dem Slam feststellen, wieviel Wissen jeweils hängen geblieben ist. Für den Slam bereitet jede Gruppe eine bestimmte Anzahl an Fragen zu ihrem Thema vor.

### Einen Film, Text, Zeitungsartikel...

Jede Gruppe setzt sich intensiv mit dem Material auseinander und entwickelt eine bestimmte Anzahl an Fragen.

### Vorbereitung

- Informationen zusammenfassen und Fragen entwickeln: Unabhängig davon, ob ihr Fragen über die Inhalte einer Präsentation, eines Films oder eines Textes entwickelt: Zunächst müsst ihr klären, welche Informationen ihr für besonders wichtig haltet. Fasst diese Informationen zusammen und formuliert Fragen, die auf Grundlage dieser Informationen beantwortet werden können.
- Fragen auswählen: Im Wissens-Slam soll jedes Team jedem anderen Team genau ein Frage stellen. Wählt also zunächst so viele Fragen aus, wie Teams bestehen. Diese Fragen sind euer Beitrag zum Wissens-Slam.
- Duellfragen festlegen: Legt außerdem zwei weitere Fragen als Duellfragen fest. Diese Fragen werden nur gestellt, wenn später Gleichstand zwischen zwei Teams besteht.

### Durchführung

Entscheidet, welches Team sich zuerst dem Wissens-Slam stellt. Jedes andere Team stellt genau eine Frage an das Team. Wenn das Team die Frage nicht beantworten kann, geht die Frage an die gesamte Klasse. Nacheinander stellen sich die weiteren Teams dem Wissens-Slam. Die Punkte, die die Teams im Wissens-Slam erzielen (s. Auswertung), werden während der Durchführung des Slams an der Tafel/am Smartboard notiert.

### Auswertung

Für jede richtige Antwort werden drei Punkte an das antwortende und ein Punkt an das fragende Team verteilt. Die Punkte werden zusammengezählt. Besteht zwischen zwei Teams Punktegleichstand, wird ihnen von zwei anderen Teams jeweils eine Duellfrage gestellt.

## Methode 4 | Stimmungsthermometer

Wie beurteilt ihr die Möglichkeiten der Mitbestimmung von Beschäftigten in Vergangenheit und Gegenwart? Anhand eines Stimmungsthermometers könnt ihr eure Einschätzung über Entwicklung und Stand der Mitbestimmung darstellen. Bildet dafür Zweierteams oder Teams von drei bis vier Personen, die jeweils ein Stimmungsthermometer erstellen.

**Tipp:** Um eine Grafik wie z. B. ein Stimmungsthermometer zu zeichnen, muss eine Menge bedacht werden. Erstellt deshalb zunächst eine Skizze, die ihr anschließend in eine saubere Darstellung übertragt.

### Zeichnung

Zeichnet eine waagerechte Linie und tragt vom äußersten linken Punkt der Linie im Winkel von 90 Grad eine senkrechte Linie nach oben ab. So entstehen eine senkrecht verlaufende Hochachse und eine von links nach rechts verlaufende Längsachse.

Die Hochachse ist euer „Thermometer“, die Längsachse dient als Zeitstrahl. Unterteilt beide Achsen in sinnvolle Abschnitte:

#### Klärt für die Längsachse:

- Auf welchen Zeitraum bezieht ihr euch?
- In welche Abschnitte unterteilt ihr den Zeitraum (z. B. 1 cm pro Jahrzehnt)?
- Welche Daten (Jahreszahlen) hebt ihr in eurem Zeitstrahl hervor, weil dort wichtige Entscheidungen über die Mitbestimmung gefallen sind?
- Welches Symbol wählt ihr für den Zeitstrahl (Überlegt, mit welchem Symbol ihr den Zeitstrahl kennzeichnen könnt)?

#### Klärt für die Hochachse:

- Welches Symbol möchtet ihr verwenden, um die Ausprägung der Arbeitnehmermitbestimmung zu erfassen (Überlegt, mit welchem Symbol ihr die Hochachse – also den Maßstab für Mitbestimmung – kennzeichnen möchtet)?
- In welche Abschnitte unterteilt ihr die Ausprägung der Arbeitnehmermitbestimmung? Je nach gewähltem Symbol könnt ihr das Symbol Abschnitt für Abschnitt leicht variieren.

### Eintragung der Werte

Tragt in eurem Stimmungsthermometer für die maßgeblichen Zeitpunkte nacheinander Werte ein, die aus eurer Sicht das Niveau der Arbeitnehmermitbestimmung zum jeweiligen Zeitpunkt widerspiegeln. Geht dafür wie folgt vor:

- Klärt zunächst: Wie stellt ihr euch das Maximum an Arbeitnehmermitbestimmung vor?
- Überlegt dann für jeden Zeitpunkt: Wie viel von diesem Maximum an Arbeitnehmermitbestimmung war zu diesem Zeitpunkt verwirklicht?
- Tragt den entsprechenden Wert für den jeweiligen Zeitpunkt in eurem Stimmungsthermometer ein. Wenn ihr alle Werte eingetragen habt, habt ihr ein Punktdiagramm (s. Methode 8).
- Verbindet die Punkte durch eine rote Linie. Es entsteht ein Kurvendiagramm.

Wählt eine passende Überschrift für euer Stimmungsthermometer

### Präsentation und Diskussion

Bereitet eine Präsentation eures Stimmungsthermometers vor **>>> METHODE 2**. Diskutiert die Arbeitsergebnisse der einzelnen Teams.

**Tipp:** Statt euer Stimmungsthermometer auf einen Zeitraum zu beziehen, könnt ihr es auch auf einen ganz bestimmten Zeitpunkt beschränken. Dann müsst ihr nur eine Hochachse (also euer Thermometer) zeichnen. Wie ihr das Thermometer auf dem Plakat oder DIN-A4-Blatt platziert, bleibt euch überlassen – ihr benötigt ja keine Zeitachse. Markiert direkt im Thermometer, wie ihr das Mitbestimmungsniveau zu diesem Zeitpunkt einschätzt.

Den Platz rund um das Thermometer könnt ihr nutzen, um genauer über die Situation zu informieren, in der sich Arbeitnehmer/innen zu dem dargestellten Zeitpunkt befanden (bzw. befinden, falls ihr euch auf die Gegenwart bezieht). Abschließend formuliert ihr noch eine Überschrift, aus der hervorgeht, auf welchen Zeitpunkt sich euer Stimmungsthermometer bezieht.

Wenn ihr euch für diese Variante des Stimmungsthermometers entscheidet, solltet ihr vorher in der Klasse überlegen, welche Daten für euch besonders interessant sind. Bildet dann Teams, die sich jeweils mit der Mitbestimmungssituation an einem bestimmten Zeitpunkt auseinandersetzen.



## Methode 5 | Karikaturen enträtseln

Karikaturen sind kleine Bilderrätsel – um ihre Aussage zu verstehen, muss nach- und manchmal auch quergedacht werden. Weil niemand mit den gleichen Augen auf eine Karikatur schaut und niemand exakt das gleiche Wissen mitbringt, ist Teamarbeit von Vorteil.

### Beschreibung

Ich sehe was, was du nicht siehst... Häufig sind es kleine Details, die den Zugang zum Verständnis einer Karikatur eröffnen. Schaut euch also zunächst die Karikatur genau an – zunächst alleine. Tauscht euch dann über die Karikatur aus:

- Was ist zu sehen? Beschreibt die dargestellte Szenerie in eigenen Worten.
- Widmet euch den Schlüsselementen der Karikatur (Personen, Gegenstände, Symbole...). Wie werden sie dargestellt?
- Welche Stilmittel werden in der Karikatur genutzt (Ironie, Übertreibungen, Symbole, Metaphern, Allegorien...)?
- Welche „Interpretationshilfen“ werden dem Leser/der Leserin gegeben (Titel der Karikatur, Dialoge/Sprechblasen, Symbole, Metaphern...)?

Mittels einer Karikatur werden Personen, Situationen/Ereignisse oder gesellschaftliche Zustände zeichnerisch überspitzt in Szene gesetzt. Um eine Karikatur zu verstehen, müssen ihre einzelnen Elemente bei der Betrachterin/dem Betrachter die „gewollten“ Assoziationen hervorrufen. Um verstanden zu werden, nutzen Karikaturist(inn)en verbreitete Symbole, Metaphern bzw. Klischees oder betonen charakteristische Merkmale eines Ortes, einer Person, einer Personengruppe oder eines Gegenstandes.

