

## Topthema: Ein neuer Schub für die Mitbestimmung?



Nur „dafür“ zu sein reicht vermutlich nicht aus. Wer eine bessere und zukunftsfähige Mitbestimmung will, der muss sich auch dafür einsetzen. Ein Entwurf für eine grundlegende Reform des Betriebsverfassungsgesetzes liegt jetzt vor. Nun ist es an allen aktiven Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern, bei den Politikern eine Umsetzung des Vorhabens einzufordern. Im Topthema stellen wir dar, was getan werden sollte, um eine bessere und zukunftsfähige Mitbestimmung zu erreichen.

[Seiten 4-47](#)

### Weitere Artikel

In der Transformation ist eine proaktive Finanzpolitik sinnvoll  
Von Dr. Patricia Bauer

48-63

Über den „Wert“ von künstlerisch-kulturellen (Teilhabe-)Projekten  
Von Dr. Nicole Schwarz, Dr. Hellen P. Gross,  
Dr. Stefanie Cramer von Clausbruch und Katharina Hary

64-87

## Inhalt

- 4 Prof. Dr. Wolfgang Däubler: Mehr Betriebsrätinnen und Betriebsräte braucht das Land – Kurztitel: Zum Stand der Mitbestimmung
- 14 Ralf Becker: Mehr wirtschaftliche Mitbestimmung schafft die Grundlage für eine sozialverträgliche Transformation– Kurztitel: Anforderungen an eine bessere Mitbestimmung
- 44 Wulf Wein: Erfahrungen und Erkenntnisse eines „(Teilzeit-)Mitbestimmers“ – Kurztitel: Aus der Mitbestimmungspraxis
- 48 Dr. Patricia Bauer: Eine sozial ausgerichtete Transformation durch proaktive Finanzpolitik gestalten – Kurztitel: Proaktive Finanzpolitik für eine sozial ausgerichtete Transformation
- 64 Dr. Nicole Schwarz, Dr. Hellen P. Gross, Dr. Stefanie Cramer von Clausbruch, Katharina Hary: Über die Kraft und positive Wirkung künstlerisch-kultureller (Teilhabe-)Projekte – Kurztitel: Künstlerisch-kulturelle (Teilhabe-)Projekte zur Integration Geflüchteter
- 88 Buchbesprechungen und Buchtipps
- 95 Inhalte der bislang erschienenen Ausgaben
- 

## Impressum

Verleger: Arbeitskammer des Saarlandes, Fritz-Dobisch-Straße 6-8, 66111 Saarbrücken  
Herausgeber: Jörg Caspar, Thomas Otto (V.i.S.d.P)  
Kontakte: Telefon: 0681 4005-430, Telefax: 0681 4005-401, E-Mail: [redaktion@arbeitskammer.de](mailto:redaktion@arbeitskammer.de),  
Internet: [www.arbeitskammer.de](http://www.arbeitskammer.de)

Redaktion: Peter Jacob (Leitung), Simone Hien, Alexander Stallmann, Stefan Hank (Grafik)  
Redaktionsbeirat: Kerstin Blass (BEST e.V), Jonas Boos, Dr. Matthias Hoffmann, Jörg Jacoby, Sabine Ohnesorg

Titelzeichnung: Kurt Heinemann

Produktion/Satz: Wulf Wein (Vorproduktion), MediaDesign Frank (Endabnahme)

Druck: Kern GmbH, Bexbach

Preis: 7,00 Euro plus Versand (für AK-Mitglieder kostenlos)

ISSN: 2628-7307

Hinweis 1: Die in den „AK-Beiträgen“ veröffentlichten Artikel sind nicht notwendigerweise mit den Positionen der Arbeitskammer des Saarlandes identisch.

Hinweis 2: Die Redaktion stellt es den Autorinnen und Autoren frei, Schreibweisen für eine geschlechtergerechte Sprache zu verwenden. Wird in Texten auf die gleichzeitige Nennung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet, gelten die Personenbezeichnungen gleichwohl für alle Geschlechter.



## Die Chance muss genutzt werden!

Von Thomas Otto

**B**ei der Planung unseres inhaltlichen Schwerpunkts zum Thema Mitbestimmung im vergangenen Jahr war nicht abzusehen, dass sich die Dinge so entwickeln würden wie das nun geschehen ist. Ursprünglich wollten wir eigentlich nur aufzeigen, dass sich in Sachen Mitbestimmung leider (!) seit Jahren eigentlich nichts wirklich voranbewegt, und dafür werben, dass das Betriebsverfassungsgesetz angesichts ganz anderer Arbeitswelten als noch vor 20 oder zehn Jahren endlich „fit fürs 21. Jahrhundert“ gemacht wird. Die Chance dazu bietet sich jetzt, weil der Deutsche Gewerkschaftsbund einen eigenen Entwurf für eine umfassende Reform des längst in die Jahre gekommenen Gesetzes präsentiert hat. Fest steht: Die betriebliche Mitbestimmung ist für alle Beschäftigten ein Gewinn; und Mitbestimmung steht für „Gute Arbeit“, für die sich die Arbeitskammer gemeinsam mit den Gewerkschaften immer wieder stark macht. Mitbestimmung stärkt zudem die Unternehmen und sorgt dort für ein besseres Betriebsklima. Die Chance auf einen neuen nachhaltigen Schub für die Mitbestimmung gilt es also zu nutzen, damit noch viel mehr Beschäftigte als bislang davon profitieren können. Jetzt ist die Politik am Zug.



*Thomas Otto ist  
Hauptgeschäftsführer  
der Arbeitskammer des  
Saarlandes.*

# Mehr Betriebsrätinnen und Betriebsräte braucht das Land

Von Prof. Dr. Wolfgang Däubler

*Seit mehr als hundert Jahren gibt es Betriebsräte in Deutschland. Das ist gut und wichtig für unsere Demokratie. Aber die Mehrzahl der Beschäftigten arbeitet inzwischen in Betrieben ohne Beschäftigtenvertretung. Und der Trend ist leider seit vielen Jahren rückläufig. Ob und wie sich das ändern könnte, hat der Autor in einem Artikel für die Zeitschrift „Arbeitsrecht im Betrieb“ zum hundertjährigen Bestehen der Betriebsverfassung dargestellt. Der wurde Text lediglich in einigen wenigen Passagen vom Autor selbst aktualisiert und angepasst.\*\**



*Wolfgang Däubler ist emeritierter Professor für Deutsches und Europäisches Arbeitsrecht, Bürgerliches Recht und Wirtschaftsrecht an der Universität Bremen, aber weiterhin in der Lehre und als Autor aktiv.\**

## 1. Einleitung

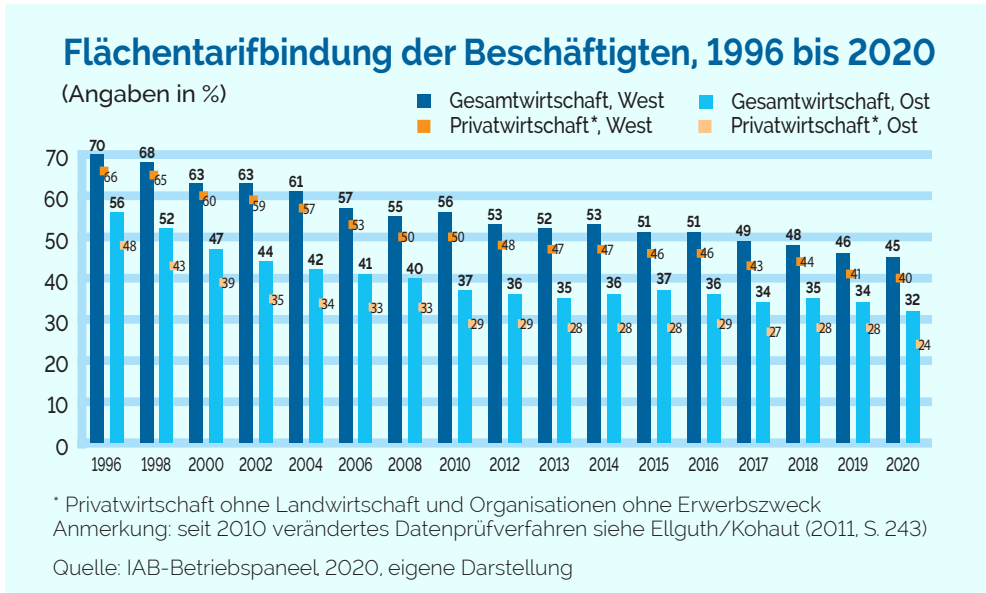
Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) erhebt jedes Jahr von 16.000 repräsentativ ausgewählten Betrieben zahlreiche Daten. Zu diesen gehört auch die Existenz von Betriebsräten in der Privatwirtschaft.<sup>1</sup> Dabei werden ausschließlich Betriebe mit mindestens fünf Beschäftigten betrachtet, weil nur dort ein Betriebsrat errichtet werden kann. Im Jahre 2020 hatten im Westen lediglich 8 Prozent, im Osten 9 Prozent aller erfassten Betriebe einen Betriebsrat. In mehr als 90 Prozent der unter das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) fallenden Betriebe stand das Gesetz auf dem Papier – erfahrungsgemäß besonders häufig in Kleinbetrieben zwischen 5 und 50 Beschäftigten. Je größer der Betrieb, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betriebsrat existiert. Deshalb werden insgesamt 40 Prozent der unter das Gesetz fallenden Arbeitnehmer von einem Betriebsrat vertreten.<sup>2</sup> Dieses Ergebnis ist weniger schockierend. Allerdings bleibt der

Betriebsrat ein Minderheitsphänomen.

Gliederung:

1. Einleitung
2. Der Betriebsrat – ein Minderheitsphänomen
3. Vorschläge für eine Trend-Umkehr
4. Exkurs zum Betriebsrätemodernisierungsgesetz

Der in den letzten 20 Jahren zu beobachtende Trend ist wenig ermutigend. Die Zahl der Betriebe mit Betriebsrat lag im Jahr 2000 in West



und Ost bei 12 Prozent und fiel unter Schwankungen auf das heutige Niveau. Eine ähnliche Entwicklung gab es bei der Zahl der Beschäftigten. Im Jahre 1996 arbeiteten in Westdeutschland 51 Prozent aller unter das Gesetz fallenden Beschäftigten in einem Betrieb mit Betriebsrat, in Ostdeutschland waren es 43 Prozent. Grob gesprochen, wurden damals noch rund die Hälfte von einem Betriebsrat vertreten. Im Jahr 2020 waren es noch 40 Prozent (West) beziehungsweise 36 Prozent (Ost).<sup>3</sup> Auch die Tarifbindung ist in diesem Zeitraum in vergleichbarem Umfang zurückgegangen (siehe dazu die Grafik oben).

## 2. Der Betriebsrat – ein Minderheitsphänomen

Offiziell wird die Betriebsverfassung auch von der Arbeitgeberseite nicht in Frage gestellt. Dies kommt im Bericht einer gemeinsamen Kommission von BDA und BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie) zum Ausdruck, der im November 2004 veröffentlicht wurde und der sich noch heute auf der Website der BDA befindet.<sup>4</sup> An seinem Anfang steht ein Bekenntnis zur Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen. „In ihrer großen Mehrheit“ seien die Mitglieder der Kommission davon überzeugt, dass die Mitbestimmung „nicht abgeschafft werden sollte.“ Allerdings wurde die Forderung aufgestellt, die Mitbestimmungsrechte drastisch zu reduzieren, was unter dem schöner klingenden Stichwort der „Entbürokratisierung“ abgehandelt wurde.<sup>5</sup> Zwischen der „offiziellen“ Akzeptanz der Betriebsverfassung und dem Verhalten mancher Arbeitgeber in der Praxis besteht ersichtlich ein Widerspruch. Dass Betriebsräte dem Arbeitgeber Kosten verursa-

chen und dass sie die Autorität des Unternehmers erschüttern können, genügt als Erklärung offensichtlich nicht: Dies war auch zu besseren Zeiten so. Soweit man dies aufgrund betriebssoziologischer Untersuchungen und vieler Erfahrungen beurteilen kann, gibt es sehr unterschiedliche Hindernisse.<sup>6</sup> Fünf werden nachfolgend etwas näher skizziert.

1. Sich für die Gründung eines Betriebsrats zu engagieren, kann mit hohen Risiken verbunden sein. Immer wieder hört man von Kündigungen, die zu einem Zeitpunkt ausgesprochen werden, bevor der Schutz der Initiatoren und Wahlvorstandsmitglieder greift. Der Rechtsweg ist langwierig und führt meist zu Abfindungen. Doch es muss gar nicht zu Kündigungen kommen: Wer im Betrieb aufsteigen oder eine interessante Arbeit bekommen will, steht in der Gefahr, seine Chancen kaputt zu machen.

2. Der Betriebsrat hat kein Mitbestimmungsrecht über die Lohnhöhe und die Dauer der Arbeitszeit. Gibt es – wie häufig – insoweit Probleme, können die Skeptiker unschwer sagen: „Euer Betriebsrat bringt doch auch nichts“. Das ist zwar zu kurz gedacht, weil ein einmal bestehender Betriebsrat auch weitere Schritte wie Gewerkschaftsbeitritt und Einbeziehung in den Flächentarif wahrscheinlicher macht, aber für viele Beschäftigte wird der Einwand plausibel sein.

3. Eine Betriebsratswahl in die Wege zu leiten und durchzuführen, setzt ein hohes Maß an Sachkunde und Engagement voraus; eine gewisse Begabung für bürokratische Vorgänge sollte bei den unmittelbar Beteiligten hinzukommen. Auch dies stellt ein nicht unbeträchtliches Hindernis dar.

4. Auf die Wahl eines Betriebsrats wird weiter dann verzichtet, wenn die Beschäftigten mit den betrieblichen Verhältnissen und den Umgangsformen einigermaßen zufrieden sind. Der „Chef“ hat ein offenes Ohr und Verständnis für persönliche Wünsche. Könnte man diese Situation nicht sogar in Gefahr bringen, wenn man einen Betriebsrat wählen würde? Neben der „aufgeklärten“ Betriebsleitung kann es auch den Fall geben, dass ein beträchtlicher Teil der Belegschaft aus gesuchten Fachleuten besteht. Sie besitzen im betrieblichen Alltag eine starke Stellung, was eine ordentliche Bezahlung zur Folge hat. Auf ihre Wünsche, etwa in Bezug auf die Arbeitszeit, wird im Rahmen des Möglichen eingegangen. Wer nicht zu diesen Privilegierten gehört, hat meist nicht die Kraft, von sich aus eine Betriebsratswahl zu initiieren.

Eine Betriebsratswahl  
in die Wege zu leiten  
und durchzuführen,  
setzt ein hohes Maß  
an Sachkunde und  
Engagement voraus.

5. Manchmal gibt es anstelle des Betriebsrats andere Vertretungsorgane, die als „Belegschaftssprecher“ oder „Vertrauensrat“ bezeichnet werden. Da sie im Konfliktfall faktisch nichts durchsetzen können, sind sie keine wirkliche Alternative zu einem Betriebsrat und deshalb nur ein relativ geringes Hindernis gegen eine Wahl.

## 2.1. Ein positives Gegenbeispiel

Die genannten Hindernisse können die geringe Ausschöpfung des BetrVG und den Rückgang in den letzten 20 Jahren plausibel machen. Sie können aber nicht erklären, weshalb es zwischen 1968 und 1978 eine gegenläufige Entwicklung gab: Die Zahl der Betriebsratsgremien stieg von 24.902 im Jahre 1968 über 29.298 im Jahre 1972<sup>7</sup> und 34.059 im Jahre 1975<sup>8</sup> auf 35.294 im Jahre 1978<sup>9</sup> an. Dies entspricht einem Zuwachs um mehr als 40 Prozent. Die Untersuchung des Hamburger Max-Planck-Instituts zum Kündigungsschutz ermittelte, dass im Jahre 1979 65,6 Prozent der in einem Betrieb mit mindestens fünf Arbeitnehmern Tätigen von einem Betriebsrat vertreten wurden.<sup>10</sup>

Auf die Wahl eines Betriebsrats wird häufig dann verzichtet, wenn die Beschäftigten mit den betrieblichen Verhältnissen und den Umgangsformen einigermaßen zufrieden sind.