Infobox 9

**Tip:** Eine Karikatur ist ein zeichnerisches Kunstwerk, mit der eine ganz bestimmte Aussage gemacht werden soll. Symbole, Begriffe und zeichnerische Details werden dafür sehr bewusst eingesetzt – achtet also auf jedes Detail, um die Karikatur zu verstehen.

### Deutung: Wissen nutzen, Wissen teilen...

Nachdem ihr die Karikatur gemeinsam beschrieben habt, geht es darum, die Karikatur zu verstehen. Dabei sollte jedes Teammitglied zu Wort kommen – denn jeder Gedanke kann wichtig sein, um die Aussage der Karikatur zu erfassen. Und so kommt ihr der Aussage der Karikatur gemeinsam auf die Spur:

- Klärt ausgehend von der Beschreibung, was Gegenstand der Karikatur ist: Auf welches Thema, welche Situation bzw. welches Ereignis bezieht sich die Karikatur?
- Tauscht euer Wissen über diesen Gegenstand aus.
- Äußert Vermutungen darüber, was mit der Karikatur ausgesagt werden soll. Achtet dabei besonders auf die genutzten Stilmittel und deren Wirkung. Einigt euch auf eine gemeinsame Interpretation der Karikatur.
- Klärt, welches Motiv ihr hinter der Karikatur vermutet: Welches Ziel verfolgt der Karikaturist/die Karikaturistin? Worauf soll mit der Karikatur aufmerksam gemacht werden?

### Beurteilung: Euer Urteil über die Karikatur

Abschließend könnt ihr Stellung zur Karikatur nehmen:

- Verständlichkeit der Karikatur: Haltet ihr die Karikatur für verständlich? Haltet ihr die eingesetzten Stilmittel für zielführend?
- Übereinstimmung mit der Karikaturistin/dem Karikaturisten: Teilt ihr die Aussage der Karikatur? Haltet ihr die Darstellung für angemessen/legitim?



### Vorbereitung einer Talkrunde

Bereitet in eurer Klasse eine Talkrunde zum Thema „Mitbestimmung in Deutschland: ein Erfolgsmodell?“ vor. Je nachdem, ob ihr auf fertige Rollenkarten zurückgreift oder die Rollenkarten selbst formuliert, benötigt ihr für die Vorbereitung zwischen 20 Minuten und einer Unterrichtsstunde Zeit.

Indem ihr ein Rollenspiel durchführt, setzt ihr euch mit typischen Positionen auseinander, die zu einem bestimmten Thema vertreten werden – und fühlt euch in die Situation Betroffener ein.

Wenn ihr das Rollenspiel als Talkrunde durchführt, geht es darum, zu einem bestimmten Thema eine bestimmte Meinung zu vertreten. Dafür bildet ihr in der Klasse Teams von 3 bis 4 Personen, die jeweils ein Teammitglied auf eine vorher festgelegte Rolle vorbereiten.

Was es mit der Rolle genau auf sich hat, wird durch die jeweilige Rollenkarte festgelegt. Die Rollenkarten werden entweder zu Beginn der Vorbereitung an die Teams verteilt oder passend zur Rolle selbst von den Teams formuliert.

So oder so gilt: Rollenkarten sind fiktiv, es handelt sich also um ausgedachte Personen. Die Meinungen, die hier z. B. einem Manager bzw. einer Managerin, einem Betriebsrat bzw. einer Betriebsrätin oder einem Unternehmer bzw. einer Unternehmerin zugeschrieben werden, lassen sich nicht pauschal für alle Personen verallgemeinern, die eine entsprechende berufliche / gesellschaftliche Position innehaben.

Infobox 10



### Variante 1: Vorbereitung unter Nutzung vorhandener Rollenkarten (20 Minuten)

- Bildet Dreier-Teams (ggf. einzelne Vierer-Teams). Verteilt an jedes Team eine Rollenkarte. Achtet dabei darauf, dass (1) möglichst unterschiedliche Rollen vergeben werden, (2) die Rolle der Moderatorin / des Moderators des Rollenspiels vergeben wird.
- Jede Gruppe hat die Aufgabe, ein Gruppenmitglied auf eine bestimmte Rolle vorzubereiten (Moderator / Moderatorin + sechs bzw. acht Gäste – je nach Klassengröße). Auch wenn nur ein Gruppenmitglied die Rolle übernehmen kann, tragt ihr als Gruppenteam gemeinsam Verantwortung für ein gelungenes Streitgespräch!
- Bereitet euren Klassenraum so vor, dass vorne in einem Halbkreis die Diskussion geführt werden kann.

#### Detailplanung: Moderation

- Damit die Moderation gelingt, solltet ihr euch als Redaktion noch einmal mit euren Gästen vertraut machen. Die wichtigsten Infos über die Gäste findet ihr auf der Rollenkarte. Die Entscheidung, ob die weibliche oder die männliche Rolle besetzt wird, liegt bei den Gästeteams. Die Gästeteams haben die Aufgabe, euch über ihre Wahl zu informieren – erinnert sie ggf. daran.
- Unterstreicht für jeden Eintrag auf der Gästeliste, ob ihr die weibliche oder die männliche Figur erwartet (je nach Entscheidung des jeweiligen Gästeteams). Natürlich müsst auch ihr entscheiden, wer von euch die Rolle der Moderation übernimmt.
- Zu einer der wichtigsten Aufgaben der Moderation gehört die Anmoderation der Talkrunde. Überlegt euch mithilfe eurer Rollenkarte, wie ihr jeden eurer Gäste (und euch selbst) mit einem Satz vorstellen könnt. Bereitet eure Moderatorin / euren Moderator darauf vor, nach jeder Vorstellung eine kurze Pause zu machen, damit das Publikum den jeweiligen Gast mit Applaus begrüßen kann.
- Eure Redaktion hat einen kleinen Spickzettel für euch erstellt: Die Gäste, zwischen denen besonders interessante Diskussionen zu erwarten sind, haben eure Redaktionskollegen nebeneinandergestellt (Spickzettel S. 42). Wenn das Gespräch einzuschlafen droht, könnt ihr also ganz gezielt einen Gast mit der Aussage oder der Situation seines Kontrahenten konfrontieren – bereitet mithilfe der Rollenkarten mindestens zwei solcher Gesprächsimpulse vor.

- Überlegt euch ein kurzes Schlusswort, mit dem eure Rollenfigur die Talkrunde beendet und das Publikum dazu einlädt, den Talkgästen Fragen zu stellen. Auch die Moderation der Publikumsfragen ist vom Moderator/von der Moderatorin der Talkrunde zu übernehmen.
- Natürlich dürft ihr eure Moderatorin/eurem Moderator Notizen für die Anmoderation und die Gesprächsimpulse mitgeben. Versucht sie/ihn aber so gut vorzubereiten, dass ein relativ freies Sprechen möglich ist.

#### *Detailplanung: Gäste der Talkrunde*

- Entscheidet zunächst, wer von euch die Rolle spielt. Unterrichtet das Moderationsteam von eurer Entscheidung (ohne die anderen Gruppen zu stören!).
- Natürlich hat sich eure Rollenfigur vor der Talkshow informiert, auf welche Gesprächspartner sie stößt (Gästeliste). Die meisten Gäste sind sowieso dauernd im Fernsehen und euch deshalb halbwegs bekannt.
- Einem Gast möchtet ihr aber so richtig Kontra geben. Wer das ist, seht ihr an eurer Moderationskarte – euer Hauptkontrahent befindet sich direkt neben eurer Karte. Ob es sich dabei um die männliche oder die weibliche Figur handelt, erfahrt ihr übrigens während der Vorbereitung durch das Moderationsteam.
- Bereitet eure Person auf die Diskussion vor. Überlegt zunächst mithilfe eurer Rollenkarte, was ihr in der Talkrunde unbedingt loswerden wollt. Schaut euch dann die Rollenkarte eurer Kontrahentin/eures Kontrahenten an. Überlegt, wie eure Rollenfigur eurem Kontrahenten/eurer Kontrahentin ordentlich Kontra geben kann.
- Natürlich dürft ihr eurem Gast Notizen für die Gesprächsführung mitgeben. Versucht sie/ihn aber so gut vorzubereiten, dass ein relativ freies Sprechen möglich ist.

#### **Variante 2: Vorbereitung unter Formulieren eigener Rollenkarten (45 Minuten)**

- Legt im Klassenplenum fest, welche Rollen in der Talkrunde vertreten werden sollen. Einigt euch dafür (1) auf die Anzahl der zu besetzenden Rollen (pro drei bis vier Schüler/innen eurer Lerngruppe sollte eine Rolle besetzt werden) (2) auf das grobe Profil der zu besetzenden Rollen (dabei ist eine allgemeine berufliche/politische Verortung ausreichend – im Detail sollen die Rollen ja von den zu bildenden Teams entwickelt werden). Achtet bei dieser groben Festlegung der Rollen darauf, dass möglichst unterschiedliche Rollen bestimmt werden.
- Bildet Dreier-Teams (ggf. einzelne Vierer-Teams). Verteilt an jedes Team eine Rolle. Ein weiteres Team hat die Aufgabe, sich auf die Moderation des Rollenspiels vorzubereiten.
- Klärt, auf Grundlage welcher Informationen (z. B. Arbeitsmaterialien, Texte) sich die Teams auf das Rollenspiel vorbereiten sollen.
- Bereitet euren Klassenraum so vor, dass vorne in einem Halbkreis die Diskussion geführt werden kann.
- Anschließend steigen die Teams in die Detailplanung ein.

#### *Detailplanung: Moderation*

- Damit die Moderation gelingt, solltet ihr euch als Redaktion einen guten Überblick über das Thema der Talkrunde verschaffen. Arbeitet heraus, um was es im Kern geht und welche Positionen zu dem Thema vertreten werden. Überlegt, über welche Aspekte des Themas besonders gut diskutiert werden kann, und formuliert prägnante Fragen.
- Einigt euch darauf, wer von euch die Moderation des Rollenspiels übernimmt.
- Bringt bei den anderen Teams die für die Rollen gewählten Namen in Erfahrung. Fertigt dann für jeden erwarteten Gast ein Namensschild an.
- Bereitet einen Moderationsleitfaden vor. Formuliert dafür eine Einführung in die Talkrunde, in der ihr das Thema, eure Gäste und euch selbst (den Moderator/die Moderatorin des Rollenspiels) vorstellt. Überlegt euch dann für jeden Gast mindestens drei passende Fragen bzw. Gesprächsimpulse.
- Bereitet die Moderatorin/den Moderator auf Grundlage eures Moderationsleitfadens auf die Moderation des Rollenspiels vor. Ergänzt euren Moderationsleitfaden dabei um Gesprächsimpulse, mit denen ihr eure Gäste aus der Reserve locken könnt, wenn die Diskussion stockend verläuft. Außerdem solltet ihr klären, welche Punkte in der Diskussion unbedingt angesprochen werden müssen – wenn ein wichtiger Punkt nicht zur Sprache kommt, könnt ihr eure Gäste dazu herausfordern, über diesen Punkt zu sprechen.

- Überlegt euch eine Eingangsfrage. Klärt, ob ihr diese Frage an einen bestimmten Gast eurer Talkrunde richtet oder in die Runde werft.
- Überlegt euch ein kurzes Schlusswort, mit dem eure Rollenfigur die Talkrunde beendet und das Publikum dazu einlädt, den Talkgästen Fragen zu stellen. Auch die Moderation der Publikumsfragen ist vom Moderator/von der Moderatorin der Talkrunde zu übernehmen.
- Natürlich dürft ihr eurer Moderatorin/eurem Moderator Notizen für die Anmoderation und die Gesprächsimpulse mitgeben. Versucht sie/ihn aber so gut vorzubereiten, dass ein relativ freies Sprechen möglich ist.

#### *Detailplanung: Gäste der Talkrunde*

- Entscheidet zunächst, welches Teammitglied in das Rollenspiel entsendet wird, und findet einen passenden Namen für die Rolle. Teilt dem Moderationsteam den Namen mit.
- Verschafft euch gemeinsam einen Überblick über das Thema: Worum geht es? Welche Standpunkte werden in der Öffentlichkeit dazu vertreten?
- Klärt, welche Position zu dem Thema die von euch gewählte Rolle schlüssigerweise einnimmt. Überlegt euch einen passenden Background für eure Person und formuliert pointierte Aussagen, die von der Person in der Talkrunde vertreten werden. Fasst eure Überlegungen zu einer Rollenkarte zusammen.
- Bereitet eure Person anhand der Rollenkarte auf die Talkrunde vor. Überlegt dafür auch, mit welchen Gegenargumenten eure Person rechnen muss und wie sie auf diese Argumente reagiert.
- Natürlich dürft ihr eurem Gast Notizen für die Gesprächsführung mitgeben. Versucht sie/ihn aber so gut vorzubereiten, dass ein relativ freies Sprechen möglich ist.

#### **Durchführung (10–20 Minuten)**

- Jedes Team entsendet seinen Gast in das Streitgespräch. Die Moderatorin/der Moderator eröffnet die Talkrunde.
- Die übrigen Teammitglieder sind Zuschauer. Natürlich dürft ihr eure Gäste (und andere Gäste!) während der Diskussion mit Applaus stärken.
- Die Talkshow beginnt mit einer durch die Moderation eingeleiteten Vorstellungsrunde. Jeder Gast sollte vom Publikum mit Applaus begrüßt werden.
- Jeder Zuschauer der Talkrunde sucht sich aus der Runde einen „fremden“ Gast (also nicht den Gast des eigenen Teams) und notiert stichpunktartig dessen Standpunkte und Hauptargumente. Bleibt dabei etwas unklar, werden Fragen an den jeweiligen Gast notiert.
- Nachdem die Moderatorin/der Moderator die Talkrunde beendet hat, stellen sich die Gäste den Fragen aus dem Publikum.

#### **Nachbereitung (30 Minuten)**

- Nachdem die Moderatorin/der Moderator die Talkrunde beendet hat, werden alle Teilnehmenden aus ihren Rollen entlassen, bleiben aber zunächst vorne sitzen.
- Zunächst können alle diejenigen, die aktiv an der Talkrunde teilgenommen haben, kurz schildern, wie sie sich in ihrer Rolle gefühlt haben.
- Anschließend kann z. B. über folgende Punkte gesprochen bzw. diskutiert werden: Wer hat im Streitgespräch besonders überzeugt? Welche Punkte sind unklar? Welche der zu dem Thema der Talkrunde vorgebrachten Argumente überzeugen euch, welche Argumente überzeugen euch nicht?

Das World Wide Web hat sich innerhalb des letzten Vierteljahrhunderts zum kollektiven Gedächtnis der Menschheit entwickelt. Im Internet steht also (fast) alles – man muss es nur finden. Die folgenden vier Tipps sind hilfreich, um im Netz erfolgreich nach Informationen zu suchen:

### **Nutzt mehrere Suchmaschinen!**

Welche Informationen ihr im Netz findet, wird durch die von euch genutzte Suchmaschine bestimmt. Jede Suchmaschine nutzt andere Suchfilter und führt deshalb zu anderen Suchergebnissen. Aber auch darüber hinaus gibt es Gründe, nicht immer nur zu „googeln“. Im Gegensatz zum weltweiten Marktführer Google und seinen größten Konkurrenten Bing, Ask und Yahoo! versprechen z.B. die Betreiber der Suchmaschinen DuckDuckGo, DeuSu und Ixquik, dass sie die Daten der User(innen) nicht aufzeichnen. Die Suchmaschine MetaGer ist wiederum interessant, weil sie die Ergebnisse mehrerer Suchmaschinen zusammenführt. Und wenn ihr leicht verständliche Informationen sucht, solltet ihr fragFINN ausprobieren. Weil sich die Suchmaschine speziell an Kinder richtet, liefert fragFINN aber nur grundlegende Informationen.

### **Macht euch Gedanken über die Suchbegriffe!**

Das Geheimnis einer erfolgreichen Internetrecherche liegt nicht zuletzt darin, in die Suchmaschine verschiedene Kombinationen von Suchbegriffen einzugeben – auch wenn sich diese kaum unterscheiden, landet man damit oft viele neue Treffer. Experimentiert deshalb mit verschiedenen Begriffen und verschiedenen Kombinationen von Begriffen!