Die vorliegenden empirischen Untersuchungen liefern keine konkreten Anhaltspunkte für die Gründe. Die Verbesserungen, die das BetrVG 1972 brachte, können für sich allein keine Erklärung geben, da sie in der Gegenwart weiter gelten und der Kündigungsschutz der Initiatoren 2001 sogar hinzukam. Dennoch konnte dies den Abwärtstrend nicht stoppen.

Wichtiger scheint deshalb die gesamtgesellschaftliche „Atmosphäre“ zu sein („mehr Demokratie wagen“), die das Abwägen von Vorteilen und Risiken eher in den Hintergrund treten lässt. Auch waren in jenen Jahren mehr Beschäftigte bereit, das Risiko einer möglicherweise für rechtswidrig erklärten Arbeitsniederlegung auf sich zu nehmen.<sup>11</sup> Dazu kommt, dass bei solchen Rahmenbedingungen auch die Arbeitgeberseite gewisse Eingriffe in ihre Position eher hinnimmt. Ihr Recht zur Vornahme unternehmerischer Entscheidungen bleibt ja unangetastet; allen-

*Das Land braucht noch viel mehr Betriebsräte, damit die Mitbestimmung einen neuen Schub erhält.*



Foto: Pasquale D'Angiolillo

falls geht es um bestimmte Zahlungen wie beim Sozialplan. Schließlich konnten die Beschäftigten stärker als heute mit solidarischem Verhalten von Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen rechnen; Die Individualisierung („jeder ist sich selbst der nächste“) brach sich erst später Bahn.

### 2.2. Auflösung von Betriebsräten

Die beschriebenen Hindernisse erschweren es, einen Betriebsrat zu gründen, schließen es aber nicht aus. Gleichzeitig gibt es jedoch zahlreiche Fälle, in denen bestehende Betriebsräte verschwinden. Denkbar ist, dass ein Betriebsrat so an den Rand gedrückt wird, dass er sich auflöst oder bei einer Neuwahl nicht mehr genügend Kandidaten zu finden sind. Soweit empirische Untersuchungen vorliegen, konzentrierten sie sich allerdings allein auf die Frage, in welchem Umfang Betriebe samt den dort bestehenden Betriebsräten untergingen, weil das Unternehmen Insolvenz anmeldete oder sich umstrukturierte. In den Jahren 1998 bis 2002 war dies bei 14 Prozent aller Betriebe mit Betriebsrat der Fall.<sup>12</sup> Gleichzeitig gab es in etwa demselben Umfang Neugründungen von Betriebsräten – häufiger bei ausgegliederten Einheiten als bei echten Neugründungen. Insbesondere haben Initiatoren von Start-ups typischerweise viele andere Probleme zu bewältigen und sehen den Betriebsrat primär als Kostenfaktor und Hindernis für den Geschäftserfolg.

## 3. Vorschläge für eine Trend-Umkehr

### a) Leichtere Gründung von Betriebsräten

Es gibt viele Vorschläge, wie die Wahl von Betriebsräten erleichtert werden kann; die wichtigsten seien nachfolgend genannt:



*Mitbestimmung wirkt positiv in vielen Bereichen, wenn sie denn auch praktiziert wird.*



1. Man kann Anreize für den Arbeitgeber schaffen. Enthält der Flächentarif eine Öffnungsklausel, wonach „im Einvernehmen mit dem Betriebsrat“ von einzelnen Bestimmungen abgewichen werden kann, so bleibt diese Möglichkeit einem Arbeitgeber ohne Betriebsrat verschlossen.<sup>13</sup> Insoweit sieht er sich benachteiligt. Dasselbe gilt dann, wenn staatliche Zuschüsse zu einzelnen Maßnahmen davon abhängig gemacht werden, dass sie nicht nur vom Arbeitgeber beantragt, sondern auch vom Betriebsrat ausdrücklich unterstützt werden. Auch bei der Vergabe öffentlicher Aufträge könnte man nur solche Unternehmen berücksichtigen, die über einen Betriebsrat verfügen. Bisher hat man von diesen Möglichkeiten kaum Gebrauch gemacht.

2. Man kann den Arbeitgeber durch Gesetz verpflichten, von sich aus Schritte zur Einleitung einer Betriebsratswahl zu unternehmen. Vorbild hierfür könnte die Personalvertretung sein: Besteht in einer Dienststelle kein Personalrat, so ist der Dienststellenleiter nach § 21 Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) verpflichtet, die Beschäftigten zu einer Personalversammlung einzuladen, auf der ein Wahlvorstand gewählt werden soll. Findet die Versammlung nicht statt (weil niemand kommt) oder wird kein Wahlvorstand gewählt, so muss der Dienststellenleiter nach § 22 BPersVG auf Antrag von drei Beschäftigten oder einer in der Dienststelle vertretenen Gewerkschaft selbst einen Wahlvorstand bestimmen. Dies hat dazu geführt, dass 65 Prozent aller Dienststellen über einen Personalrat verfügen, wodurch 92 Prozent aller Beschäftigten des öffentlichen Dienstes repräsentiert sind.<sup>14</sup> Die Links-Fraktion im Bundestag hatte in der vergangenen Legislaturperiode einen Gesetzentwurf vorgelegt, um den Arbeitgeber in Betrieben ohne Betriebsrat zu verpflichten, einmal im Kalenderjahr eine Mitarbeiterversammlung durchzuführen, auf der er über die Rechte und Pflichten nach dem BetrVG informieren und den Arbeitnehmern Gelegenheit zur Aussprache geben muss. Nach dieser Versammlung sollen die Beschäftigten in geheimer Abstimmung und in Abwesenheit des Arbeitgebers entscheiden, ob eine Wahlversammlung einberufen wird, die einen Wahlvorstand bestimmt.<sup>15</sup> Ein entsprechender Gesetzesbeschluss scheiterte allerdings an den Mehrheitsverhältnissen im Bundestag. Seine Realisierung würde mit hinreichender Sicherheit die Zahl der Betriebsräte erhöhen, obwohl wegen der anderen Interessenlage eines Privatunternehmers oder eines Geschäftsführers längst nicht mit so positiven Ergebnissen wie im öffentlichen Dienst gerechnet werden könnte.

3. Weiter kann man die Schutznormen ausdehnen, beispielsweise nicht nur drei, sondern alle Initiatoren schützen und den Wahlvorstand bis zum Ende der Wahlperiode von Benachteiligungen frei halten.<sup>16</sup>

### b) Einfacheres Wahlverfahren durch digitale Technik

In Betrieben bis zu 200 Beschäftigte könnte man das Wahlverfahren nicht nur schneller machen, sondern wirklich vereinfachen. Vorschlag: Auf Antrag der zuständigen Gewerkschaft oder von drei Betriebsangehörigen muss das Arbeitsgericht automatisch einen Wahlvorstand einsetzen. Er besteht im Regelfall aus Externen,

organisiert Wählerliste und Wahlausschreiben, nimmt Kandidaturen entgegen und führt die Wahl durch. Er tagt grundsätzlich außerhalb des Betriebs. Kandidaturen können per E-Mail eingereicht, Stützunterschriften auf demselben Wege geleistet werden. Kandidierende Personen oder Listen sind samt ihrer Programme im Netz sichtbar, auch die Wahl erfolgt online. Gespräche über die Wahlvorbereitung müssen nicht am Arbeitsplatz geführt werden. Es gibt keine Wahlversammlung und keinen Wahlakt, bei denen für den Arbeitgeber sichtbar wird, wer die Aktion unterstützt. Der Angst vor Benachteiligungen wird die Grundlage entzogen. Ob man damit nicht den Trend umkehren könnte? Es wäre einen Versuch wert.

### 4. Exkurs zum Betriebsrätemodernisierungsgesetz: „Ein großer Wurf ist das nicht“

*Nach der Verabschiedung des Betriebsrätemodernisierungsgesetzes durch das damalige Bundeskabinett von CDU/CSU und SPD im März 2021 befragten Redakteure des BUND-Verlages Prof. Dr. Wolfgang Däubler zu den Inhalten und zu seinen Einschätzungen. Wir geben das Interview nachfolgend im Wortlaut wieder.<sup>17</sup>*

**Frage:** Wird das Betriebsrätemodernisierungsgesetz wirklich die Betriebsräte stärken und vor allem Neugründungen von Gremien befördern?

Der Titel verspricht viel, aber die Verpackung ist schöner als der Inhalt. Es ist ein Schritt in die richtige Richtung, mehr nicht. Was die Neugründung von Betriebsräten angeht, so werden die sogenannten Stützunterschriften zurückgefahren, und

Der Titel des Gesetzes verspricht viel, aber die Verpackung ist schöner als der Inhalt.

die Initiatoren erhalten Kündigungsschutz. Das ist gut so. Aber wird dies wirklich vieles verändern? Was bisher fehlt, ist eine gründliche empirische Untersuchung zu den Gründen, weshalb in 91 Prozent aller vom BetrVG erfassten Betrieben keine Betriebsräte bestehen. Das Arbeitsministerium und

das IAB in Nürnberg erforschen den Arbeitsmarkt bis hin zu letzten Details und sparen dabei auch nicht mit Forschungsmitteln. Aber eine Studie zu der Frage, weshalb es Betriebe ohne Betriebsrat gibt, sucht man vergebens. Selbst die meisten Professorenkollegen der Betriebssoziologie interessieren sich für bestehende Betriebsräte, insbesondere solche in der Metall- und Automobilindustrie, aber bis auf eine Kollegin in Erlangen hat niemand „die dunkle Seite des Mondes“ erkundet. Will man sich nicht unbeliebt machen?

Warum wählt man keinen Betriebsrat? Es gibt bisweilen vernünftige Unternehmer, mit denen man über alles reden kann und wo man fair behandelt wird. Dort fehlt der „Leidensdruck“. Daneben gibt es aber Unternehmen, wo immer nur einer recht hat, was bis hin zu kleinen Diktaturen gehen kann. Dort wird es aber als schlimme Illoyalität gewertet, wenn man eine Betriebsratswahl initiiert: Das ist ungefähr so, wie wenn

man wegen eines kleinen Familienstreits die Gerichte bemüht. Hier droht manchmal eine Kündigung. Viel häufiger wird aber der Fall sein, dass man „nur“ das Wohlwollen der Vorgesetzten verliert: Keine interessanten Aufgaben mehr, erst recht keine Beförderung, Arbeitsergebnisse werden kritisch beäugt. Diese subtileren Formen der Repression fängt man mit einem Kündigungsschutz nicht ein, der überdies nur bis zur Verkündung des Wahlergebnisses oder – wenn keine Wahl stattfindet – drei Monate lang dauern soll. An der Angst vor Repression ändert sich nichts.

Was wäre die Alternative? Die Fraktion DIE LINKE im Bundestag hat den interessanten Vorschlag gemacht, dass der Unternehmer in Betrieben ohne Betriebsrat einmal jedes Jahr eine Betriebsversammlung einberufen muss, wo er der Belegschaft den Inhalt des BetrVG darstellt. Anschließend entscheidet dann die Belegschaft in seiner Abwesenheit in geheimer Abstimmung, ob ein Betriebsrat gewählt wird oder nicht. Vorteil: Niemand muss sich exponieren. Bei positivem Ausgang wird dann ein Wahlvorstand eingesetzt; finden sich keine Kandidaten, kann auch eine im Betrieb vertretene Gewerkschaft beim Arbeitsgericht beantragen, dass ein Wahlvorstand eingesetzt wird. Dieser darf aus Außerbetrieblichen bestehen. Wer will, kann beim Wahlvorstand per Mail Briefwahl beantragen und von zu Hause aus wählen. Ein unbekannter Wähler kann nicht mit Sanktionen belegt werden... Also schwindet auch die Angst.

**Frage:** Es soll ein Mitbestimmungsrecht für mobile Arbeit kommen. Wird das eine Verbesserung sein?

Das Mitbestimmungsrecht soll sich auf die „Ausgestaltung mobiler Arbeit“ beziehen, nicht etwa auf ihre Einführung. Das wäre dann doch des Guten zuviel gewesen. Aber auch die Ausgestaltung ist ein wichtiges Thema, und die Vorschrift könnte die bedeutsamste des ganzen Gesetzes werden. „Mobile Arbeit“ meint jede Arbeit außerhalb des Betriebs und deshalb auch das Homeoffice. Die Mitbestimmung bezieht sich also unter anderem darauf, wer die Geräte stellt und welches Entgelt

Das Mitbestimmungsrecht soll sich auf die „Ausgestaltung mobiler Arbeit“ beziehen, nicht etwa auf ihre Einführung. Das wäre dann doch des Guten zuviel gewesen. Aber auch die Ausgestaltung ist ein wichtiges Thema, und die Vorschrift könnte die bedeutsamste des ganzen Gesetzes werden.

der Arbeitnehmer für die Nutzung des privaten Wohnraums für dienstliche Zwecke bezahlen muss. Zur Ausgestaltung gehört auch die Erfassung der Arbeitszeit, ebenso die Versicherung gegen Unfälle und die Haftung für Schäden, die Familienangehörige oder Besucher verursacht haben. Und vielleicht am wichtigsten: Gibt es ein Rückkehrrecht in den Betrieb, und wenn ja, unter welchen Voraussetzungen? Was geschieht, wenn sich die Wohnung von vorne herein nicht für ein Homeoffice eignet? Anmietung eines „Ausweicarbeitsplatzes“ in einem Coworking space? Hier gibt es viele Gestaltungsmöglichkeiten, die man als Betriebsrat unbedingt in den Verhandlungen mit dem Arbeitgeber ausschöpfen sollte.

**Frage:** Welches sind Ihrer Meinung nach ansonsten die wichtigsten Punkte?

*Bei der Ausgestaltung der Arbeit im Homeoffice haben Beschäftigtenvertretungen jetzt mehr Rechte als früher.*



Die Nutzung von Video- und Telefonkonferenzen für Betriebsratssitzungen wird auf Dauer zugelassen, allerdings mit deutlichen Schranken versehen. Die Geschäftsordnung muss „unter Sicherung des Vorrangs der Präsenzsitzung“ Derartiges vorsehen, ein Viertel der BR-Mitglieder kann im Einzelfall widersprechen und schließlich muss die Vertraulichkeit gewahrt sein. Daneben wird ausdrücklich das potentielle Arbeitgeberargument ausgeschlossen, wonach die Teilnahme vor Ort nicht mehr „erforderlich“ sein könnte, wenn es doch so schöne digitale Formate gibt. Sie bleibt nach § 30 Abs. 3 erforderlich, was insbesondere für den Gesamt- und den Konzernbetriebsrat von Bedeutung ist. Zu erwähnen sind noch zwei weitere Punkte: In dem neuen § 79a BetrVG wird klargestellt, dass der Betriebsrat nicht Verantwortlicher im Sinne des Datenschutzrechts ist. Dies bleibt vielmehr der Arbeitgeber, wobei sich beide bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen haben. Dabei muss aber – ohne dass dies ausdrücklich festgelegt wäre – die Unabhängigkeit des Betriebsrats gewahrt bleiben. Verlangt etwa ein Arbeitnehmer vom Betriebsrat Auskunft über die zu seiner Person gespeicherten Daten, so hat sie ihm der Betriebsrat direkt mitzuteilen; es ist nicht etwa der Umweg über den Arbeitgeber zu wählen. Zweiter Punkt: § 80 Abs. 3 BetrVG wird in der Weise ergänzt, dass in den Fällen des § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG die Hinzuziehung eines „Sachverständigen für Informations- und Kommunikationstechnik“ als erforderlich gilt. Dies hat auf Arbeitgeberseite wenig Freude ausgelöst.

**Zusammenfassend:** Ein großer Wurf ist das Gesetz nicht. Im Vergleich zu dem, was unter der Vorgängerin von Arbeitsminister Hubertus Heil, Andrea Nahles, produziert wurde, ist es allerdings ein großer Fortschritt, denn es gibt immerhin ein neues Mitbestimmungsrecht. Die Betriebsräte werden nicht wirklich gestärkt und ihre Zahl wird sich auch nicht erhöhen, aber sie bekommen ein klein wenig Rückenwind. Auch ein solches „Betriebsrätehilfsgesetz“ hat in der Praxis seinen Wert.