Idealerweise führt ihr vor Beginn eurer Internetrecherche ein Brainstorming zu euren Suchbegriffen durch. Erstellt dabei für jeden eurer Suchbegriffe eine Liste mit bedeutungsgleichen Wörtern (Synonymen) und ggf. auch bedeutungsähnlichen Wörtern. Wandelt außerdem jeden Begriff (natürlich auch die gefundenen Synonyme bzw. bedeutungsähnlichen Wörter) grammatikalisch um (z. B. Verben in Gegenwarts- und Vergangenheitsform). Gebt dann aus dieser Liste systematisch verschiedene sinnvolle Kombinationen von Suchbegriffen ein.

### **Nutzt die Möglichkeit einer gezielten Suche!**

Insbesondere, wenn es um politische oder wirtschaftliche Themen geht, kann eine gezielte Suche nach Nachrichten zum Thema sinnvoll sein. Viele Suchmaschinen bieten die Möglichkeit einer gezielten Suche nach „News“ an (ebenso wie z. B. nach Bildern oder nach Videos). Weil die Suchmaschine dann insbesondere die Internetseiten von Zeitungen, Newsblogs und Fernsehsendern durchforstet, ist es sinnvoll, dass ihr euch mögliche Schlagzeilen überlegt und diese in die Suchmaske eingibt.

### **Überprüft die gefundenen Informationen!**

Fast egal worum es geht – zu nahezu jedem Thema liefert euch eine Suchmaschine eine riesige Informationsflut. Neben unzählig vielen brauchbaren Informationen sind darunter mindestens genauso viele irreführende Informationen – z. B. Irrtümer, Verschwörungstheorien oder ideologische Meinungsmache. Und auch bei „korrekten“ Informationen ist Nachdenken gefragt. Denn auch wenn ein Mensch versucht, „korrekt“ über eine politische Entscheidung, eine gesellschaftliche Situation oder ein bestimmtes Ereignis zu informieren: Wie informiert wird, hängt immer mit dem Menschen zusammen, der informiert. Faktoren wie die persönliche Betroffenheit, die politische Position oder das Hintergrundwissen einer Person wirken sich unmittelbar darauf aus, wie informiert wird. Stellt euch deshalb folgende Fragen:

#### **Um unseriöse Informationen herauszufiltern:**

- Ist der Betreiber der Homepage seriös (z. B. Qualitätszeitung, öffentlich-rechtlicher Rundfunk, öffentlich-rechtliche Institutionen, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände)?
- Ist der Autor / die Autorin ein Experte / eine Expertin für das Thema (z. B. Journalist/in, Wissenschaftler/in, Politiker/in, Betroffene/r)?
- Verfolgt der Autor / die Autorin sichtbar nicht legitime Zwecke (z. B. Abwertung anderer Menschen)?

#### **Um eine Information einzuordnen:**

- Steht der Autor / die Autorin einer Interessenorganisation nahe?
- Ist der Autor / die Autorin persönlich betroffen?
- Verfolgt der Autor / die Autorin bestimmte Zwecke?

In der Regel werdet ihr nicht alle diese Fragen sicher beantworten können – aber um Informationen mit der gebotenen Vorsicht zu begegnen, ist es wichtig, diese Fragen im Hinterkopf zu haben. Die beste Regel, um Informationen überprüfen und einordnen zu können: Ihr verfügt über Hintergrundwissen und berücksichtigt bei der Informationsrecherche möglichst viele verschiedene Perspektiven.

---

## Methode 8 | Diagramme auswerten

Mithilfe der folgenden Punkte könnt ihr Schritt für Schritt ein Diagramm entschlüsseln:

### **Das Thema klären**

Das Thema eines Diagramms geht in der Regel aus dem Diagrammtitel hervor. Um das Diagramm auswerten zu können, müsst ihr sicherstellen, dass ihr alle im Titel genannten Begriffe versteht und nachvollziehen könnt, was durch das Diagramm genau dargestellt werden soll.

### **Den Diagrammaufbau nachvollziehen**

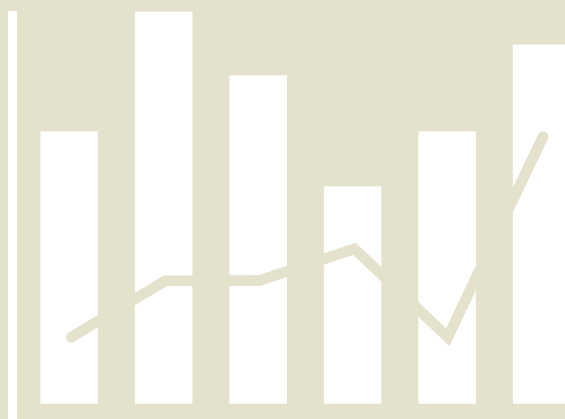
Als nächstes ist zu klären, wie das Diagramm aufgebaut ist. Haltet dafür fest, welche Darstellungsart genutzt wird [»» INFOBOX 11](#) und wie die Werte dargestellt werden.

### **Die Aussage des Diagramms ermitteln**

Fasst die Aussage des Diagramms zusammen. Wenn eine Entwicklung dargestellt wird: Beschreibt den durch das Diagramm dargestellten Verlauf: Wie entwickeln sich die Werte?

### **Die Aussagekraft des Diagramms beurteilen**

Überprüft, auf welchen Daten das Diagramm beruht. Erscheint euch die Quelle als vertrauenswürdig? Werden die Daten korrekt dargestellt? Werden gestalterische Mittel genutzt, um die Werte verzerrend darzustellen?





---

**Durch ein Diagramm werden Zahlenwerte grafisch dargestellt. Dabei gibt es viele verschiedene Darstellungsarten. Folgende Diagrammarten sind verbreitet:**

#### **Kreisdiagramm**

Anhand eines Kreisdiagramms lässt sich darstellen, welchen Anteil ein Einzelwert an einem Ganzen hat. Dabei steht der Kreis für das Ganze und wird in „Stücke“ von unterschiedlicher Größe aufgeteilt. Die einzelnen Stücke sind im Verhältnis so groß wie ihr Anteil am Ganzen.

#### **Tortendiagramm**

Das Tortendiagramm ist ein dreidimensional dargestelltes Kreisdiagramm.

#### **Säulendiagramm**

Ein Säulendiagramm eignet sich dazu, die Entwicklung eines Wertes im zeitlichen Verlauf darzustellen. Dafür werden zwischen einer senkrechten Hochwert- und einer waagerechten Rechtswertachse Werte eingetragen (Die Rechtswertachse setzt am unteren Ende der Hochwertachse an und verläuft waagrecht in rechter Richtung). Die Rechtswertachse fungiert i. d. R. als Zeitstrahl, die Hochwertachse als Größenmaßstab. Die Länge einer Säule veranschaulicht dann die Größe des jeweiligen Werts zu einem bestimmten Zeitpunkt.

#### **Balkendiagramm**

Beim Balkendiagramm werden die Werte nicht durch senkrechte Säulen (s. Säulendiagramm), sondern durch waagerechte Balken dargestellt. Die Rechtswertachse dient beim Balkendiagramm als Größenmaßstab, von der Hochwertachse werden die zu vergleichenden Werte abgetragen. Die Länge eines Balkens veranschaulicht die Größe des jeweiligen Wertes im Vergleich zu den anderen Werten.

#### **Punktendiagramm**

Auch das Punktendiagramm wird durch eine Hochwertachse und durch eine Rechtswertachse begrenzt. Im Unterschied zum Säulen- und zum Balkendiagramm werden die Werte nicht als Säulen oder Balken dargestellt, sondern als Punkte eingetragen.

#### **Kurvendiagramm / Liniendiagramm**

Das Kurven- bzw. Liniendiagramm ist ein Punktendiagramm, bei dem die einzelnen Punkte miteinander verbunden werden, um einen Verlauf darzustellen.

Infobox 11

# Glossar

## **Anteilseigner**

Natürliche Personen (Menschen) oder juristische Personen (z. B. Unternehmen), die über Beteiligungen an einer Kapitalgesellschaft verfügen. Anteilseigner sind über ihre Beteiligungen unmittelbar am Gewinn bzw. am Verlust der Kapitalgesellschaft beteiligt. Beispiel: Die Aktionärin, die über Aktien an einer Aktiengesellschaft beteiligt ist.

## **Belegschaft**

Gesamtheit der in einem Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer/innen.