---

## Anmerkungen

- \*) Zur Person und zur wissenschaftlichen Arbeit von Prof. Dr. Wolfgang Däubler sind weiterführende Informationen abrufbar unter <https://www.daeubler.de/>
- \*\*) Der Ursprungstext erschien in AiB 2/2020, S.17-20, abrufbar unter [https://www.campusarbeitsrecht.de/fileadmin/media/Campus\\_Arbeitsrecht/Campus\\_September/AiB20-02\\_Schwerpunkt\\_100\\_Jahre\\_BetrVG.pdf](https://www.campusarbeitsrecht.de/fileadmin/media/Campus_Arbeitsrecht/Campus_September/AiB20-02_Schwerpunkt_100_Jahre_BetrVG.pdf), S.17-20, Stand: 09.05.2022.
- 1) Näher Peter Ellguth/Susanne Kohaut, WSI-Mitteilungen 4/2021, 308 ff., abrufbar unter <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/0342-300X-2021-4-306/tarifbindung-und-betriebliche-interessenvertretung-ergebnis-se-aus-dem-iab-betriebspanel-2020-jahrgang-74-2021-heft-4?page=1>, Stand: 09.05.2022 – auch beim folgenden Hinweis.
- 2) Ellguth/Kohaut, WSI-Mitteilungen 4/2021, S.307, S.311.
- 3) Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung 2020 – Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel, 19. Mai, 2021, Tabelle 6.
- 4) [https://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/Bericht\\_der\\_Kommission\\_Mitbestimmung.pdf/\\$file/Bericht\\_der\\_Kommission\\_Mitbestimmung.pdf](https://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/Bericht_der_Kommission_Mitbestimmung.pdf/$file/Bericht_der_Kommission_Mitbestimmung.pdf) (30.8.2019)
- 5) Bericht, S. 51-53.
- 6) Eingehender Wolfgang Däubler/ Michael Kittner, Geschichte der Betriebsverfassung, 2020, § 37 II.
- 7) Siehe die Ergebnisse der Betriebsratswahlen, wiedergegeben in AuR 1973, 114.
- 8) Angabe nach „Die Quelle“ 1976, 122.
- 9) Angabe nach „Die Quelle“ 1979, 347.
- 10) Bezieht man den öffentlichen Dienst mit ein, so erhöht sich die Zahl auf 70 Prozent: Becker-Ruhland BARbI 1980, 11. Die Grenze „mindestens fünf“ galt damals auch für das Kündigungsschutzgesetz, nach dessen Anwendbarkeit in der Untersuchung gefragt wurde.
- 11) Dazu die Nachweise bei Däubler, in: Ders., Arbeitskampfrecht, § 8 Rn. 51 ff. („illegale Streiks“).
- 12) Ellguth, in: Artus u. a., Betriebsbe ohne Betriebsrat, 2006, S. 56, auch zum Folgenden.
- 13) So auch LAG Hamm 15.11.2001 – 8 Sa 720/01 - NZA-RR 2003, 93.
- 14) Mitgeteilt bei Absenger/Priebe, WSI-Mitteilungen 2016, 192, 194 unter Bezugnahme auf die Dissertation von Brehmer. Für das Jahr 2002 wird der Deckungsgrad mit 74 Prozent aller Dienststellen angegeben, in denen 93 Prozent der öffentlichen Bediensteten tätig waren (Ellguth, WSI-Mitteilungen 2003, 195).
- 15) BT-Drucksache 18/5327 S. 3.
- 16) Siehe Antrag von Müller-Gemmeke und der Fraktion Bündnis 90/DIE GRÜNEN, BT-Drucksache 18/2750 S. 2, der wie dieser Beitrag unter der Überschrift stand: „Mehr Betriebsrätinnen und Betriebsräte braucht das Land!“
- 17) Das Interview ist im Original nachzulesen unter <https://www.bund-verlag.de/aktuelles-Drei-Fragen-zum-Betriebsraetemodernisierungsgesetz-.html>, Stand: 09.05.2022.

# Mehr wirtschaftliche Mitbestimmung schafft die Grundlage für eine sozialverträgliche Transformation

Von Ralf Becker

*Die Transformation bestehender Geschäftsmodelle und -prozesse in den Unternehmen und Dienststellen hat unmittelbar oder perspektivisch weitgreifende Auswirkungen auf die grundsätzliche Ausrichtung, die Unternehmensstrategie, die Unternehmensplanung und die Risikoposition des Unternehmens. Eine besondere Herausforderung sowohl für die Unternehmensleitungen als auch für die Interessenvertretungen der Beschäftigten stellt die Parallelität von Digitalisierung und Ökologisierung einerseits und des krisenhaften Umfelds durch die Corona-Pandemie andererseits dar. Hinzu kommen die Auswirkungen des Ukraine-Krieges, die zurzeit noch nicht absehbar sind. Die Existenz einer rechtlich verbindlichen Mitbestimmung und von Tarifverträgen bieten sowohl bei der Bewältigung akuter Krisen als auch bei der nachhaltigen, dauerhaften Zukunftssicherung der Unternehmen die besten Chancen, das auch in sozial verantwortlicher Weise zu vollziehen. Dazu bedarf es nicht nur einer Stärkung der Institution der „Mitbestimmung“, auch die Interessenvertretungen sind gefordert, sich verstärkt proaktiv in die Ausrichtung der Unternehmenspolitik einzumischen.*



*Ralf Becker leitet das Referat Unternehmenspolitik und Betriebswirtschaft bei der Arbeitskammer des Saarlandes.*

## 1. Einleitung

Die Risiken für die weitere wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland kumulieren mittlerweile. Schon die Corona-Pandemie hat in den beiden vorangegangenen Jahren nahezu alle Branchen betroffen, wenn auch in unterschiedlicher Intensität und mit unterschiedlichen Problemschwerpunkten. Unsicherheit verbreitet aber nicht nur der weitere Fortgang des Pandemiegeschehens. Auch Inflationsschub, Materialengpässe und Schwierigkeiten in der globalen Lieferkette erschweren mittlerweile belastbare Konjunkturprognosen. Zudem sind die dauerhaften Folgen durch die Eskalation des Ukraine-Krieges und den bisher schon damit verbundenen Sanktionen zurzeit kaum absehbar. Weitere Lieferengpässe oder ein Zurückfahren der Produktion, gerade in energieintensiven Betrieben, sind zumindest ein mögliches Szenario.<sup>1</sup>

Vor dem Hintergrund der aktuellen Krisen werden gleichzeitig die Herausforderungen der Transformation durch die Mobilitäts- und Energiewende sowie durch die Digitalisierung und den Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) greifbarer. Weitreichende Veränderungen in der Arbeitswelt sind in den Betrieben und Dienststellen absehbar oder bereits in Gang gesetzt. Vor allem die saarländische Industrie mit ihren Schlüsselbranchen Automotive und Stahl steht vor großen strukturellen Anpassungsaufgaben (Stichworte: „Grüner Stahl“, Umstieg von Verbrennertechnik auf E-Mobilität). Zum Teil fehlen hier noch klare Zukunftsaussichten, unternehmensstrategische Fragen reduzieren sich dann häufig auf den Wettbewerb um die niedrigsten Standortkosten.<sup>2</sup> Die bislang erzielten Kompromisse in Fragen der Standortsicherungen der Industriestandorte, aber auch die Erfolge bei der Platzierung zukunftssträchtiger Produkte – Beispiele hierfür sind neben anderen Bosch Homburg, ZF und Voit – wären ohne den Einsatz der Betriebsräte und Gewerkschaften in dieser Form wohl nicht möglich gewesen.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Krisen werden die Herausforderungen der Transformation durch die Mobilitäts- und Energiewende sowie durch die Digitalisierung und den Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) greifbarer.

Von der weiteren Entwicklung könnte ebenso ein beachtlicher Teil der unternehmensnahen Dienstleistungen betroffen sein. Auch der Umbruch beispielsweise im stationären Einzelhandel oder die bereits seit längerem bestehenden strukturellen und vor allem personellen Probleme bei den sozialen Dienstleistungen wurden durch Corona allenfalls beschleunigt und noch sichtbarer. Der krisenhafte Grundsound stellt zwar ein zentrales Element dar, greift aber gleichzeitig zu kurz, da viele der Entwicklungen gestaltbar sind – sowohl durch gezieltes politisches Handeln, aber auch vor Ort in den einzelnen Betrieben.

Die Arbeitskammer des Saarlandes hat sich bereits in ihren Berichten an die Landesregierung 2020 und 2021 intensiv Fragen der Gestaltung des Transformationsgeschehens gewidmet, Definitionen und vor allem Forderungen dahingehend formuliert, dass die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen von Beginn an einzubeziehen sind, damit Transformationsprozesse im Sinne „Guter Arbeit“ gelingen.

Eine Reform der Mitbestimmung, vor allem des Betriebsverfassungsgesetzes, ist insgesamt überfällig, nicht nur vor dem Hintergrund der Transformation. Die Neuerungen des Be-

Gliederung:

1. Einleitung
2. Mitbestimmung – Status Quo und Arbeitssituation
3. Unternehmenspolitik – Wirtschaftliche Mitbestimmung
4. Reformüberlegungen
5. (Zwischen-)Fazit und Ausblick

etriebsrätemodernisierungsgesetzes waren ein erster Schritt dahin. Die im Koalitionsvertrag der Ampel-Koalition aus SPD, Grünen und FDP angekündigten Vorhaben sind in Teilen sicherlich positiv zu werten, wirken hinsichtlich echter Reformansätze aber eher zurückhaltend.

Eine Forderung, die im Zusammenhang mit Reformen immer wieder auftaucht, ist die nach mehr wirtschaftlicher Mitbestimmung der Betriebsräte und nach einer stärkeren Einbindung der Interessenvertretungen auch in strategische Fragen der Unternehmenspolitik.

Beispielhaft dazu sind die Forderungen der IG Metall in ihrer Jahrespressekonferenz: „Die IG Metall sieht eine große Herausforderung für die Mitbestimmung vor allem in der Transformation. Die deutsche Industrie verändert sich gerade grundlegend. Diese sozial-ökologische Transformation kann nur mit einer zeitgemäßen und wirkungsvollen

**Die sozial-ökologische Transformation kann nur mit einer zeitgemäßen und wirkungsvollen Mitbestimmung erfolgreich gestaltet werden. Dafür sind Reformen im Betriebsverfassungsgesetz notwendig, um Betriebsräten mehr Mitspracherechte vor allem bei strategischen Entscheidungen zu geben.**

Mitbestimmung erfolgreich gestaltet werden. Dafür sind dringend Reformen im Betriebsverfassungsgesetz notwendig, die Betriebsrät\*innen mehr Mitspracherechte vor allem bei strategischen Entscheidungen geben.“ Christiane Benner, Zweite Vorsitzende der IG Metall, betonte: „Unsere Betriebsrätinnen und Betriebsräte engagieren sich für gute und sichere Arbeitsplätze in einer Zeit großer Veränderungen. Dafür müssen sie auch

proaktiv eingreifen können und beteiligt werden, etwa wenn es um Investitionen in Standorte, um Qualifizierung oder um zukunftsfähige Produkte geht.“<sup>3</sup>

Mit dem Vorschlag „Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert“ – verfasst von einem Expertenteam aus den DGB-Gewerkschaften, der Hans-Böckler-Stiftung sowie Jura-Professoren von den Universitäten Göttingen und Bremen – liegen nun seit kurzem umfassende Reformvorschläge zum Betriebsverfassungsgesetz auf dem Tisch, die weit über die bisherigen Aktivitäten und Pläne der Politik hinausreichen und insbesondere die Mitbestimmungsrechte und Gremienstrukturen an zukünftige Anforderungen anpassen sollen.<sup>4</sup>

Dieser Artikel widmet sich daher folgenden Fragen:

- Wie stellt sich der aktuelle Status Quo der Mitbestimmung in der zahlenmäßigen Verbreitung und der Arbeitssituation in den Gremien dar?
- Auf welche rechtlichen Grundlagen lässt sich hinsichtlich der wirtschaftlichen Mitbestimmung bisher zurückgreifen und welche Reformvorschläge liegen vor?
- Welche Handlungsfelder ergeben sich unter dem Aspekt strategischer Fragen der Unternehmenspolitik und wie kann eine proaktive Arbeit der Interessenvertretungen umgesetzt werden?
- Welche Forderungen lassen sich an die Adresse der Politik richten?



*Das Betriebsverfassungsgesetz regelt die Mitbestimmung in Deutschland. Es ist aber verbesserungsfähig. Das muss politisch nur gewollt sein – und durchgesetzt werden.*



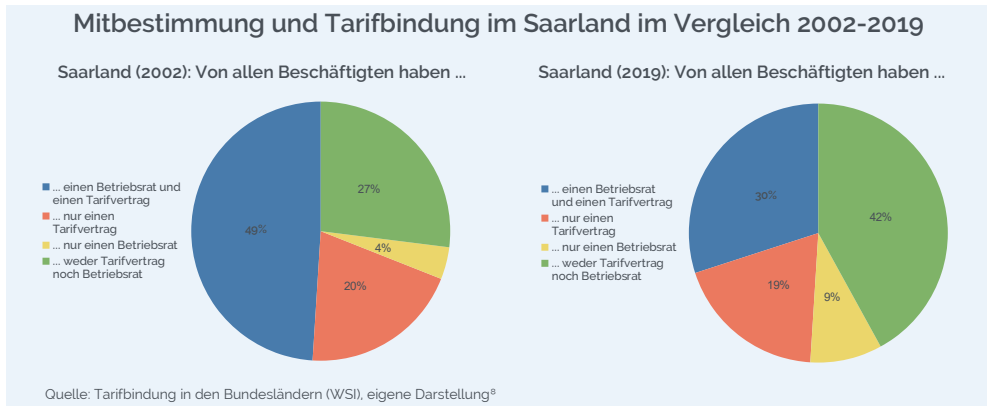
## 2. Mitbestimmung – Status Quo und Arbeitssituation

Der Ruf nach einer grundlegenden Reform der Mitbestimmung macht sich im Wesentlichen an zwei Einflussfaktoren fest: der zahlenmäßigen Verbreitung von Betriebsräten und den in immer stärkerem Maße gestiegenen und komplexeren Anforderungen, denen sich die Interessenvertretungen bei der Bewältigung des Strukturwandels ausgesetzt sehen.

### 2.1. Betriebliche Mitbestimmung

Ein kurzer Blick auf die Bestandsaufnahme des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) auf der Basis des Betriebspanels des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zeigt einen fast sukzessiven Rückgang: Immer mehr Beschäftigte werden weder von einem Betriebsrat vertreten, noch fallen sie unter einen Branchentarifvertrag. Im Zeitverlauf haben sich die Anteile der Mitbestimmung in West- und Ostdeutschland ausgehend von unterschiedlichen Ausgangsniveaus sogar angenähert, im Westen von 51 auf 40 Prozent, im Osten von 43 auf 36 Prozent.<sup>5</sup> (>> Hinweis: Eine Übersichtsgrafik dazu ist auf Seite 5 zu finden).

Nach Wirtschaftszweigen und Betriebsgrößen differenziert zeigen sich die bekannten Polarisierungen: Mitbestimmungsstark sind in Deutschland die Branchen Energie/Wasser/Abfall (66 %; Basis: vertretene Beschäftigte), das Verarbeitende Gewerbe (65 %) sowie die Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (58 %). Schwach ausgeprägt sind dagegen der Handel (27 %) sowie die Bereiche Information/Kommunikation (34 %) und die wirtschaftlichen/wissenschaftlichen/freiberuflichen Dienstleis-



tungen (30 %).<sup>6</sup> Wegen des Bedeutungszuwachses der Dienstleistungen verdienen diese Branchen eine dauerhafte Aufmerksamkeit. Während in westdeutschen Großunternehmen (501 und mehr Beschäftigte) Betriebsräte eher die Regel sind (90 %), dünnt sich der Anteil bei abnehmender Größe kräftig aus (200-500: 69 %, 101-199: 49%, 51-100: 32 %, 5-50: 7 %).<sup>7</sup>

Auch im Saarland werden die „weißen Flecken“ größer: Profitierten im Jahr 2002 noch 49 Prozent der Beschäftigten von einer betrieblichen Interessenvertretung und einer tariflichen Bindung, lag der Anteil 2019 nur noch bei 30 Prozent. Fast spiegelbildlich

## Über ganz spezielle „weiße Flecken der Mitbestimmung“

In der Rubrik „Weiße Flecken der Mitbestimmung“ lohnt durchaus ein Blick auf die Gründungen aus den Hochschulen und die (innovativen) Start-ups, die in den Koalitionsverträgen im Bund und im Saarland auch unter dem Aspekt der finanziellen Förderung eine hervorgehobene Rolle spielen.

Ein Forschungsprojekt der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt der Universität des Saarlandes (KoWA) beschäftigte sich beispielsweise auch mit den Arbeitsbeziehungen bei Gründungen aus dem regionalen Hochschulbereich. Aufgrund der geringen Betriebsgröße existieren – wenig überraschend – hier keine Betriebsräte, es dominieren eher informelle Absprachen und Übereinkünfte.<sup>9</sup> Flache Hierarchien und interdisziplinäre Arbeit als Elemente einer besonderen Unternehmenskultur gelten als Gründe hierfür. Inwieweit auch in gewachsenen Start-ups solche informellen Strukturen ein echtes Pendant zur Mitbestimmung gemäß Betriebsverfassungsgesetz und zur Tarifbindung auch in wirklichen Krisensituationen darstellen können (und sollen), dürfte allerdings fraglich sein.

stieg innerhalb von weniger als 20 Jahren der Anteil der Beschäftigten, die keines von beiden haben, von 27 auf 42 Prozent (*siehe Schaubilder*).

### 2.2. Qualitative Aspekte der betrieblichen Mitbestimmung

Ein zweiter Bezugspunkt ist die Arbeitssituation der Gremien. Den Rückmeldungen des AK-Betriebsbarometers 2019 zufolge schätzten die Arbeitnehmervertretungen ihre Arbeitssituation in der Vor-Corona-Phase als mehrheitlich gut, aber verbesserungswürdig ein: 79 Prozent der Interessenvertretungen bescheinigen dem Arbeitgeber eine (sehr) gute Umsetzung und Einhaltung abgeschlossener Betriebs- und Dienstvereinbarungen, aber nur 66 Prozent auch eine gute/sehr gute Beachtung ihrer Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte. Bei den Items zur wirtschaftlichen Mitbestimmung fiel die Wertung deutlich ab<sup>10</sup>:

- Trotz leicht positiver Tendenzen wurde das Informationsverhalten des Arbeitgebers in wirtschaftlichen Fragen von 45 Prozent der befragten Interessenvertretungen als „schlecht/sehr schlecht“ benotet.
- Noch größere Defizite zeigten sich bei der Einbindung des Gremiums in die strategische beziehungsweise langfristige Ausrichtung des Betriebs oder der Dienststelle. Bei der im Betriebsbarometer 2019 erstmals erhobenen Fragestellung sahen zwei Drittel der Gremien dieses Merkmal nur als „schlecht bis sehr schlecht“ erfüllt.
- Unterschiede im Befragungsergebnis bei der Frage der Einbindung in die langfristige Ausrichtung lassen sich sowohl zwischen den Branchen, aber besonders bei den Betriebsgrößen feststellen: Sehr schlecht schneiden hier mittelständische Betriebe ab (100 bis 499 Beschäftigte). Fast 75 Prozent der Interessenvertretungen sehen sich in strategische Fragen nicht oder nur schlecht eingebunden. Mit steigender Beschäftigtenzahl verbessern sich die Bewertungen (zwischen 500 bis 1.000 Beschäftigten: schlecht/sehr schlecht 56-59 %, größer 1.000 Beschäftigte: 25 %).

Das Fazit lautete 2019: „Im Zuge der gravierenden Veränderungen der Arbeitswelt, die durch die Digitalisierung im Gange sind, ist eine fehlende Einbindung der Arbeitnehmervertretungen gerade auch in die langfristige Strategie der Unternehmen und Dienststellen besonders kritisch zu sehen, wenn die Transformation nachhaltig gelingen soll.“<sup>11</sup>

Mit den zum derzeitigen Termin noch unveröffentlichten Ergebnissen des aktuellen Betriebsbarometers 2022 lässt sich die Frage der wirtschaftlichen Mitbestimmung weiter ausdifferenzieren. Kern der Umfrage zum Corona-Jahr 2021 war die Bewertung der Gremien

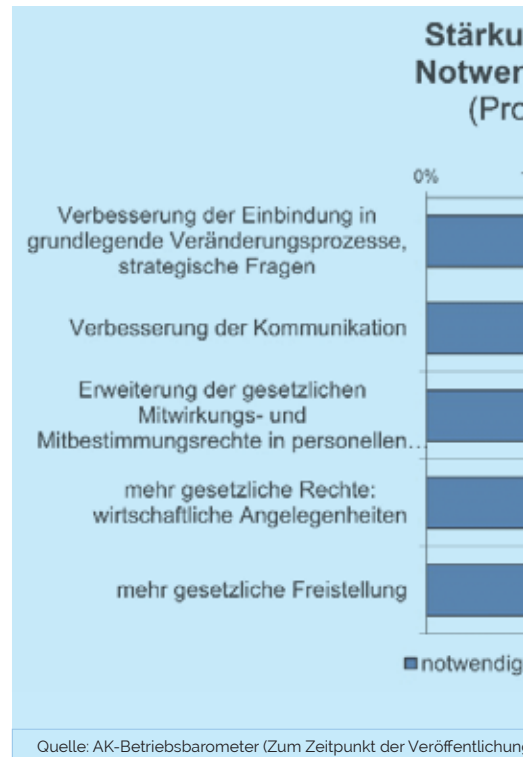
Im Zuge der gravierenden Veränderungen der Arbeitswelt, die durch die Digitalisierung im Gange sind, ist eine fehlende Einbindung der Arbeitnehmervertretungen gerade auch in die langfristige Strategie der Unternehmen und Dienststellen besonders kritisch zu sehen, wenn die Transformation nachhaltig gelingen soll.

unter anderem zu ihren Arbeitsschwerpunkten, der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber/Dienstherren, sowie zur Frage, welche Maßnahmen zur Stärkung der Mitwirkung und Mitbestimmung notwendig sind.

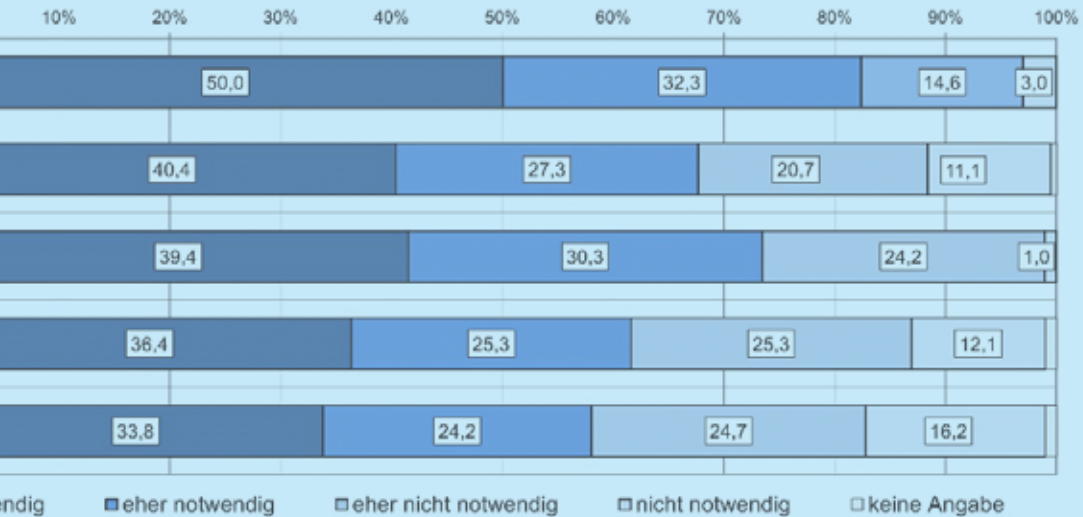
Die mit Abstand höchsten Zustimmungswerte (siehe dazu die Übersicht rechts, in der wesentliche Ergebnisse der Befragung nachzulesen sind) erhält die Forderung nach mehr Einbindung in grundlegende Veränderungsprozesse und die Unternehmensstrategie (notwendig/eher notwendig: 82 %). Ein eindeutiges Votum, bei dem sich auch keine grundlegenden Unterschiede der Zustimmungswerte in den einzelnen Größenklassen der Betriebe zeigten (Ausnahme: bei Betrieben mit 250 bis 500 Beschäftigten: 87 %). Im Ranking der notwendigen Maßnahmen spielt auch die Erweiterung der Mitbestimmungsrechte in personellen Fragen – mit 70 Prozent auf Platz 3 – und wirtschaftlichen Angelegenheiten (62 %, Platz 6) eine prominente Rolle. Also Themenbereiche mit stark unternehmenspolitischem Bezug.

Auffällig ist die Diskrepanz bei der zeitlichen Befassung der Gremien mit diesen Themen. Gemessen an den Zeitanteilen landen diese Items zusammen mit der „Mitgestaltung der digitalen Transformation“ auf den hinteren Rängen. Dafür könnte ein Mix von Faktoren ursächlich sein: die Dominanz der zeitnah zu bewältigenden Anforderungen rund um das Pandemiegeschehen im Vergleich zu wirtschaftlichen Grundsatzfragen, die generell bestehenden Defizite bei der Einbindung der Gremien in die Strategie von Unternehmen (bereits ein Befund im Jahr 2019) und möglicherweise auch Defizite bei der Strategieentwicklung im Unternehmen selbst. Darauf deuten auch andere Untersuchungen hin, beispielsweise im Organisationsbereich der IG Metall. Demnach verfügen in mehr als 60 Prozent der Betriebe Management und Eigentümer über keine oder über keine angemessene Transformationsstrategie.<sup>12</sup>

Der Gesamteindruck signalisiert insgesamt politischen Handlungsbedarf bei der Stärkung der Mitbestimmung, aber auch in den Betrieben selbst. Einschränkend muss ergänzt werden, dass die Befunde nur begrenzt Rückschlüsse auf die Situation in dem einzelnen Unternehmen oder in der einzelnen Dienststelle zulassen.



**Wirkung der Mitwirkung und Mitbestimmung:  
Notwendigkeit konkret für das eigene Gremium  
(Prozent von n = 198 Interessenvertretung)**



(Abbildung dieses Artikel noch unveröffentlicht)

### 3. Unternehmenspolitik – Wirtschaftliche Mitbestimmung

#### 3.1. Wirtschaftliche Mitbestimmung – Gesetzliche Rahmenbedingungen

Vorab: Der Begriff der „wirtschaftlichen Mitbestimmung“ suggeriert Einflussmöglichkeiten durch die Interessenvertretung, die aufgrund der Letztentscheidung durch die Unternehmenseigner und -eignerinnen in diesem System so nicht bestehen. Wirtschaftliche Mitbestimmung in diesem Kontext bedeutet, durch intensive Nutzung von Informations- und Beratungsrechten unternehmenspolitische Entscheidungen und Maßnahmen in Hinblick auf die Beschäftigteninteressen kritisch zu hinterfragen und zu begleiten. Der Einblick in die wirtschaftliche Situation soll die Interessenvertretungen überhaupt in die Lage versetzen, Entscheidungen des Managements zu bewerten, eine eigene Einschätzung zu treffen und gegebenenfalls Alternativen zu entwickeln. Und damit letztlich auch Mitbestimmung auszuüben.

Bei der Mitbestimmung ist hinsichtlich der Rechtsansprüche die betriebliche Ebene auf der Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes von der Mitbestimmung von Beschäftigten im Aufsichtsrat eines Unternehmens und den jeweiligen Aufgabenstellungen zu unterscheiden. Jeder Betriebsrat hat nach § 80 BetrVG (Betriebsverfassungs-

gesetz) einen generellen Informationsanspruch gegenüber seinem Arbeitgeber, um seine Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte sachgerecht ausüben zu können. Zum Aufgabenportfolio gehört explizit auch die Beschäftigungssicherung. Der Soll-Charakter der Informationen – „rechtzeitig, umfassend und unter Vorlage von Unterlagen“ – gewinnt gerade bei den Grundsatzfragen der Unternehmensstrategie in der Transformation nochmals an Gewicht. In der Praxis muss der Unternehmer auf jeden Fall dann informieren, wenn der Betriebsrat darlegt, dass die angeforderten Informationen einen konkreten Bezug zu den Betriebsratsaufgaben besitzen.

<b>Tabelle 1: Beispiele für wirtschaftliche Angelegenheiten und Mitwirkungsrechte nach § 106 Abs. 3 BetrVG</b>	
1. Wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens	Gewinne/Verluste, Rentabilität, Außenstände, Liquidität, steuerliche Lasten, wirtschaftliche Entwicklung der Branche, Insolvenzantrag
2. Produktions- und Absatzlage	Kapazitätsauslastung, Produktions- und Absatzstatistiken, Bestände, Marktanalysen
3. Produktions- und Investitionsprogramm	Produktionsumstellungen, Personalbedarf, Investitionsvorhaben und ihre Finanzierung
4. Rationalisierungsvorhaben	Automatisierung, Mechanisierung, Straffung der Betriebsorganisation
5. Fabrikations- und Arbeitsmethoden, insbesondere die Einführung neuer Arbeitsmethoden	Technik/Arbeitswissenschaft: Umstellung von Einzel- auf Gruppenarbeit, Einführung von Schichtarbeit, Kontrolleinrichtungen
5a. Fragen des betrieblichen Umweltschutzes	Festlegung umweltpolitischer Unternehmensziele, Kosten des betrieblichen Umweltschutzes, Umweltverträglichkeit von Verfahren/Produkten
6. Einschränkung oder Stilllegung von Betrieben oder Betriebsteilen	Herabsetzung der Betriebsleistung (Betriebsmittel, Beschäftigtenzahl) oder endgültige Betriebsaufgabe (Auflösung)
7. Verlegung von Betrieben oder Betriebsteilen	Räumliche Betriebsverlegung unter Weiterbeschäftigung der Belegschaft
8. Zusammenschluss oder die Spaltung von Unternehmen oder Betrieben	Unternehmensspaltungen im Sinne des Umwandlungsgesetzes, Betriebsspaltungen innerhalb eines Unternehmens
9. Änderung der Betriebsorganisation oder des Betriebszwecks	Änderung des Betriebsaufbaus (Gliederung, Dezentralisierung), Umstellung der Produktion oder des Gegenstands der Betriebstätigkeit
9a. Übernahme des Unternehmens, wenn hiermit der Erwerb der Kontrolle verbunden ist, sowie	Angaben zum potenziellen Erwerber, geplante künftige Geschäftstätigkeit und Auswirkungen auf die Belegschaft
10. sonstige Vorgänge und Vorhaben, welche die Interessen der Arbeitnehmer des Unternehmens wesentlich berühren können	Wirtschaftliche Lage der Branche, Fusionen, Auswirkungen der Steuerpolitik, Pilotprojekte, Auslandsverlagerung, Rechtsstreitigkeiten

Besonders herauszustellen ist der § 111 BetrVG, der Informations- und Beratungsrechte im Falle einer Betriebsänderung in Unternehmen mit mehr als 20 wahlberechtigten Beschäftigten vorsieht. Der Arbeitgeber muss einen Interessenausgleich mit dem Betriebsrat versuchen, im Falle wirtschaftlicher Nachteile der Betroffenen ist der Abschluss eines Sozialplans sogar Pflicht.