## **Betrieb**

Betriebe zählen neben den privaten Haushalten zu den beiden grundlegenden organisatorischen Einheiten in einer Volkswirtschaft (Wirtschaftseinheiten). Während private Haushalte primär Stätten des Konsums sind, handelt es sich bei Betrieben um Stätten der wirtschaftlichen Leistungserstellung: Sie stellen Güter (Produkte und Dienstleistungen) zur Verfügung, für die eine Nachfrage besteht. Ein Betrieb „betreibt“ also etwas, um andere Wirtschaftseinheiten mit Produkten oder Dienstleistungen versorgen zu können. Nach außen tritt dann allerdings nicht der Betrieb, sondern die maßgebliche rechtliche Einheit in Erscheinung. Dies ist das jeweilige Unternehmen, dem mehrere Betriebe angehören können. Abhängig vom Träger des Eigentums (privat oder öffentliche Hand) wird zwischen privaten Unternehmen und öffentlichen Unternehmen unterschieden. Wenn die öffentliche Hand (= Bund, Länder, Gemeinden) unter Beteiligung privaten Eigentums ein Unternehmen betreibt, liegt eine Mischung zwischen diesen beiden Formen vor (gemischtwirtschaftliches Unternehmen).

## **Genossenschaft**

Eine Genossenschaft ist eine Rechtsform, also ein rechtlicher Rahmen für Unternehmen und andere Formen von Gesellschaften. Im Gegensatz zu den anderen möglichen Rechtsformen ist eine Genossenschaft demokratisch organisiert – jedes Mitglied der Genossenschaft (Genosse / Genossin) hat bei anstehenden Entscheidungen unabhängig von der Höhe seiner / ihrer Einlagen (der Anzahl der an der Genossenschaft erworbenen Anteile) das gleiche Stimmrecht. Eine Genossenschaft steht grundsätzlich allen offen – jeder kann Anteile an ihr erwerben. Sie dient der Förderung der (wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellen) Interessen ihrer Mitglieder. Die Organe einer Genossenschaft sind der geschäftsführende Vorstand, der diesen kontrollierende Aufsichtsrat und die aus allen Mitgliedern bestehende Generalversammlung, die über die Besetzung dieser beiden Leitungsorgane bestimmt. Wie für jeden Betrieb von einer entsprechenden Größe ist für eine Genossenschaft außerdem die Bildung eines Betriebsrats vorgesehen, so-

fern sie dauerhaft mindestens fünf Menschen beschäftigt.

## **Grundgesetz**

Das Grundgesetz (GG) ist die Verfassung der Bundesrepublik Deutschland. Durch die Verfassung werden das politische System eines Staates und dessen wichtigste Regeln festgelegt. Die Verfassung steht über allen anderen Gesetzen.

## **Grundkapital**

Ein als Aktiengesellschaft geführtes Unternehmen muss über mindestens 50.000 Euro Grundkapital verfügen – das ist Geld, das direkt von den Aktionären aufgebracht wurde und nicht durch Kredite finanziert ist. Jede Aktie ist mit einem festgelegten Betrag (mindestens 1 Euro) am Grundkapital beteiligt. Dieser Betrag wird als Nennwert der Aktie bezeichnet. Die Summe des Nennwerts aller ausgegebenen Aktien entspricht dem Grundkapital einer Aktiengesellschaft.

## **Grundrechte**

Grundrechte sind grundlegende Rechte, die jedem in einem Staat lebenden Menschen zugestanden werden (einige Grundrechte sind allerdings an die Staatsbürgerschaft geknüpft). Der Staat verpflichtet sich dazu, die Grundrechte zu schützen – d. h. er verpflichtet alle in einem Staat lebenden Menschen dazu, die Grundrechte zu achten. Die Grundrechte leiten sich unmittelbar aus den Menschenrechten ab (also aus den Rechten, die jeder Mensch von seiner Geburt an aufgrund seines Menschseins hat). In Deutschland werden die Grundrechte durch Artikel 1 – 19 des Grundgesetzes garantiert. Dieser Teil der Verfassung darf in seinem Wesensgehalt nicht verändert werden – die Grundrechte sind also auch für den Staat unantastbar.

## **Industrialisierung**

Epoche der jüngeren Geschichte, in der sich ein Wandel von der Agrar- zur Industriegesellschaft vollzog: Die vorher von Landwirtschaft und handwerklichen Betrieben geprägte Wirtschaft wurde mehr und mehr von Industriebetrieben dominiert. In Deutschland und den meisten anderen Staaten Kontinentaleuropas wandelte sich die Volkswirtschaft im Laufe des 19. Jahrhunderts entsprechend, in England setzte der Prozess bereits im 18. Jahrhundert ein. Die Hochphase der Industrialisierung lag in Deutschland in den 1870er bis 1890er Jahren.

## **Karikatur**

Darstellungsform, mit der zu einem Thema von gesellschaftlichem Interesse witzig bis spöttisch (satirisch) Stellung bezogen wird. Man könnte auch sagen: Der Zeichner / die Zeichnerin (Karikaturist/in) überlädt ein Thema mit bissiger Kritik. Dann ist man dem lateinischen Ursprung der Begriffs „Karikatur“ auf die Spur gekommen (lat. Carrus = Karren, Wagen / caricare = überladen, übertreiben). Im Mittelpunkt einer Karikatur steht oft eine prominente Person, die der Zeichner / die Zeichnerin (Karikaturist/in) für eine seiner / ihrer Ansicht nach problematische Entscheidung oder Situation verantwortlich macht. Nicht immer ist es einfach, eine Karikatur zu verstehen. Häufig wird Hintergrundwissen über gesellschaftliche Ereignisse, politische oder wirtschaftliche Entscheidungen und / oder die handelnden Personen vorausgesetzt. Außerdem arbeiten Karikaturist(inn)en oft mit Symbolen und Begriffen. Dann kommt es auf die richtige gedankliche Verknüpfung an, um die Aussage der Karikatur zu verstehen. Auch Karikaturen, deren Aussage einfach zu verstehen ist, sind häufig tiefgründig. Denn oft sind in Karikaturen Anspielungen versteckt, die erst auf den zweiten Blick entdeckt werden oder die einem ganz verborgen bleiben (wenn das notwendige Hintergrundwissen fehlt).

## **Kapitalgesellschaft**

Eine Kapitalgesellschaft ist ein in der Rechtsform der Aktiengesellschaft (AG), der Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) oder der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) organisierte private Körperschaft. Die Mitglieder einer Kapitalgesellschaft verfolgen einen gemeinsamen wirtschaftlichen Zweck (i. d. R. eine unternehmerische Tätigkeit), der in einem gemeinsamen Vertrag (Gesellschaftsvertrag) definiert ist.

## **Ollenhauer, Erich (1901 – 1963)**

Deutscher Politiker. Der 1901 geborene Sohn eines Maurers und einer Büglerin trat im Alter von 17 Jahren in die SPD ein. In der „Weimarer Republik“ (1919 – 1933) übernahm Erich Ollenhauer den Vorsitz der SPD-nahen „Sozialistischen Arbeiterjugend“, der er schon als Fünfzehnjähriger beigetreten war. Als bekennender Sozialdemokrat musste Ollenhauer im NS-Regime (1933 – 1945) ins Ausland fliehen. Im Nachkriegsdeutschland spielte Ollenhauer eine wichtige Rolle bei der Wiederbegründung der SPD. Zunächst stellvertretender Vorsitzender der Partei, wurde Ollenhauer 1952 zum Parteivorsitzenden gewählt. Dieses Amt hielt er bis zu seinem plötzlichen Tod 1963 inne. Ollenhauer positionierte die SPD klar als Arbeiterpartei. Eines seiner wichtigsten politischen Ziele war die Ausweitung der Demokratie auf die Wirtschaft.

## Organe

Bei Unternehmen bezeichnet der Begriff „Organe“ Einzelpersonen oder Personengruppen, die mit einem zentralen wirtschaftlichen oder sozialen Aufgabenbereich betraut sind. So liegt z. B. die Geschäftsführung in den Händen des Vorstandes, mit der Vertretung der Arbeitnehmerinteressen ist der Betriebsrat betraut. Erst gemeinsam machen die Organe das Unternehmen wirtschaftlich und sozial handlungsfähig. Über welche weiteren Organe ein Unternehmen verfügt und nach welchen Prinzipien diese Organe arbeiten, hängt davon ab, in welcher Rechtsform ein Unternehmen organisiert ist.

## Organisationsgrad

Als Organisationsgrad wird der prozentuale Anteil der in einem bestimmten Bereich (z. B. einer Branche oder einem Unternehmen) beschäftigten Gewerkschaftsmitglieder an der Gesamtzahl der in diesem Bereich Beschäftigten bezeichnet.