Besondere Informationsrechte hat ein Hilfsgremium des Betriebsrates: der Wirtschaftsausschuss (WA). Dieser ist zwar erst ab einer Mindestzahl von mehr als 100 ständig Beschäftigten im Unternehmen zu bilden, dann aber zwingend (§§ 106 f. BetrVG). Aufgabe des WA ist es, mit dem Unternehmer über wirtschaftliche Angelegenheiten zu beraten und den (G)BR darüber zu informieren. Der Arbeitgeber wiederum hat insbesondere über die personellen Auswirkungen unternehmerischer Maßnahmen und Planungen zu unterrichten. Der Themenkatalog des § 106 Abs. 3 BetrVG, der deutliche Parallelen zu dem allgemeinen Aufgabenkatalog aufweist, liefert Anhaltspunkte, besitzt aber keinen abschließenden Charakter (*siehe Tabelle 1*). In seiner unterstützenden Funktion ist der WA selbst nicht Träger von Mitbestimmungsrechten. Die Umsetzung von Informationen in die konkrete Betriebsratspolitik und die Durchsetzung von Informationsrechten in Konfliktfällen obliegt entweder dem Betriebsrat (BR) oder Gesamtbetriebsrat (GBR).

Die Besonderheit des WA im Vergleich zum Betriebsrat ist, dass die Informationsrechte des WA in einem deutlich früheren Stadium der Unternehmensplanung greifen. Im Vergleich zum Betriebsrat muss auch kein konkreter Aufgabenbezug vorliegen, ebenso wenig müssen negative Auswirkungen auf die Beschäftigten gegeben sein. Der Arbeitgeber hat sogar eine Bringschuld. Diese Faktoren können zu einem Zeitgewinn bei der Entwicklung eigener Positionen und Konzepte seitens des Betriebsrats führen. Zum Informationsstandard zählt zudem auch die Erläuterung des Jahresabschlusses durch das Management. Der WA ist damit prädestiniert zur Diskussion von Grundsatzfragen der Unternehmenspolitik, und damit auch in Fragen der Ausgestaltung von Transformationsprozessen und den daraus resultierenden Mitbestimmungsrechten.

Neben der Beschäftigtenzahl gibt es noch eine weitere Einschränkung zur Einrichtung eines WA: Betriebsräte in Tendenzunternehmen haben beispielsweise keinen Anspruch auf die Einrichtung eines WA. Dazu gehören Unternehmen die „unmittelbar und überwiegend ... politischen, koalitionspolitischen, konfessionellen, karitativen, erzieherischen, wissenschaftlichen oder künstlerischen Bestimmungen“ nachgehen (§ 118 Abs. 1 BetrVG). Ergänzend dazu: Werden solche Unternehmen in kirchlicher Trägerschaft betrieben, so gelten zum Beispiel im Bereich der katholischen Kirche die Regelungen der Mitarbeitervertretungsordnung (MAVO). Dort sind WAs bei gegebenen Voraussetzungen verpflichtend. Durch die letzte Novellierung wurde auch der Themenkatalog erweitert sowie die Möglichkeit geschaffen, einen WA auf Ebene einer erweiterten Gesamtmitarbeitervertretung zu bilden (rechtsträgerübergreifend). Die Dimensionen sind dabei beachtlich: So beschäftigte als Beispiel die KiTa gGmbH Saarland des Bistums Trier Ende 2019 mehr als 3.000 Menschen.<sup>13</sup>

Eine weitere wichtige interne Informationsquelle für Interessenvertretungen sind mitbestimmte Aufsichtsräte. Die Voraussetzungen für deren Einrichtung richten sich nach der Unternehmensform und Beschäftigtenzahl:

- Drittelbeteiligungsgesetz: Unternehmen oder Konzerne mit mehr als 500 und weniger als 2.000 Arbeitnehmern. Diese müssen ihre Aufsichtsräte zu mindestens einem Drittel mit Arbeitnehmervertretern besetzen.
- Mitbestimmungsgesetz (1976): Bei mehr als 2.000 Beschäftigten gilt hier eine paritätische Besetzung der Aufsichtsräte mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern, wobei es aufgrund der faktischen Stimmenmehrheit der Kapitalseite durch das Doppelstimmrecht des Vorsitzenden nur eine Schein-Parität ist.
- Montanmitbestimmungsgesetz: Auch hier gilt die paritätische Mitbestimmung ab 2.000 Beschäftigten, aber nur für Unternehmen der Montanindustrie. Das trifft zwar nur noch auf eine geringe Unternehmenszahl zu, sichert aber gerade in der saarländischen Stahlindustrie die Interessen der Beschäftigten.

Gemäß § 111 AktG (Aktiengesetz) ist eine wesentliche Aufgabe des Aufsichtsrats die Überwachung der Geschäftsführung (des Vorstandes). In diesem Rahmen befasst er sich mit der Rechnungslegung („Bilanz“), den Steuerungs- und Kontrollsystemen und mit der Unternehmensstrategie und -planung. Forschungsergebnisse zeigen, dass mitbestimmte Unternehmen eine höhere Orientierung an langfristigen Unternehmensinteressen aufweisen und positive Effekte auf Beschäftigung, Investitionen, Finanzierung und Strategie mit sich bringen.<sup>14</sup> Trotz des Stimmenungleichgewichts hat die Mitbestimmung im Aufsichtsrat durch die Anbindung an die Top-Entscheidungsebene daher einen hohen Stellenwert und ist gleichzeitig eine wichtige Informationsquelle für die Arbeit der betrieblichen Gremien.

Bei der Unternehmensmitbestimmung ist eine deutliche Entwicklung hin zu einer Mitbestimmungsvermeidung und sogar (illegalen) Mitbestimmungsignorierung zu verzeichnen. Legales Mittel zur Vermeidung ist die Wahl von Rechtsformen, bei denen die Mitbestimmungsgesetze nicht greifen. Schätzungsweise mehr als 1,4 Millionen Beschäftigte sind davon betroffen, mit dem Resultat, dass dort keine paritätische Mitbestimmung besteht. Neben Stiftungsstrukturen im Handelsbereich steht die SE besonders in der Kritik. Wandelt sich ein deutsches Unternehmen in eine SE um (Societas Europaea, lat. Europäische Aktiengesellschaft), so müssen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite den Stand der Mitbestimmung in einer Beteiligungsvereinbarung regeln. Dabei kann es zu einem „Einfriereffekt“ kommen, das heißt die Mitbestimmung könnte auf einem niedrigen Mitbestimmungsstand „eingefroren“ bleiben, selbst wenn die SE danach erheblich wächst oder sich umstrukturiert.

### Betriebsrätemodernisierungsgesetz

Unter dem Aspekt der Weiterentwicklung insbesondere der wirtschaftlichen Mitbestimmung bietet das Betriebsrätemodernisierungsgesetz nur wenig Neues. Immerhin wurde unter dem Aspekt technischer Innovationen der Begriff der „Künstlichen



Intelligenz" in das BetrVG integriert, jedoch ohne eine konkrete Definition, was KI ist. Plant der Arbeitgeber den Einsatz von KI bei Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen, so hat der Betriebsrat umfassende Informationsrechte inklusive der erforderlichen Unterlagen (§ 90 BetrVG). Ebenso wird die Hinzuziehung eines Sachverständigen bei der komplexen Materie der KI erleichtert, eine Einigung der Kosten und der Person des Sachverständigen ist aber nach wie vor notwendig (§ 80 Abs. 3 BetrVG). Klargestellt wurde auch, dass die Rechte des Betriebsrates bei Auswahlrichtlinien für personelle Maßnahmen – Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen, Kündigungen – auch beim Einsatz von KI gelten (§ 95 Abs. 2a BetrVG).

### 3.2. Mitbestimmte Unternehmenspolitik und Rolle der Interessenvertretungen: Unternehmensstrategie und Früherkennung von Krisen und Chancen

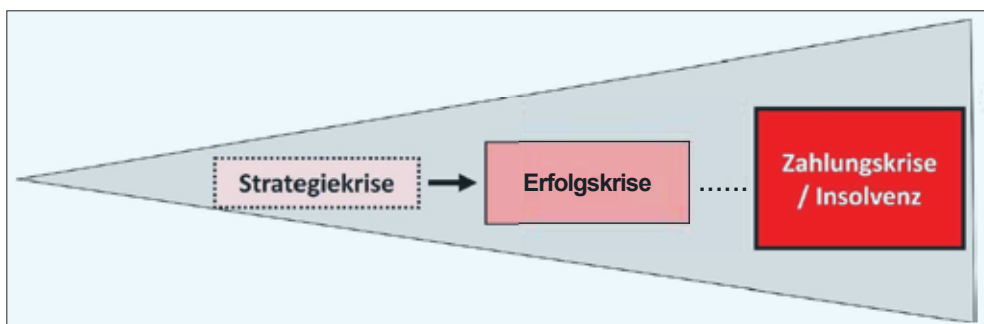
Bei der Beurteilung der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens und den daraus abgeleiteten unternehmerischen Maßnahmen sind oft Standardunterlagen wie beispielsweise der Jahresabschluss („Bilanz“), unterjährige Controllingauswertungen (Soll-Ist-Vergleiche) oder auch Planungsrechnungen für die Folgeperiode die Basis im Diskurs zwischen Management und Interessenvertretung. Für eine Analyse beispielsweise der Zielerreichung in der aktuellen oder abgelaufenen Geschäftsperiode ist dies auch adäquat. Oft sind die Verlustsituationen oder rückläufigen Gewinne von heute das Ergebnis eines länger währenden Prozesses, beim dem entweder eine falsche Unternehmensstrategie verfolgt oder eine richtige Unternehmensstrategie falsch umgesetzt wurde. Das Vorhandensein einer schlüssigen Unternehmensstrategie einmal grundsätzlich vorausgesetzt. Fallbeispiele, die diesen Zusammenhang untermauern, darunter auch immer wieder etablierte Unternehmen, finden sich regelmäßig in der Berichterstattung der Medien.

Zur Identifikation potenzieller Beschäftigungsrisiken greift diese operative Betrachtungsebene daher zu kurz – und vor allem zu spät. Problematisch ist der zeitliche Bezug dieser Quellen, vor allem der Jahresabschluss ist im Kern vergangenheitsbezogen. Zwar enthält der Lagebericht des Managements dort auch Prognoseanteile, ist aber wegen der geringen Konkretisierung kaum geeignet zur Beurteilung künftiger Entwicklungen. Im Gegensatz zur offenkundigen Ergebnislage sind die vorgelagerten Ursachen zur Ergebnisentstehung häufig schwerer wahrnehmbar. Diese Fragen sind Gegenstand der strategischen Planung, die im Vergleich zur operativen Planung einen eher langfristigen Horizont abbildet. Auf Basis von Unternehmens- und Unternehmensumfeld-Informationen wird versucht, die strategischen Ziele der Unternehmensführung in konkrete Strategien umzusetzen. Planungsebenen können dabei das Gesamtunternehmen und einzelne Geschäftsbereiche sein. Innerhalb der Planungssysteme existieren wiederum einzelne verbundene Teilpläne, die unter anderem die Ressourcenplanung von Personal, Investitionen und Forschung/Entwicklung beinhalten (ausführlich dazu auch der Text im Rahmen der „AK-Beiträge“-Reihe „Krisenfrüherkennung und Management von Unternehmenskrisen“).<sup>15</sup> Beispiele für strategische Planungsinstrumente sind SWOT-Analysen („Strengths, Weaknesses,

Opportunities, Threats“), Szenariotechniken und Portfolioanalysen. Erstgenannte kombiniert die Betrachtung externer Umweltbedingungen (Chancen und Risiken) mit der Bewertung der internen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens (Stärken und Schwächen). >> Hinweis: Die Hans-Böckler-Stiftung publiziert regelmäßig Branchenmonitore zu ausgewählten Wirtschaftszweigen, die einer solchen SWOT-Analyse unterzogen werden.

Der Zeitpunkt des Erkennens ist maßgeblich dafür, ob ausreichend zeitlicher und finanzieller Handlungsspielraum für einen Turnaround verbleibt oder ob der Handlungsdruck dominiert, der letztlich auch zu Lasten der Belegschaft gehen kann. Bei der Identifikation von (potenziellen) Unternehmensrisiken besteht daher auch ein enger Zusammenhang mit dem Risikomanagement eines Unternehmens.

Ein verbreitetes Erklärungsmodell unterscheidet – wenn auch bewusst schematisch – zwischen den einzelnen Krisenstadien: Fehler im strategischen Bereich können im Zeitverlauf in eine Ergebnis- und Liquiditätskrise münden, bis hin zur Insolvenz (*siehe Schaubild*).



Diese Zusammenhänge wurden anlässlich der Finanz- und Wirtschaftskrise in der Reihe „AK-Beiträge“ ausführlich aufbereitet und mit betrieblichen Beispielen zur Mitbestimmung dokumentiert, was bei allen Unterschieden zur Finanzkrise immer noch Anschauungsmaterial liefert. „Kennzeichnend für die strategische Krise ist die Verschlechterung der Wettbewerbsposition des Unternehmens durch Wegfall oder negative Veränderungen der strategischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens. Das Beibehalten altgedienter Geschäfts- und Technologiekonzepte, die sich in der Vergangenheit bewährt haben, verhindert die erforderliche Flexibilität sowie die Risiko- und Innovationsbereitschaft, die zum Erschließen neuer Erfolgspotenziale und damit zur Nutzung strategischer Chancen erforderlich sind.“<sup>16</sup>

In der Krisenforschung unterscheidet man zwischen exogenen Ursachen, dem Unternehmensumfeld (Konjunktur, Gesetzgebung, Technologie- und Strukturwandel, Veränderung der Wettbewerbsposition) und endogenen Ursachen, die der unternehmensinternen Sphäre zuzurechnen sind und damit der Beeinflussbarkeit im

Unternehmen selbst unterliegen (Beispiele: ungünstige Kapitalstruktur, mangelnde Innovationen, technologische Probleme, unkontrolliertes Wachstum, Personalpolitik, in der Unternehmerperson liegende Ursachen).

Betrachtet man die Bereiche, die dem strategischen Unternehmensumfeld zugerechnet werden, so wird klar, dass im Rahmen des laufenden Strukturwandels kaum ein Bereich nicht in grundlegender Weise durch Transformationsprozesse betroffen ist.

Krise ist zwar das Reizwort. Aber um dies auch klar zu betonen: Die Zusammenhänge lassen sich genauso positiv im Sinne strategischer Chancen umdeuten. Zu denken ist an die Entwicklung neuer zukunftsgerichteter Produkt- oder Dienstleistungsfelder im Bereich der Digitalisierung und der ökologischen Fokussierung, die Wettbewerbsvorteile und Beschäftigungschancen eröffnen. Das unterstreicht nochmals die Forderung, Interessenvertretungen frühzeitig in der Phase der Strategiebildung einzubeziehen, und nicht erst bei Unternehmensschieflagen.

Das trifft in besonderem Maße auf den Faktor Mensch im Transformationsprozess zu: beispielsweise in Fragen der Demografie und des Fachkräftemangels (oder mittlerweile Arbeitskräftemangels), der Substituierbarkeit traditioneller Berufe und Berufsprofile, der künftigen Qualifizierungsbedarfe und auch in Fragen des Gesundheits- und Arbeitsschutzes. Die bisherigen Ergebnisse des AK-Betriebsbarometers thematisieren immer wieder Defizite, wie zum Beispiel eine zu geringe Personalstärke, deutliche Verbesserungsbedarfe in puncto Demografie (altersgerechte Arbeitsplätze, altersgemischte Teams, Einstellung älterer Beschäftigter) und fehlende Aktivitäten für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie.<sup>17</sup> Aus Mitbestimmungssicht muss eine schlüssige und langfristig ausgerichtete Personalstrategie darauf Antworten liefern, auch als Beitrag zur Standort- und damit Beschäftigungssicherung. Die strategische Personalplanung umfasst dabei nach gängiger Definition die Elemente Bedarfsplanung, Beschaffungsplanung, Abbauplanung, Personalentwicklungsplanung, Einsatzplanung und Personalkostenplanung. Manko nach aktueller Rechtslage: Weder bei der (strategischen) Personalplanung (§ 92 BetrVG) noch bei der Beschäftigungssicherung und -förderung (§ 92a BetrVG) stehen dem Betriebsrat erzwingbare Mitbestimmungsrechte zu, sondern lediglich umfassende Informations- und Beratungsrechte beziehungsweise Vorschlagsrechte. In Bezug auf die Digitalisierung und die Transformation sind die bestehenden Rechte des Betriebsrats bei der Personalplanung weiterzuentwickeln (siehe dazu auch im weiteren Text die Reformvor-

Die bisherigen Ergebnisse des AK-Betriebsbarometers thematisieren immer wieder Defizite, wie zum Beispiel eine zu geringe Personalstärke, deutliche Verbesserungsbedarfe in puncto Demografie (altersgerechte Arbeitsplätze, altersgemischte Teams, Einstellung älterer Beschäftigter) und fehlende Aktivitäten für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

schläge des DGB). Notwendig sind vor allem Initiativrechte: bei der Weiterbildung, der Beschäftigungssicherung und der Personalplanung.

### Strategiefeld Innovationstätigkeit – Beispiel Digitalisierung

Von Seiten der Forschung ist der Befund klar: Mitbestimmte Unternehmen sind wirtschaftlicher und produktiver.<sup>18</sup> Ein wettbewerbsstärkender Aspekt dabei ist die Innovations- und Investitionstätigkeit eines Unternehmens. Diese Grundaussage ist auch im Zusammenhang mit der Digitalisierung relevant, da eine Digitalisierungsstrategie einen hohen Regelungsbedarf bei mitbestimmungsrelevanten Themen mit sich bringt und der Erfolg der Umsetzung aus Sicht der Unternehmen auch von der Akzeptanz durch die Beschäftigten abhängt.

Das Thema Digitalisierung war in seinen vielfältigen Facetten von „Guter Arbeit“ Schwerpunkt des Jahresberichts 2020 der Arbeitskammer an die saarländische Regierung. Darin wird auch die Problematik einer Digitalisierungsstrategie im Zusammenhang mit der Mitbestimmung verdeutlicht (Empfehlungen der Arbeitskammer an die Enquête-Kommission Digitalisierung).<sup>19</sup>

- Der Betriebs- oder Personalrat muss über die Kenntnis der Einzelmaßnahmen hinaus über den weiteren Zweck der Einführung dieser Einzelmaßnahmen „frühzeitig und umfassend“ unterrichtet werden. Das heißt: Er muss über die „Digitalisierungsstrategie“ unterrichtet werden, um seinem gesetzlichen Auftrag inhaltlich gerecht zu werden.
- Ein Problem liegt im Kerngedanken der Digitalisierung selbst: Mit der Verknüpfung von digitaler Technik zu einem „durchgängig digitalisierten Prozess“ ergeben sich dann technische Möglichkeiten, welche die jeweiligen einzelnen digitalen Techniken nicht bieten. Die Mitbestimmung bezieht sich aber derzeit nur auf die jeweils einzelnen Mitbestimmungstatbestände beziehungsweise mitbestimmungspflichtigen Digital-Techniken.
- Damit besteht auch bei vollständiger Wahrung des Mitbestimmungsprozesses die Gefahr, dass es Arbeitnehmervertretungen nicht möglich ist, ein aussagekräftiges und belastbares Bild zu erhalten, wozu man letztlich wirklich zustimmt. Zugestimmt wird zu Einzelmaßnahmen, aus denen dann – der Mitbestimmung entzogen – durch Verbund der Einzelmaßnahmen etwas anderes werden kann.

Im Rahmen einer Digitalisierungsstrategie (analog auch zu KI) wären aus Sicht der Interessenvertretung eine Reihe von Fragekomplexen denkbar. Beispielhaft:

- Digitale Geschäftsmodelle: Relevanz für die eigene Geschäftstätigkeit, Verknüpfung (Erweiterung, Ersatz) des bisher analogen Geschäfts mit der digitalen Welt.
- Innovationsprozesse: Wird auf die Entwicklung eigener (Kern-)Kompetenzen gesetzt oder werden externe Kooperationen eingegangen? (Gefahr von Abhängigkeiten).
- Auswirkungen auf die Beschäftigungspolitik: Qualifizierung der Beschäftigten und Beschäftigungssicherung, Datenschutz und Gesundheitsschutz.<sup>20</sup>

Die Begleitumstände moderner Unternehmensstrategien in Zeiten der Digitalisierung sind gekennzeichnet durch Unsicherheit aufgrund sich ständig verändernder Rahmenbedingungen im Unternehmensumfeld, dem Auftauchen neuer Wettbewerber (Uber, Amazon, Google, Airbnb), veränderter Ansprüche der Kunden sowie durch verkürzte Planungshorizonte, Vorlaufzeiten und entsprechend schnellere Reaktionsanforderungen. Ob es sich bei dem Strategiefindungsprozess im Einzelfall um eine mehr oder weniger stark formalisierte strategische Planung oder um agile Managementmethoden handelt, unterliegt nicht dem Einfluss der Interessenvertretungen.<sup>21</sup> Vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen gehört eine formelle strategische Planung im Gegensatz zu Großunternehmen nicht unbedingt zum Standard. Unzureichende betriebswirtschaftliche Instrumente zählen im Allgemeinen als Managementfehler zu den „Klassikern“ von Krisenursachen.

### Rolle der Interessenvertretungen

Rund um die Tätigkeit von Betriebsräten existieren zwar rechtliche Vorgaben, die zu beachten sind – quasi die Pflicht. Zur Frage einer effektiven Gestaltung der Arbeit – der Kür – besteht dagegen Handlungsspielraum. Eine wirkungsvolle Mitbestimmung in wirtschaftlichen Fragen ist nicht nur eine Frage verbesserter Rechtsgrundlagen, sondern muss auch an der Effektivität und Zielrichtung der Betriebsratstätigkeit und am Rollenverständnis ansetzen.

Die Ausgangssituation in den Betrieben und auch in den Gremien ist sehr individuell und nicht zuletzt auch stark von den Rahmenbedingungen abhängig. Beispielsweise davon, ob es sich um kapitalmarktgetriebene Unternehmen und Konzerne mit externen Investoren oder um mittelständische oder kleinere Familienunternehmen handelt. Und ebenso davon, ob Mitbestimmung ein respektierter Teil der Unternehmenskultur ist, die Beziehungen mit dem Management sich also beteiligungsorientiert gestalten. Je nach Einstellung der Unternehmens-eigner und -eignerinnen können sich Konfliktlinien in Bezug auf die befürchtete Einschränkung unternehmerischer Freiheit durch die Mitbestimmung ergeben. Dabei kommt es auch zu Arbeitgeberpraktiken von strategischer Verhinderung oder situativer Behinderung der Mitbestimmung, wobei eine Verschärfung der Sanktionen an dieser Stelle Abhilfe verschaffen könnte.<sup>23</sup>

**Eine wirkungsvolle Mitbestimmung in wirtschaftlichen Fragen ist nicht nur eine Frage verbesserter Rechtsgrundlagen, sondern muss auch an der Effektivität und Zielrichtung der Betriebsratstätigkeit und am Rollenverständnis ansetzen.**

Eine geringe Betriebsgröße beschert den Betriebsräten schwierigere Rahmenbedingungen und geringere zeitliche Ressourcen, zum Beispiel in der Frage von Freistellungsmöglichkeiten.

Erfahrungen aus dem Beratungsprojekt AK-(Erst-)Beratungsscheck Wirtschaft des INFO-Instituts und der Arbeitskammer zeigen gerade bei kleineren Unternehmen

Eine Option für eine proaktivere und präventivere Arbeit in wirtschaftlichen Fragen kann in der Entwicklung einer eigenen Betriebsratsstrategie liegen.

einen erheblichen externen Unterstützungsbedarf in wirtschaftlichen Fragestellungen. Beratungsthemen sind unter anderem die Bewertung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens im Zuge von Sanierungskonzepten und die Entwicklung von alternativen sozialverträglichen Konzepten. Im Zusammenhang mit der Transformation könnte der Bedarf bei der Einschätzung neuer Geschäftsmodelle und Geschäftsfelder steigen.<sup>23</sup>

Eine vorteilhafte Ausgangslage bei der Informationsarbeit ist das Zusammenwirken von Betriebsrat und mitbestimmtem Aufsichtsrat, sofern die Voraussetzungen gegeben sind und die Unternehmensmitbestimmung nicht im konkreten Fall unterlaufen wird.

Eine Option für eine proaktivere und präventivere Arbeit in wirtschaftlichen Fragen kann in der Entwicklung einer eigenen Betriebsratsstrategie liegen (das gilt trotz unterschiedlicher Anspruchsgrundlagen analog auch für Personalräte und Mitarbeitervertretungen). Die nachfolgenden Zielfragen können an dieser Stelle nur einen allgemeinen Rahmen skizzieren:

### Bestandsaufnahme des Gremiums

- Wie bewertet die Interessenvertretung die Zusammenarbeit/die Einbindung des Gremiums in Grundsatzfragen der Unternehmenspolitik und der Strategieentwicklung?
- Welche Unterlagen stehen der Interessenvertretung zu wirtschaftlichen Fragen zur Verfügung?
- Über welche Kompetenzen/welches Know-how verfügt das Gremium in technologischen und in wirtschaftlichen Fragen? An welcher Stelle sind externes Fachwissen und eine fachliche Begleitung notwendig?

### Unternehmen – Strategische Fragestellungen/Themenfelder

- Existiert im Unternehmen ein formeller Strategiefindungsprozess? Welche Instrumente werden dabei verwendet?
- Welche strategischen Unternehmensziele stehen im Mittelpunkt? Welche Strategie(n) verfolgt das Management? Kosten- oder Innovationsführerschaft, Nischenstrategie, Diversifizierung.
- Auf welchen Erfolgsparametern beruht aus Sicht der Interessenvertretungen die bisherige Unternehmenstätigkeit und welche Fragen und Anforderungen ergeben sich daraus für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit? Beispiele: Qualifikation der Beschäftigten, Innovationsprozesse.
- Welche Änderungen zeichnen sich durch den Transformationsprozess/Strukturwandel im Unternehmen selbst, aber auch bei den Kunden, Lieferanten und Wertschöpfungsketten ab?

- Wie ändert sich das Portfolio an Produkten und Dienstleistungen? Sind Verschärfungen im Wettbewerb erkennbar oder tauchen neue Konkurrenten auf?
- Auf welchen Grundprämissen basieren die vorhandene Unternehmensstrategie und die daraus abgeleiteten Teilstrategien (Personal, Produktion, Innovationen, Investitionen)? Sind die Annahmen aus Sicht der Interessenvertretung nachvollziehbar und schlüssig?
- Welche kritischen oder auch positiven personellen Entwicklungen sind perspektivisch zu erwarten? Wie steuert die Unternehmensleitung diese Entwicklungen und wie kann sich die Interessenvertretung wirkungsvoll einbringen?
- Existiert eine Personalstrategie, die auch die künftigen quantitativen und qualitativen Bedarfe berücksichtigt?
- Inwieweit spielen Forschung und Entwicklung, technische Innovationen oder der Marktdruck für Innovationen für die Wettbewerbsfähigkeit eine Rolle?

Strategie bedeutet nicht zuletzt Struktur. Diese grob skizzierten Zielfragen können als Ausgangspunkt einer Betriebsratsstrategie dienen, die beispielsweise aktiver und systematischer Informationen zur Unternehmensplanung und -entwicklung einfordert, die eigene Vorschläge zur Unternehmensstrategie formuliert, Stärken und Schwachpunkte des Unternehmens auch unter dem Aspekt der Transformation analysiert und externen Sachverstand – wenn notwendig – stärker nutzt.

### Eigenes Betriebsrats-Reporting?

Die vom Management zur Verfügung gestellten Zahlen sind in der Regel finanzorientiert und bedürfen der Aufbereitung und Interpretation im Mitbestimmungssinne, denn betriebswirtschaftliche Kennzahlen abstrahieren das Unternehmensgeschehen stark. Das gilt in besonderem Maße für den Personalbereich, der in den Standardrechnungswerken lediglich als Kostenfaktor auftaucht. Auch das Risikomanage-

*Manchmal helfen ganz einfache Methoden, um als Interessenvertretung die Belange der Beschäftigten im Blick zu behalten.*



Foto: Adobe Stock / Rolf Geitha

ment enthält in der Regel keine Indikatoren hierzu. Ein eigenes Berichtswesen muss daher neben wirtschaftlichen auch soziale Indikatoren abbilden, zum Beispiel aus dem Personalbereich. Dabei wäre auch zu analysieren, welche Frühindikatoren sich bei der Erkennung strategischer Fehlentwicklungen für ein Frühwarnsystem eignen (Investitionstätigkeit, Demografie).

Die Anforderungen an die Arbeit von Interessenvertretungen werden anspruchsvoller. Zur Erschließung der Themenfelder existieren zahlreiche Handreichungen. Insbesondere das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung<sup>24</sup> hat neben einer Vielzahl von Forschungsberichten und Fachartikeln einen umfangreichen Instrumentenkasten und Handlungshilfen im Angebot.

Das ersetzt im konkreten Fall nicht die gezielte Beratung und Begleitung solcher Organisationsprozesse durch Experten oder arbeitnehmerorientierte Beratungseinrichtungen. Inwieweit eine innovativere Form der Organisation der Gremienarbeit und ein stärkeres „Einmischen“ in Strategiefragen notwendig erscheinen, kann Teil eines Findungsprozesses sein, vielleicht auch mit Hilfe externer Moderation. Auch der Qualifizierungsbedarf der Gremienmitglieder dürfte steigen, denn die „Einmischung“ in die Unternehmensstrategie erfordert fundiertes Know-how.

### 4. Reformbestrebungen

Konkrete Maßnahmen, die auf eine zeitgemäße Mitbestimmung abzielen, sind seit langem Thema der Gewerkschaften und Gegenstand der Mitbestimmungsforschung. So hatte der Deutsche Gewerkschaftsbund zuletzt im Vorfeld der vergangenen Bundestagswahl einen Forderungskatalog an die politischen Parteien formuliert, der insbesondere auf eine Ausweitung der Initiativ- und Mitbestimmungsrechte abzielt, unter anderem bei betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen, Fragen der Personalplanung und -entwicklung und echten Mitbestimmungsrechten bei der Beschäftigungssicherung, die auch zu einer Stärkung der wirtschaftlichen Mitbestimmung beitragen.<sup>25</sup> Ergänzend dazu werden hier noch die Forderungen des DGB zur Unternehmensmitbestimmung wiedergegeben:

- Schließung von legalen Schlupflöchern zur Vermeidung von Unternehmensmitbestimmung im deutschen und europäischen Recht,
- effektive Sanktionen für die Fälle, in denen die Mitbestimmungsgesetze rechtswidrig ignoriert werden; die Anwendung der Gesetze zur Unternehmensmitbestimmung muss Voraussetzung für die Börsennotierung einer Kapitalgesellschaft sein,
- Modernisierung der Unternehmensmitbestimmung, um das Doppelstimmrecht der oder des Aufsichtsratsvorsitzenden für alle Maßnahmen der strategischen Ausrichtung des Unternehmens durch ein Schlichtungsverfahren zu ersetzen.



Diese Agenda – bezogen auf die Betriebsverfassung – findet sich nun konkret in dem Reformvorschlag „Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert - Gesetzentwurf für ein modernes Betriebsverfassungsgesetz“. Zunächst aber ein kurzer Blick auf die geplanten Vorhaben der Ampelkoalition.

### Koalitionsvertrag der Ampel-Koalition: „Mehr Fortschritt wagen“

Der Koalitionsvertrag der Ampelkoalition von SPD, Grünen und FDP stellt unter dem Aspekt der Mitbestimmung<sup>26</sup> klar, dass die sozial-ökologische Transformation und die Digitalisierung nur mit den Beschäftigten wirksam gestaltet werden können. Wobei anzumerken ist, dass es an Bekenntnissen zur Mitbestimmung seitens der Politik auch in der Vergangenheit nicht gemangelt hat. Positiv zu werten sind sicherlich die Vorhaben zum Ausbau der digitalen Mitbestimmung. Betriebsräte sollen die Wahlfreiheit zwischen einer analogen oder digitalen Betriebsratsarbeit erhalten, die Gewerkschaften das Recht auf einen digitalen Zugang zu den Betrieben, der ihren analogen Rechten entspricht. Zur Möglichkeit von Online-Betriebsratswahlen – vorgesehen war zunächst ein Pilotprojekt, um diese Lücke zu schließen – sind zu den Betriebsratswahlen im Frühjahr 2022 noch keine aussagekräftigen und zu verallgemeinernden Rückmeldungen bekannt.