## Schleyer, Hanns Martin (1915 – 1977)

Deutscher Topmanager und Wirtschaftsfunktionär. Hanns Martin Schleyer wurde 1915 in Offenburg (Baden-Württemberg) als Sohn eines Richters geboren. Schleyer studierte ebenfalls Jura. Im NS-Regime (1933 – 1945) übernahm er sowohl als Student als auch später als Soldat politische Ämter. Nach dem Zweiten Weltkrieg blieb Schleyer aufgrund seiner Funktion als SS-Offizier drei Jahre in amerikanischer Kriegsgefangenschaft. In der jungen Bundesrepublik folgte eine steile Karriere in der Wirtschaft. In mehreren Großunternehmen kam Schleyer – auch durch die Unterstützung anderer ehemaliger Nationalsozialisten – in Führungspositionen. Außerdem engagierte sich Schleyer in verschiedenen Arbeitgeberverbänden. Als Präsident der BDA (seit 1973) sowie als Präsident des BDI (seit 1977) vereinigte Schleyer schließlich beide Spitzenämter der Arbeitgeberverbände in einer Person. Als hoher Wirtschaftsfunktionär war Schleyer zu einem Ziel der linksextremistischen RAF geworden, die Deutschland seit den frühen 1970er-Jahren mit Terror überzog. Anfang September 1977 wurde Hanns Martin Schleyer von den Terroristen entführt, in verschiedene Verstecke verschleppt und schließlich ermordet.

## Schmidt, Helmut (1918 – 2015)

Deutscher Politiker (SPD), Bundeskanzler (1974 – 1982) und Publizist. Helmut Schmidt wurde 1918 in Hamburg als Sohn eines Lehrerehepaars geboren. Im NS-Regime blieb Schmidt nach seiner Einberufung zum Wehrdienst Soldat und nahm zuletzt im Rang eines Oberleutnants am Zweiten Weltkrieg (1939 – 1945) teil. Nach fünfmonatiger britischer Kriegsgefangenschaft schloss sich Schmidt im September 1945 der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD) an. In seiner Heimat-

stadt Hamburg studierte Schmidt 1946 bis 1949 Volkswirtschaftslehre und Staatswissenschaften. Schmidt übernahm im Laufe seines Lebens zahlreiche politische Ämter: Als Student war er Vorsitzender des Sozialistischen Deutschen Studentenbundes (SDS) in Hamburg, als SPD-Politiker war er u. a. Innensenator in Hamburg (1961 – 1965), Bundesverteidigungsminister (1969 – 1972), Bundesfinanzminister (1972 – 1974) und Bundeskanzler (1974 – 1982). Schmidt, der erstmals im Jahr 1953 für die SPD in den Deutschen Bundestag gewählt worden war, beendete 1987 seine Laufbahn als Berufspolitiker. Bereits vier Jahre vor seinem Ausscheiden aus dem Bundestag war er Mitherausgeber der Wochenzeitung DIE ZEIT geworden und widmete sich bis zu seinem Tod im November 2015 dieser und weiteren publizistischen Tätigkeiten.

## Sozialplan

Vereinbarung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber, mit der den durch die Schließung oder Teilschließung eines Betriebs verursachten Nachteilen für die Beschäftigten begegnet werden soll. Der Sozialplan ist Bestandteil der gesetzlichen Verpflichtung des Arbeitgebers, bei wesentlichen Betriebsänderungen einen Interessenausgleich mit dem Betriebsrat zu suchen.

## RAF

Linksextremistische Terrororganisation in der Bundesrepublik Deutschland. Die Selbstbezeichnung Rote Armee Fraktion legte eine Zugehörigkeit zur Armee der damaligen Sowjetunion nahe, die im Volksmund als „Rote Armee“ bezeichnet wurde. Die Mitglieder der RAF sahen sich als Speerspitze des marxistischen „Klassenkampfes“ – also des gewaltsamen Umsturzes der als „imperialistisch-kapitalistisch“ verunglimpften bestehenden gesellschaftlichen Ordnung und der Etablierung einer „marxistischen“ Gesellschaftsordnung. Zwischen ihrer Gründung im Jahr 1970 und ihrer Selbstauflösung im Jahr 1998 verübte die RAF zahlreiche politische Morde und weitere Terrorakte. Insgesamt ist die RAF für 34 Morde verantwortlich, außerdem wurden bei ihren Anschlägen etwa 200 Menschen verletzt. Seinen Höhepunkt erreichte der Terrorismus der RAF im September und Oktober 1977 mit der Entführung, Verschleppung und späteren Ermordung von Hanns Martin Schleyer und der Entführung der Lufthansa-Maschine „Landshut“. Dieser Höhepunkt des RAF-Terrorismus wird als „Deutscher Herbst“ bezeichnet.

## Rechtsform

Wenn ein Unternehmen gegründet wird, kann aus einer Auswahl gesetzlich definierter rechtlicher Grundstrukturen gewählt werden – den Rechtsformen. Bei der Wahl der Rechtsform spielen u. a. Überlegungen zur Haftung, zum Steuerrecht, zur Gewinn- und Verlustverteilung und allgemein zur Ausübung von wirtschaftlicher Macht (z. B. Regelung der Geschäftsführung und Vertretung) eine Rolle.

Unterschieden wird zwischen:

- Genossenschaften
- Personengesellschaften (z. B. Offene Handelsgesellschaft – OHG und Kommanditgesellschaft – KG)
- Kapitalgesellschaften (Gesellschaft mit beschränkter Haftung – GmbH und Aktiengesellschaft – AG).

Macht sich ein/e Gewerbetreibende/r (z. B. Handwerker/in oder Kaufmann/frau) oder Freiberufler/in (z. B. Ärzte, Rechtsanwälte, Notare, Steuerberater) allein selbstständig, entsteht ein Einzelunternehmen.

## Unternehmenskultur

Der Begriff Unternehmenskultur (auch: Organisationskultur) steht dafür, welcher „Geist“ in einem Unternehmen herrscht. Kern der Unternehmenskultur sind die Umgangsformen innerhalb eines Unternehmens und mit Dritten (z. B. Geschäftspartner, Kunden, Gesellschaft, Umwelt). Die Unternehmenskultur wird geprägt durch die im Unternehmen geltenden Werte (z. B. rein ökonomisch oder auch ökologisch, sozial, religiös), Normen (z. B. Verhaltenslinien, Regeln, Verbote) und Erwartungen (die eng mit den Werten zusammenhängen). Viele Unternehmen bekennen sich öffentlich zu einer bestimmten Unternehmenskultur (z. B. indem sie einen Kodex zur Corporate Social Responsibility/Unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung verfassen). Nicht immer werden die Unternehmen ihrem eigenen (bzw. behaupteten) Anspruch gerecht.

## Vorstand

Unternehmen, die in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft oder Kommanditgesellschaft auf Aktien geführt werden, werden von einem Vorstand geleitet. Als Geschäftsführung vertritt der Vorstand das Unternehmen nach außen (auch vor Gericht) und fällt maßgeblich die wirtschaftlichen Entscheidungen. Aus wie vielen Mitgliedern der Vorstand besteht, hängt von der Größe des Unternehmens und dessen Satzung ab.

# Didaktisch-methodischer Kommentar

## Mitbestimmung verstehen – Demokratie lernen

Das Einbeziehen von Beschäftigten bei der Regelung der Arbeitsbedingungen und dem Treffen von wirtschaftlichen Entscheidungen ist ein zentraler Ansatzpunkt, um demokratische Prinzipien auf Ebene der (Markt)Wirtschaft zu etablieren. Während in einer sich selbst überlassenen Marktwirtschaft Besitz und Vermögen einigen wenigen grenzenlose Möglichkeiten ökonomischer Macht und Herrschaft eröffnen, schränkt Mitbestimmung die Verfügungsgewalt über das Privateigentum ein und bricht wirtschaftlich begründete Macht- und Ohnmachtsverhältnisse auf. Insbesondere die Unternehmensmitbestimmung (die Mitsprache der Beschäftigten bei wirtschaftlichen Entscheidungen) ist ein naheliegendes Instrument, um das Grundrecht auf Privateigentum mit der Förderung des Allgemeinwohls zu verbinden (Art. 14, Abs. 2 GG) und mit dem Versprechen einer sozialen Demokratie im Sinne von Artikel 20 des Grundgesetzes in Einklang zu bringen.