Die Behinderung der Mitbestimmung, beispielsweise im Rahmen einer Betriebsratswahl oder das Behindern der Betriebsratsstätigkeit soll ein Officialdelikt werden, also von Amts wegen verfolgt werden.

Weitere Vorhaben zielen auf den Stopp des Rückgangs bei der betrieblichen Mitbestimmung und der Mitbestimmung in Aufsichtsräten sowie auf Prüfaufträge:

- Die Behinderung der Mitbestimmung, beispielsweise im Rahmen einer Betriebsratswahl oder das Behindern der Betriebsratsstätigkeit soll ein Officialdelikt werden, künftig also von Amts wegen verfolgt werden, statt wie bisher nur auf Antrag. Der Druck auf Initiatoren einer Betriebsratswahl ist leider auch heute noch Teil der Realität. Jede sechste Betriebsratswahl wird dadurch unterminiert.
- Weiterentwicklung der Unternehmensmitbestimmung – Europäische Aktiengesellschaft (SE, Societas Europaea): Die Bundesregierung will sich dafür einsetzen, „dass die Unternehmensmitbestimmung weiterentwickelt wird, sodass es nicht mehr zur vollständigen Mitbestimmungsvermeidung beim Zuwachs von SE-Gesellschaften kommen kann“.
- Drittelbeteiligungsgesetz (ein Drittel der Aufsichtsratssitze ist bei mehr als 500 und weniger als 2.000 Arbeitnehmern im Unternehmen/Konzern mit Arbeitnehmervertretern und -vertreterinnen zu besetzen): Bei der Ermittlung der Belegschaftszahl soll künftig die Konzernzurechnung des Mitbestimmungsgesetzes (mehr als 2.000 Beschäftigte) angewendet werden. Eine „faktisch echte Beherrschung“ soll statt eines bisher förmlichen Beherrschungsvertrages mit der Muttergesellschaft genügen. Die Neuerung könnte in Deutschland mehrere 1.000 Unternehmen oder auch Unternehmensgruppen betreffen und zu einem Ausbau der Mitbestimmung führen.

- Kirchliches Arbeitsrecht: Überprüfung einer weiteren Angleichung des kirchlichen Arbeitsrechts an das staatliche Arbeitsrecht – gemeinsam mit den Kirchen. Verkündungsnahen Tätigkeiten sollen ausgenommen bleiben.
- Evaluation des Betriebsrätemodernisierungsgesetzes.

Die Neuerungen des Betriebsrätemodernisierungsgesetzes aus dem Jahr 2021 fielen in Hinblick auf eine gebotene Ausweitung der Mitbestimmungsrechte dürftig aus.

**Angesichts der skizzierten Forderungen von Arbeitnehmerseite hinterlassen die Vorhaben der Ampel-Koalition einen gemischten Eindruck.**

Angesichts der skizzierten Forderungen von Arbeitnehmerseite hinterlassen auch die Vorhaben der Ampel-Koalition einen gemischten Eindruck. Darin enthalten sind zumindest teilweise interessante Maßnahmen zur Eindämmung der Erosion der Mitbestimmung, vor allem im Bereich der Unternehmensmitbestimmung. Potenziell ist hier sogar eine Ausweitung denkbar

(Drittelbeteiligung). Gleichzeitig bleibt hier ein Teil der legalen Möglichkeiten zur Mitbestimmungsvermeidung unberührt, von einer Ausweitung der Mitbestimmungsrechte ganz abgesehen.

Auch die allgemein gehaltenen Prüfaufträge wie die Evaluation der Betriebsverfassung (auf Basis des kritisierten Betriebsrätemodernisierungsgesetzes) lassen hingegen – anders als es der Slogan „Mehr Fortschritt wagen“ verspricht – an einem echten Reformbeitrag zweifeln. Ausgangspunkt für den Reformvorschlag des DGB beziehungsweise des Expertengremiums waren nicht zuletzt auch diese vagen und eng gefassten Evaluationsvorhaben.

### **Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert – Gesetzentwurf für ein modernes Betriebsverfassungsgesetz<sup>27</sup>**

Mit den Vorschlägen des DGB beziehungsweise des Expertenteams geht die Diskussion um die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes in eine weitere Runde. Der Gesetzesvorschlag knüpft an die Forderungen zuletzt im Vorfeld des Bundestagswahlkampfes an. Aufgrund der umfangreichen Vorschläge soll hier nur ein Überblick zu ausgewählten Aspekten erfolgen.

#### **a) Beschäftigungssicherung und Mitbestimmung in personellen Angelegenheiten**

- Mitbestimmungsrecht bei der Personalplanung und -bemessung in Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten (§ 92 Abs. 1 BetrVG).
- Ohne Größeneinschränkung: Eingliederung von Menschen mit Schwerbehinderung, Maßnahmen zur Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung der Geschlechter, zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit und zur Gleichberechtigung ausländischer Beschäftigter im Betrieb gelten (§ 92 Abs. 3).
- Weiterbildung: Generelles Initiativ- und Mitbestimmungsrecht bei der Ein- und Durchführung von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen, erzwingbar über eine Einigungsstelle (§ 97 Abs. 2 BetrVG).

- Beschäftigungssicherung: Ausbau des bisherigen Vorschlags des Betriebsrats zur Sicherung von Beschäftigung zu einem Mitbestimmungsrecht (§ 92a Abs. 3 BetrVG). Geltungsbereich: Gesellschaften mit regelmäßig mehr als 100 Beschäftigten mit Ausnahme inhabergeführter Unternehmen.
- Betriebsänderungen: Über eine Einigungsstelle erzwingbarer Interessenausgleich, der das „ob“ einer Betriebsänderung regelt (§ 112 Abs. 5 BetrVG). Die Einigungsstelle hat auch die überbetrieblichen Auswirkungen zu berücksichtigen.

### b) Wirtschaftsausschüsse – Ausweitung des Unternehmenskreises und Konzernwirtschaftsausschuss

- Pflicht zur Errichtung in allen Unternehmen mit „in der Regel mehr als fünfzig ständig beschäftigten Arbeitnehmer\*innen“ und damit die Halbierung des Schwellenwerts nach § 106 BetrVG (Absatz 1: bisher 100 ständig Beschäftigte).
- Neu: Bei Konzernzugehörigkeit eines Unternehmens Bildung eines Wirtschaftsausschusses auch beim herrschenden Konzernunternehmen, sofern im Konzern insgesamt mehr als 50 Arbeitnehmer ständig beschäftigt sind.
- Neuer Absatz 3: „Gehört das Unternehmen zu einem Konzern und befindet sich das herrschende Konzernunternehmen im Ausland, so ist das Unternehmen verpflichtet, sich die konzernbezogenen Informationen zu beschaffen, die es zur vollständigen Schilderung seiner wirtschaftlichen Situation benötigt.“
- Ergänzung zu den wirtschaftlichen Angelegenheiten Nr. 9: die Änderung der Betriebsorganisation oder des Betriebszwecks sowie die Auslagerung von Arbeiten.
- Einbeziehung von Konzernbeschäftigten, auch aus ausländischen Niederlassungen, bei der personellen Besetzung des Wirtschaftsausschusses (§ 107 BetrVG). Bildung des Konzernwirtschaftsausschusses durch den Konzernbetriebsrat (Abs. 2).

### c) Tendenzschutz und länderübergreifende Gremien

- Weitgehende Aufhebung des bisherigen Tendenzschutzes nach § 118 BetrVG und Betonung der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes auf Religionsgemeinschaften und deren Einrichtungen (Ausnahme: so genannte „verkündungsnahen Tätigkeiten“). Damit wird auch der Ökonomisierung in sozialen und karitativen Wirtschaftsbereichen Rechnung getragen und es werden Sonderrechte abgeschafft, die nicht mehr zeitgemäß sind.
- Konzernbetriebsrat (neu: § 54 Abs. 3 BetrVG): Verhindern des „Leerlaufens“ der Mitbestimmung in Konzernen, deren Spitze im Ausland sitzt und in denen keine inländische Teilkonzernspitze besteht (anders bisher die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts). Ein Konzernbetriebsrat ist im Endeffekt bei demjenigen inländischen Unternehmen mit den meisten Beschäftigten zu bilden.

### d) Umwelt und Datenschutz

- Initiativ- und Mitbestimmungsrecht für Maßnahmen, die geeignet sind, dem Umwelt- und Klimaschutz zu dienen (§ 87 Abs. 1 Nr. 15 BetrVG).
- Betriebe ab 100 Beschäftigte: Gründung eines Umweltausschusses (§ 28 Abs. 3).

- Der Bereich Klimaschutz und die Frage alternativer Energiequellen könnte durch die Auswirkungen des Ukrainekrieges nochmals einen starken Impuls erhalten, sodass auch hier echte Mitbestimmungsrechte Akzente setzen und das Wissen von Beschäftigten stärker nutzbar gemacht werden könnten.
- Schutz der Persönlichkeit in der Digitalisierung: Ergänzung der bestehenden Mitbestimmungsrechte durch Initiativ- und Mitbestimmungsrechte bei Maßnahmen zum Schutz der Würde und der Persönlichkeitsrechte und bei Maßnahmen des betrieblichen Datenschutzes (§ 87 Abs. 1 Nr. 6a und 6b BetrVG).

Mit diesem Entwurf liegt nun eine konkrete Diskussionsgrundlage vor, die dem Anspruch einer sozial-ökonomischen Transformation deutlich näherkommt als bisherige Vorschläge. Die Ausweitung der Mitbestimmung in personellen Angelegenheiten und bei der Beschäftigungssicherung kann die Interessenvertretung in eine „Treiber-Rolle“ bei der nachhaltigen personellen Ausrichtung des Unternehmens und der Sicherung „Guter Arbeit“ im Prozess der Digitalisierung und Transformation versetzen. Aus Sicht der Autorinnen und Autoren des Entwurfs sind gerade die vorgeschlagenen Regelungen in wirtschaftlichen Angelegenheiten und bei der Beschäftigungssicherung in „Hinblick auf die anstehenden Transformationsprozesse von höchster Bedeutung“.

### 5. (Zwischen-)Fazit und Ausblick

Lohnt sich aus Sicht von Interessenvertretungen das Einbringen und das „Einmischen“ in den Prozess der Strategiefindung einer Unternehmensführung? Aus den Erfahrungen der Arbeitskammer des Saarlandes als einer beratenden Einrichtung: eindeutig ja. Genauer gesagt: Die Chancen, die Interessen der Belegschaft in Zeiten eines tiefgreifenden Strukturwandels durch eine kritische Begleitung der langfristigen Ausrichtung der Unternehmenspolitik erst recht wirkungsvoll und nachhaltig einzubringen, überwiegen klar die Risiken einer zu defensiven Haltung. Ein proaktives Rollenverständnis der Interessenvertretungen erscheint umso notwendiger bei Arbeitgebern mit einem wenig ausgeprägten „strategischen Radar“.

Potenziell besteht die Gefahr, dass langfristige Aspekte durch das tagesaktuelle Geschehen überlagert werden, die Erfahrungen aus der Corona-Pandemie sind bekannt (Kurzarbeit, Homeoffice, Hygienemaßnahmen). So lässt sich beispielsweise eine schwierige demografische Entwicklung eine Zeit lang verdrängen. Sie verschwindet aber nicht, wodurch sich im weiteren Zeitverlauf bei steigendem Handlungsdruck die Handlungsspielräume verringern. Das gilt für die meisten der strategischen Handlungsfelder.

Die positiven Wirkungen der Mitbestimmung auf die Wettbewerbsfähigkeit und die Beschäftigungssicherheit sind hinlänglich erforscht und dokumentiert. Auch die Erfahrungen in saarländischen Unternehmen untermauern diese Einschätzungen. Für die Gremien ist eine stärkere Einbindung in die Unternehmensstrategie somit eine

Chance: Betriebsräte können im Idealfall sogar Treiber für Entwicklungen sein, die am Ende für sichere und gute Arbeit stehen. Gleichzeitig ist der steigende Anspruch sowohl an das fachliche Know-how als auch eine effektivere Organisation und Kommunikation der Betriebsratsarbeit nicht zu unterschätzen. Betriebsräte müssen in ihrem Engagement gestärkt und befähigt werden, nicht zuletzt durch eine echte Verbesserung ihrer rechtlichen Ansprüche.

Das Transformationsgeschehen betrifft die künftige Ausrichtung der Unternehmen in vielen Grundsatfragen, die am Ende über Beschäftigungsrisiken oder Beschäftigungschancen entscheiden. Bei den Reformen muss es daher um mehr Initiativrechte für Betriebsräte sowie eine stärkere Einbindung der Mitbestimmungsakteure in wirtschaftliche und strategische Fragen gehen, die auch von den Gremien selbst als notwendig angesehen werden. In der Praxis zeigt sich der Wert der Mitbestimmung durch die Schutzfunktion von Rahmenvereinbarungen vor den negativen Folgen der Digitalisierung. Analog gilt dies ebenso beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz, die ihre Potenziale nur entfalten kann, wenn das Vertrauen der Beschäftigten in KI-Systeme gewahrt bleibt.<sup>28</sup>

Das Transformationsgeschehen betrifft die künftige Ausrichtung der Unternehmen in vielen Grundsatfragen, die am Ende über Beschäftigungsrisiken oder Beschäftigungschancen entscheiden. Bei den Reformen muss es daher um mehr Initiativrechte für Betriebsräte sowie eine stärkere Einbindung der Mitbestimmungsakteure in wirtschaftliche und strategische Fragen gehen, die auch von den Gremien selbst als notwendig angesehen werden.

Verbesserte, transformationstaugliche und vor allem belastbare Rechtsgrundlagen sind nicht nur für etablierte Interessenvertretungen essenziell, sondern gerade auch für neu gewählte Gremien, für Gremien in kleineren oder mittleren Unternehmen oder für Gremien in Unternehmen, die nur auf wenig Traditionen bei der Mitbestimmung und Tarifbindung zurückgreifen können.

Echte Reformen der Betriebsverfassung und der Unternehmensmitbestimmung sind daher nach wie vor alternativlos, sofern das Ziel einer sozial-ökologischen Transformation erreicht werden soll. Es gibt an der Stelle kein Erkenntnisproblem – es ist vielmehr eine Frage der politischen Umsetzungskraft. Insoweit darf man gespannt sein, inwieweit die aktuellen Vorschläge des DGB für eine zeitgemäße Reform des Betriebsverfassungsgesetzes nicht nur eine Diskussionsgrundlage bleiben, sondern auch Einzug in die Gesetzgebung finden.

Der Reformprozess darf auch angesichts der aktuellen Dramatik des Ukrainekrieges und den zu befürchtenden Folgen für die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft – unmittelbar und langfristig – nicht in den Hintergrund geraten. Im Gegenteil: Gerade in Krisenzeiten hat sich das deutsche Mitbestimmungsmodell bewährt.

Das Regierungshandeln wird dahingehend kritisch zu begleiten sein, ob und wie der Reformprozess weiter vorangetrieben wird und vor allem, innerhalb welchen Zeitrahmens.

In Bezug auf die Mitbestimmung im öffentlichen Dienst empfiehlt die Enquete-Kommission Digitalisierung „... der Landesregierung, Veränderungsprozesse in der Arbeitsorganisation, insbesondere digitale Prozesse, auch im saarländischen Personalvertretungsgesetz entsprechend abzubilden und sich auf Bundes- und europäischer Ebene für eine Weiterentwicklung des Mitbestimmungsrechts einzusetzen“.<sup>29</sup>

Die Betriebsratswahlen 2022 werden im Ergebnis aufzeigen, wie sich die traditionellen „Hochburgen“ der Mitbestimmung schlagen konnten. Ebenso, ob der rückläufige Trend der Mitbestimmung ein Stück weit gebrochen werden konnte. Perspektivisch wird es entscheidend sein, die Institution der Mitbestimmung auch in bislang eher mitbestimmungsfernen Branchen zu etablieren. Die Erfahrungen in der Pandemie – vor allem die intensivere Nutzung des Homeoffice und die Aufstockung von Kurzarbeitergeld – haben hier den Stellenwert von Mitbestimmung und Tarifbindung verdeutlicht.