### Unternehmensmitbestimmung und Soziale Marktwirtschaft

In der Sozialen Marktwirtschaft, die von ihrem programmatischen Urheber Alfred Müller-Armack als eine „bewusst gesteuerte, und zwar sozial gesteuerte Marktwirtschaft“ vorgestellt wurde, hat die Unternehmensmitbestimmung eine lange Tradition:

Bereits unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg setzen die Gewerkschaften innerhalb einer damaligen Schlüsselindustrie weitreichende wirtschaftliche Mitbestimmungsrechte der Belegschaft durch. Für alle Unternehmen des Bergbaus und der Eisen- und Stahlindustrie, die mindestens 1.000 Menschen beschäftigen, garantiert das im April 1951 vom ersten Deutschen Bundestag verabschiedete „Montanmitbestimmungsgesetz“ (MontanMitbestG) eine Parität zwischen den Produktionsfaktoren „Kapital“ und „Arbeit“: Im Aufsichtsrat, der den geschäftsführenden Vorstand beruft und kontrolliert, ist das Stimmgewicht zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gleich verteilt.

Ein Vierteljahrhundert dauerte es dann, bis Millionen weitere Beschäftigte von einer (allerdings abgeschwächten) Unternehmensmitbestimmung profitierten: Mit dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 (MitbestG) wurde für alle Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 Beschäftigten bestimmt, dass der Aufsichtsrat zur Hälfte mit Arbeitnehmervertretern zu besetzen ist. Da der Aufsichtsratsvorsitzende laut dem MitbestG allerdings von der Arbeitgeberseite bestellt wird und über ein Doppelstimmrecht verfügt, eröffnet dieses Gesetz den Arbeitnehmer(inne)n keine echte Parität – die Arbeitgeberseite sitzt im Konfliktfall sprichwörtlich am längeren Hebel.

In Unternehmen mit 500 bis 2.000 Beschäftigten erfolgt die Wahl des Aufsichtsrats nach der sogenannten Drittelparität. Anwendungsgrundlage ist das Drittelbeteiligungsgesetz von 2004 (DrittelbG): Indem die Arbeitnehmerseite ein Drittel der Aufsichtsratsmandate stellt, hat sie zwar einen unmittelbaren Einblick in die Arbeit dieses Kontrollorgans (das u. a. auch den Vorstand bestellt und damit über die Geschäftsführung entscheidet), kann dessen Entscheidungen aber nur sehr bedingt beeinflussen. Auch wenn die „Drittelparität“ formal unter die Unternehmensmitbestimmung fällt, hat sie eher den Charakter eines Informationsrechts als den Charakter eines Teilhaberechts an Unternehmensentscheidungen und verweist folglich auf das Feld der betrieblichen Mitbestimmung. Konsequenterweise waren die entsprechenden Regelungen bis 2004 auch Teil des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952 (BetrVG), in dessen Mittelpunkt die Rechte und Aufgaben der von der Belegschaft gewählten Interessenvertretung (Betriebsrat/Personalrat) stehen.

---

So lange die mit ihr verbundenen Arbeitnehmerrechte nur auf dem Papier stehen, ist Mitbestimmung als Ansatzpunkt einer nach demokratischen und sozialen Grundsätzen gestalteten Marktwirtschaft wenig wert. Ebenso wie die Demokratie als Ganzes wird Mitbestimmung erst dann verwirklicht, wenn die mit ihr verbundenen Werte und Ziele von den Menschen verstanden, gelebt, ggf. eingefordert und nicht zuletzt auch weitergedacht werden.

Mitbestimmung ist ein Schlüsselthema für einen Politik- und Wirtschaftsunterricht, der Lernende dazu qualifizieren möchte, sich der demokratischen Gestaltbarkeit von (Markt)Wirtschaft bewusst zu werden. Das vorliegende Themenheft greift Mitbestimmung im Sinne einer solchen kritisch-emanzipatorischen sozioökonomischen Bildung auf. Weil die curricularen Bezüge des Themenkomplexes von der Auseinandersetzung mit arbeitsrechtlichen Fragen, Arbeitnehmerrechten und Gewerkschaften über die Analyse von Interessen in einem Unternehmen bis hin zur Auseinandersetzung mit wirtschafts- und sozialpolitischen Fragen reichen, ergeben sich für das Heft vielfältige Einsatzmöglichkeiten.

### **Aufbau des Themenhefts**

Die Schülerarbeitsmaterialien (Kapitel A–C) und die sie ergänzenden methodischen Hilfen (Methodenkiste) eröffnen vielfältige problem- und handlungsorientierte Zugänge zum Themenbereich und fordern die Lernenden zu einer reflektierten Urteilsbildung über zentrale Aspekte und Herausforderungen der Mitbestimmung heraus. Um verschiedenen Altersgruppen und Lernausgangslagen gerecht zu werden, werden ausgewählte Materialien im Downloadbereich ([www.boeckler.de/39581.htm](http://www.boeckler.de/39581.htm)) in einer differenzierten Fassung angeboten. Im Lehrerheft sind diese Materialien durch Hinweise gekennzeichnet.

Jedes der drei Kapitel [A], [B] und [C] wird durch eine doppelseitige Impulsseite eingeleitet. Die Impulsseite verweist auf zentrale Fragen des jeweiligen Materialteils und regt dazu an, weitere Fragen aufzuwerfen. Die bei der Auseinandersetzung mit der Impulsseite gesammelten Fragen können dann im Laufe der Einheit geklärt werden (ggf. kann die Einheit durch eine Internetrecherche zu offen gebliebenen Fragen abgeschlossen werden).

Strukturiert werden die drei Kapitel durch die TO-DO-Kästen, in denen sich materialbezogene Aufgabenstellungen befinden. Aufgabenstellungen, bei denen die Anwendung einer Methode vorausgesetzt wird, werden separat in „MIT METHODE“ betitelten Kästen aufgeführt. Für die Lösung dieser Aufgabentypen wird auf methodische Hilfen verwiesen, die in der Methodenkiste nach Kapitel [C] zu finden sind. Die in den Autorentexten genannten Personen der Zeitgeschichte, zentrale Begriffe sowie Fachtermini können im Glossar nachgeschlagen werden.

---

Inhaltlich ist das Themenheft folgendermaßen gegliedert:

### **Kapitel [A] Mitbestimmung. Was ist (uns) RECHT?**

Mit dem einführenden Kapitel kann geklärt werden, was es mit der betrieblichen Mitbestimmung und der Unternehmensmitbestimmung auf sich hat und in welchen Zusammenhängen Mitbestimmung steht. Bei der Konzeption dieses zentralen Thementeils wurde besonders darauf geachtet, ein Materialangebot zu schaffen, das für unterschiedliche Unterrichtsziele, zeitliche Ressourcen, und Lernausgangslagen anwendbar ist. Der einführende Thementeil ist nutzbar:

- *Um gezielt Material für einzelne Unterrichtsstunden zu finden.* Die im Heft berücksichtigten thematischen Aspekte können i. d. R. den im Inhaltsverzeichnis aufgeführten Materialtiteln entnommen werden.
- *Um fokussiert die betriebliche Mitbestimmung und die Unternehmensmitbestimmung zu behandeln.* Eine schülerorientierte Auseinandersetzung mit dem Begriff der Mitbestimmung bietet die Kombination von M1 und Methode 1 (MIT METHODE 01). Die geltenden gesetzlichen Regelungen der betrieblichen Mitbestimmung und der Unternehmensmitbestimmung können mithilfe von M9 erarbeitet werden. Als Alternative zu den beiden Puzzles findet sich im Downloadbereich von Böckler Schule für beide Formen der Mitbestimmung eine tabellarische Übersicht. Anhand von M12 können die unterschiedlichen Regelungen zur Unternehmensmitbestimmung den jeweiligen Geltungsbereichen zugeordnet werden. M16 erläutert die Stellung des Betriebsrats im Betrieb und skizziert dessen Aufgaben. Mit M17 bis M20 werden konkrete Beispiele der Arbeit und der Aufgaben von Betriebsrat und Jugend- und Auszubildendenvertretung in den Blick genommen.
- *Um in grundlegende Zusammenhänge der Mitbestimmung einzuführen.* Das einführende Kapitel bietet vielfältige Angebote, die Mitbestimmung von Arbeitnehmer/innen in relevante Kontexte zu stellen: M2 verdeutlicht, dass die Regelung der Mitbestimmung ein politisches Streitthema ist, weil sie elementare Interessen von Eigentümer(inne)n und Arbeitnehmer(inne)n berührt und maßgeblich über den Charakter einer wirtschaftlichen Ordnung entscheidet (weiterführendes Material zu diesem Aspekt findet sich in Kapitel [B]). Ausgehend von M3 können gemeinsame Interessen und Interessenkonflikte innerhalb eines Betriebes identifiziert werden. M5 eignet sich, um die Bedeutung von Verbänden in der Berufs- und Arbeitswelt herauszuarbeiten. Die Materialien M6 bis M8 ermöglichen eine vertiefende Auseinandersetzung mit Gewerkschaften als Interessenvertretungen der Arbeitnehmer/innen. Die durch M10 und M11 gebotenen Einblicke in die Geschichte führen vor Augen, dass es sich bei Mitbestimmung um ein hart erkämpftes Recht der Beschäftigten handelt. Indem Bezüge zur Demokratie als Staats- und Gesellschaftsform hergestellt werden (M1, M4, M10), werden Lernende dazu animiert, offen an Möglichkeiten und Herausforderungen von Mitbestimmung heranzugehen und sich nicht lediglich reaktiv mit bestehenden Mitbestimmungsregelungen auseinanderzusetzen.