Die Förderung innovativer Gründungen ist nicht zwangsläufig ein Garant für gute Arbeitsbeziehungen. Daher müssen Betriebsräte als Vertreter der Beschäftigteninteressen als Normalität auch in Start-ups betrachtet werden. Die Stärkung der Mitbestimmung in einem wachsenden Dienstleistungsbereich muss daher ein wichtiger Teil einer Start-up-Strategie sein. Ein möglicher Ansatz könnte die stärkere Integration von Mitbestimmungsthemen in den Curricula betriebswirtschaftlicher Vorlesungen sein, um auch an dieser Stelle potenzielle Gründerinnen und Gründer zu sensibilisieren. Und dass nicht nur unter juristischen Aspekten.

Gewerkschaften und vor allem die Betriebsräte vor Ort können „Treiber“ sein, um gesellschaftliche und betriebliche Entwicklungen zu gestalten. Auch für den Fall,

**Gewerkschaften und Beschäftigtenvertretungen können „Treiber“ sein, um Entwicklungen zu gestalten.**

dass Arbeitgebern der strategische Weitblick fehlt. Eine Transferleistung könnte darin bestehen, dass Interessenvertretungen vor Ort für die Wahrnehmung von Chancen im Wandel

und für bestehende Fördermöglichkeiten ihres Betriebes sensibilisiert werden. Die Kriterien „Guter Arbeit“ sind dabei stärker in der Wirtschaftsförderung zu verankern und Fördermittel an die Existenz von Betriebsräten und Tarifbindung zu knüpfen.

In den vom Strukturwandel betroffenen Betrieben müssen niedrigschwellige Beteiligungsformate für die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen geschaffen beziehungsweise weiter etabliert werden, um Anpassungsprozesse zu identifizieren und sozialverträglich abzusichern.



*Bei der saarländischen Mitbestimmungsmesse können Beschäftigtenvertretungen aus der Region „Rechenschaft ablegen“ über ihre Bemühungen, „Gute Arbeit“ zu sichern.*

Auch wenn die gesetzlichen Rahmenbedingungen für Betriebs- und Personalräte zukunftsformer „transformiert“ werden – eine echte wirtschaftliche Mitbestimmung durch die Beschäftigten wird damit nicht geschaffen, die Systemfrage wird nicht gestellt. In den Grenzen einer solchen fortentwickelten Mitbestimmung ist die Transformation durch die Beschäftigten jedoch besser gestaltbar, auch wenn damit hohe Anforderungen an die Arbeitsorganisation und das Know-how der Interessenvertretungen verbunden sind.

Allen Herausforderungen und Kraftanstrengungen zum Trotz, die im Ringen nach mehr Demokratie in den Betrieben und Dienststellen erforderlich sein werden, muss zum Schluss eines herausgestellt werden: Dort, wo sich Interessenvertretungen einbringen, können echte Erfolge für die Interessen der Beschäftigten erzielt, aber ebenso Beiträge zum Erhalt und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen geleistet werden.

Das zeigt sich nicht zuletzt an der Vielfalt der Betriebs- und Dienstvereinbarungen aus den unterschiedlichsten Branchen, des öffentlichen Dienstes und auch von Mitarbeitervertretungen, die auf der Mitbestimmungsmesse 2019 und anlässlich der Verleihung des Mitbestimmungspreises 2021 – gemeinsam organisiert von der Arbeitskammer, dem DGB Saar und der Technologieberatungsstelle BEST – der Öffentlichkeit präsentiert wurden. Die thematische Bandbreite reichte dabei vom Gesundheitsschutz, Regelungen zum mobilen Arbeiten bis hin zu Fragen der Gestaltung von Transformations- und Digitalisierungsprozessen.

Auf der Webseite der Arbeitskammer sind die einzelnen Interessenvertretungen mit ihren Vereinbarungen dokumentiert (Arbeitskammer des Saarlandes | Vorstellung der Mitbestimmungsprojekte 2021 per Video sowie Arbeitskammer des Saarlandes | Teilnehmer und Aussteller 2019).

Das Engagement der Interessenvertretungen ist nicht nur eine Bestätigung für die Befürworter von mehr Mitbestimmung. Es sollte auch eine Motivation für die politisch Verantwortlichen sein, dem Bekenntnis zur Mitbestimmung auch Taten folgen zu lassen, die den Gremien vor Ort helfen.

### Externe Einschätzung: Warum der DGB gerade jetzt „Druck macht“

Für den ehemaligen DGB-Vorsitzenden Reiner Hoffmann, der im Mai dieses Jahres aus dem Amt geschieden ist, galt es, den „mitbestimmungspolitischen Stillstand“ zu beenden. Damit begründete er den aktuellen Vorstoß für eine umfassende Reform des Betriebsverfassungsgesetzes. Im Vorwort zum Gesetzentwurf erklärt Hoffmann: „Es ist an der Zeit, die Aktualität des Betriebsverfassungsgesetzes zu überprüfen. Haben die Betriebsratsmitglieder in Deutschland mit dem Betriebsverfassungsgesetz von heute überhaupt die notwendigen rechtlichen Werkzeuge, um die Arbeitswelt von morgen mitgestalten zu können? Denn die Arbeitswelt hat sich – nicht nur im übertragenen Sinn – weitergedreht. Digitalisierung, Internationalisierung, demografischer Wandel und nicht zuletzt die Notwendigkeiten der sozial-ökologischen Transformation sind einige der Herausforderungen unserer Zeit. Ihnen allen gemeinsam ist, dass es sie 1972 – oder gar 1952, als das erste Gesetz dieses Namens in Kraft trat – in dieser Form noch gar nicht gab und sie deshalb auch im Betriebsverfassungsgesetz nicht verankert sein konnten. Die letzte Reform von 2001 hat daran nichts Wesentliches geändert und auch das Betriebsrätemodernisierungsgesetz von 2021 ist leider nur ein kleiner Schritt in die richtige Richtung.“<sup>30</sup>

Dabei sei eine funktionierende Mitbestimmung wichtiger denn je, so der DGB-Vorsitzende: Denn die Erfahrung der eigenen Ohnmacht mache anfällig für vermeintlich einfache Lösungen und Schuldzuweisungen. Das Gefühl, nichts am eigenen Schicksal ändern zu können und „denen da oben“ ausgeliefert zu sein, gehöre zu den Ursachen für den erstarkenden Rechtspopulismus. Eine funktionierende Interessenvertretung vermittele hingegen die Erfahrung, selbst etwas verändern zu können und wirke dem entgegen. „Betriebsräte, die ‚ihre‘ Beschäftigten beteiligen und deren Interessen selbstbewusst vertreten, stärken die Demokratie; im Betrieb und in der Gesellschaft. In Abwandlung des Brandt’schen Mottos sollten wir „noch mehr Demokratie wagen“, damit die Interessen der Beschäftigten schon bei der Gestaltung der Arbeitswelt von morgen Berücksichtigung finden.“ Das sei nicht immer einfach und führe oft zu Konflikten, da die Interessen der Beschäftigten und die des Unternehmens eben nicht deckungsgleich,



sondern im Gegenteil oft genug diametral entgegengesetzt seien. „Mitbestimmung hat somit auch etwas mit Durchsetzungskraft zu tun. Allerdings führt die demokratische Verhandlung auf sprichwörtlicher ‚Augenhöhe‘, auch wenn sie ab und zu etwas mühsamer ist und länger dauert, zu tragfähigeren und gerechteren Ergebnissen.“ In diesem Sinne erhofften sich der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften eine breite öffentliche Diskussion über den Gesetzentwurf, so Hoffmann.

---

### Anmerkungen

- 1) IAB-Prognose 2022 vom 25.03.2022: Konjunkturaufschwung ausgebremst.
- 2) Boos, Jonas in AK-Konkret 3/2019, S.7.
- 3) Jahrespressekonferenz der IG Metall 2022 (Pressemitteilung vom 03.02.2022).
- 4) Pressemitteilung des DGB vom 06.04.2022 und Reformentwurf zum Betriebsverfassungsgesetz „Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert“ (Betriebliche Mitbestimmung modernisieren | DGB). Autoren: Antonius Allgaier (Hauptabteilungsleiter Politik & Grundsatzfragen, IG BAU), Dr. Michael Bolte (Abteilung Grundsatzangelegenheiten und Gesellschaftspolitik, DGB Bundesvorstand), Rudolf Buschmann (Gewerkschaftliches Centrum für Revision und Europäisches Recht), Prof. Dr. Wolfgang Däubler (Universität Bremen), Prof. Dr. Olaf Deinert (Georg-August-Universität Göttingen), Verena zu Dohna (Ressortleiterin Betriebsverfassung und Mitbestimmungspolitik, FB Betriebspolitik, IG Metall Vorstand), Isabel Eder (Leiterin der Abteilung Mitbestimmung/Betriebsverfassung, IGBCE), Micha Heilmann (Leiter der Rechtsabteilung a. D., NGG und Rechtsanwalt), Kerstin Jerchel (Leiterin des Bereichs Mitbestimmung, ver.di Bundesverwaltung), Micha Klapp (Leiterin der Abteilung Recht, DGB Bundesvorstand), Dr. Thomas Klebe (Leitung, wissenschaftlicher Berater des Hugo Sinzheimer Instituts der Hans-Böckler-Stiftung und Rechtsanwalt), Dr. Johanna Wenckebach (wissenschaftliche Direktorin des Hugo Sinzheimer Instituts der Hans-Böckler-Stiftung).
- 5) Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung – Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 19.05.2021 (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit).
- 6) IAB-Betriebspanel 2018, sowie die Antwort auf die Landtagsanfrage des Abgeordneten Jochen Flackus (DIE LINKE): „Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung im Saarland“, Drucksache 16/1012 (16/890) 23.09.2019. Aufgrund geringer Betriebszahlen sind allerdings einige Branchen anonymisiert. Die Verteilung nach Branchen und Betriebsgrößen dürfte sich im Saarland in vergleichbaren Strukturen abbilden wie im Bund.
- 7) Ellguth, Peter; Kohaut, Susanne: Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2020 in WSI-Mitteilungen, S.311 f., 4/2021.
- 8) Lübker, Malte und Schulten, Thorsten: Tarifbindung in den Bundesländern - Entwicklungslinien und Auswirkungen auf die Beschäftigten (S. 18 f.); in Elemente qualitativer Tarifpolitik Nr. 89; Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf (WSI), März 2021.
- 9) Emrich, Eike; Gassmann, Freya; Rampeltshammer, Luitpold; Münter, Markus Thomas; Koch, Michael; Nguyen, Quynh Nga; Betzold, Richard; Jordanow, Slawka; Heidenreich, Sven (Hrsg.): Unternehmensgründungen im Umfeld saarländischer Hochschulen.

- Empirische Ergebnisse und regional-ökonomische Effekte; Schriftenreihe der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt der Universität des Saarlandes, Dezember 2020.
- 10) AK-Texte „Betriebsbarometer 2019“ (Kurzfassung).
  - 11) AK-Texte „Betriebsbarometer 2019“ (Kurzfassung), S. 31.
  - 12) Gerst, Detlev „Geschäftsmodelle mitentwickeln – ein neues Handlungsfeld der Betriebsräte“; WSI-Mitteilungen 4/2020, S. 298.
  - 13) Angaben des veröffentlichten Jahresabschlusses 2019.
  - 14) Rapp, Marc Steffen; Wolff, Michael unter Mitarbeit von Henning, Jan C. und Udoieva, Iuliia: Mitbestimmung im Aufsichtsrat und ihre Wirkung auf die Unternehmensführung Study Nr. 424, Juni 2019, Hans-Böckler-Stiftung.
  - 15) AK-Beiträge 1/2010 „Krisenfrüherkennung und Management von Unternehmenskrisen. Ein Stakeholderorientierter Ansatz unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der Mitarbeiter“, eine Studie des INFO-Instituts im Auftrag der Arbeitskammer, S. 36.
  - 16) AK-Beiträge 1/2010 „Krisenfrüherkennung und Management von Unternehmenskrisen“ a.a.O.
  - 17) AK-Texte „Betriebsbarometer 2019“ (Kurzfassung), S. 8 ff.
  - 18) Böckler-Impuls 8/2021 „Mehr Investitionen mit starker Vertretung“ und 2/2015 „Mitbestimmt und wirtschaftlicher“.
  - 19) Jahresbericht der Arbeitskammer an die Landesregierung 2020, S. 219.
  - 20) Ausführlich dazu Sebastian Campagna: „Unternehmensstrategie mitgestalten – Arbeitshilfe für Aufsichtsräte“, veröffentlicht in Mitbestimmungspraxis Nr.29, Januar 2020 der Hans-Böckler-Stiftung.
  - 21) Müller, Hans-Erich: „Agil, Plattform, Startup – jenseits des Hypes“ Working Paper Forschungsförderung Nummer 109, Dezember 2018 der Hans-Böckler-Stiftung.
  - 22) Hertwig, Markus; Thünken, Oliver; Morgenroth, Sissy; Fischer, Alrun: Wenn Arbeitgeber Mitbestimmung behindern – Gegenstrategien der Beschäftigten-seite in WSI-Mitteilungen 2/2021.
  - 23) Der EBS ist ein Beratungsgutschein, der eine betriebswirtschaftliche Erstberatung im Umfang von drei Beratungstagen beinhaltet und durch die Arbeitskammer und den INFO-Institut Beratungs e.V. finanziert wird. Der EBS konzentriert sich – in enger Zusammenarbeit mit den zuständigen Gewerkschaften – auf Interessenvertretungen in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) bzw. in kleineren Betriebsstandorten und Dienststellen, die so Zugang zu einer professionellen betriebswirtschaftlichen Beratung erhalten (operative Part: INFO-Beratungs-GmbH).
  - 24) Hans Böckler Stiftung, Mitbestimmungsportal, <https://www.mitbestimmung.de>.
  - 25) Hierzu auch die IG BCE: Bei weitreichenden Unternehmensentscheidungen wie etwa Rechtsformänderungen, Sitzverlagerungen ins Ausland, Unternehmensverkäufen, Werksschließungen oder Massenentlassungen soll im Falle eines Konflikts im Aufsichtsrat ein neutraler Schlichter eingesetzt werden, der in einem Mediationsverfahren einen Einigungsvorschlag erarbeitet. Dieser kann dann nur mit einer 2/3-Mehrheit im Aufsichtsrat abgelehnt werden.
  - 26) Koalitionsvertrag 2021-2025 der Ampelkoalition; Textpassage „Mitbestimmung“ (ZNR. 2341 – 2358).
  - 27) „Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert“ (Betriebliche Mitbestimmung modernisieren | DGB) a.a.O.
  - 28) Müller, Oliver; Szygula, Tobias; Moser, Frederik; „KI kann zur Humanisierung der Arbeitswelt beitragen“, AK-Konkret 1/2021.
  - 29) Pressemitteilung der Arbeitskammer des Saarlandes vom 16.03.2022.
  - 30) <https://www.dgb.de/themen/+co+Q2729430-b4bf-11ec-9d8e-001a4a160123>, Stand: 12.05.2022).

weiterbildungsportal.saarland

WEITERBILDUNGS  
PORTAL SAARLAND

Das Weiterbildungsportal Saarland ist ein Kooperationsprojekt des saarländischen Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitales und Energie (MWIDE), des Ministeriums für Bildung und Kultur (MBK) und der Arbeitskammer des Saarlandes (AK), das auf Initiative des Zukunftsbündnisses Fachkräfte Saar (ZFS) ins Leben gerufen wurde.

## WEITERBILDUNGS PORTAL SAARLAND



### Für Privatpersonen

Privatpersonen gibt das Weiterbildungsportal Saarland Tipps zur Suche und stellt Informationen zu Beratungsangeboten und Fördermöglichkeiten zur Verfügung. Suchen Sie im breit gefächerten regionalen Angebot!

### Für Unternehmen

Unternehmen finden Unterstützung bei der Weiterbildungsplanung für ihre saarländischen Beschäftigten, eine Übersicht an Beratungsangeboten und Informationen zu Fördermöglichkeiten