---

Die beiden nächsten Kapitel eignen sich, um das Thema zu vertiefen:

### **Kapitel [B] Mitbestimmung: Standpunkte**

Dieses Kapitel zeigt, dass die betriebliche Mitbestimmung und die Unternehmensmitbestimmung kontrovers diskutiert werden. Die Materialien M23 bis M27 vermitteln Einblicke in typische Positionen. Um Schüler/innen mit weiteren Standpunkten zu konfrontieren, die in der Öffentlichkeit zum Thema Mitbestimmung vertreten werden, bietet sich die Durchführung eines Rollenspiels an (M28). Mithilfe der dem Lehrerheft beiliegenden Rollenkarten und des methodischen Leitfadens zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines Rollenspiels (Methode 6) kann die Klasse die Rollenspielmethode sachzielgerecht und unkompliziert anwenden. Der methodische Leitfaden enthält außerdem Hilfen, um eigenständig Rollenkarten zu formulieren. Die Wahl dieser Option setzt neben entsprechenden methodischen Fähigkeiten der Schüler/innen voraus, dass die Lerngruppe Zeit hat, in die relevanten öffentlichen Kontroversen einzutauchen (z. B. mittels einer Internetrecherche, vgl. dafür den Leitfaden in der Methodenbox). Alternativ kann den Schüler(inne)n Material gegeben werden, das die im Themenheft berücksichtigten Positionen (M23–M27) ergänzt.

### **Kapitel [C] Mitbestimmung: Auf der Kippe?**

Dieses Kapitel bietet Unterrichtsmaterialien, mittels deren sich Schüler/innen mit Gefährdungen der betrieblichen Mitbestimmung und der Unternehmensmitbestimmung auseinandersetzen können. Da regelmäßig Unternehmen in den Schlagzeilen sind, die gegen die betriebliche Mitbestimmung verstoßen, bietet es sich an dieser Stelle an, dass die Schüler/innen aktuelle Fälle zusammentragen. Ausgehend von einer Auseinandersetzung mit der Karikatur M29 kann eine entsprechende Internetrecherche durchgeführt werden (MIT METHODE 02). Im Themenheft selbst wird die insbesondere in Start-up-Unternehmen zu beobachtende Tendenz problematisiert, mit dem Verweis auf so genanntes Feel-Good-Management die Einrichtung eines Betriebsrats für überflüssig zu erklären (M31–M33). Gefährdungen der Unternehmensmitbestimmung werden am Beispiel der Flucht aus der Unternehmensmitbestimmung durch die Wahl ausländischer Rechtsformen in den Blick genommen (M34, M35). Die Dimension dieser Gefährdung von Mitbestimmung können die Lernenden erfassen, indem sie eine aktuelle Grafik zur Flucht aus der Unternehmensmitbestimmung mit den Ergebnissen einer früheren Studie in Bezug setzen (M34, M35). Auch für die Analyse von Diagrammen steht in der Methodenbox ein Leitfaden bereit, auf dem in der entsprechenden Aufgabenstellung verwiesen wird (MIT METHODE 03).

---

# Bild- und Quellennachweis

- U1 Schild Betriebsrat: Simone M. Neumann; Handzeichen: picture alliance / dpa; Konferenz: bilderberge / Photocase
- 5 1. Simone M. Neumann; 2. Saklakova – fotolia.com; 3. © PMinteractive GmbH
- 6 M2: Hanns Martin Schleyer (1915 – 1977), Foto: Bundesarchiv, B 145 Bild-F041440-0014 / Reineke, Engelbert/CC-BY-SA 3.0; Zitat Ollenhauer: Erster Deutscher Bundestag (Hrsg.) (1952): Plenarprotokoll der 227. Sitzung, Bonn, 19.07.1952, 10242 f. (gekürzt)
- 47 M30: Alexander Demling, Spielehersteller Goodgame: Die Feel-Bad-Manager. SPIEGEL ONLINE, 19.1.2016, [www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/goodgame-betriebsrat-wird-vom-management-bekaempft-a-1072512.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/goodgame-betriebsrat-wird-vom-management-bekaempft-a-1072512.html)
- 48 M31: Jutta Hoffritz, Wer einen Betriebsrat gründet, wird gefeuert, ZEIT ONLINE, 21.1.2016, <http://pdf.zeit.de/karriere/2016-01/mit-arbeitermotivation-feel-good-manager-betriebsrat-kuendigung.pdf>
- 50 M33: Bert Losse, Wie Unternehmen die Mitbestimmung aushebeln, Wirtschaftswoche, 7.4.2010, [www.wiwo.de/unternehmen/rechtsform-wie-unternehmen-die-mitbestimmung-aushebeln/5634214.html](http://www.wiwo.de/unternehmen/rechtsform-wie-unternehmen-die-mitbestimmung-aushebeln/5634214.html) © Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten



## DIE HANS-BÖCKLER-STIFTUNG

### **Wer steht hinter der Hans-Böckler-Stiftung?**

Die 1977 gegründete Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderwerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB). Die Stiftung arbeitet mit den Mitgliedsgewerkschaften des DGB projektbezogen zusammen, ist aber nicht von ihnen abhängig.

### **Welche Position bezieht die Hans-Böckler-Stiftung?**

In der sozialen Marktwirtschaft ist Mitbestimmung das zentrale demokratische Gestaltungsprinzip und Gute Arbeit die zentrale Wohlstandsquelle. Diese Grundposition durchzieht das breite Themenrepertoire der Hans-Böckler-Stiftung.

### **Was macht die Hans-Böckler-Stiftung?**

#### **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten. Diese können sich mit allen Fragen der Aufsichtsratsarbeit, aber auch mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal und Sozialwesen, zu Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Das Mitbestimmungportal [www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de) liefert speziell für die Zielgruppe aufbereitete Informationen.

#### **Forschungsförderung**

Die Forschungsförderung initiiert und fördert wissenschaftliche Vorhaben zu sechs Themenschwerpunkten: Erwerbsarbeit im Wandel, Strukturwandel – Innovationen und Beschäftigung, Mitbestimmung im Wandel, Zukunft des Sozialstaates/Sozialpolitik, Bildung für und in der Arbeitswelt sowie Geschichte der Gewerkschaften. Die Forschungsförderung organisiert Ideenwettbewerbe, um gezielt Projektskizzen zu übergreifenden Themenstellungen einzuwerben.

#### **Studienförderung**

Als eines der großen Studienförderungswerke der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des Zweiten und Dritten Bildungsweges.

### **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das WSI der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Relevanz sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

### **Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)**

Das IMK der Hans-Böckler-Stiftung erforscht gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge und berät zu wirtschaftspolitischen Fragen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

### **Öffentlichkeitsarbeit und Transfer**

Wissenschaftliche Forschungsfragen müssen in Handlungs- und Orientierungswissen überführt werden. Die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit und Transfer hilft dabei, die Arbeit der Stiftung für die Öffentlichkeit nutzbar zu machen: konkret, aktuell, verständlich. Die Pressestelle hält den Kontakt zu den Medien. Der Themenfokus der Hans-Böckler-Stiftung findet sich in einem breiten Spektrum an eigenen Medien wieder: Mit dem 14-täglich erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Fokusthememen. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf

Telefon +49 211 7778-0  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien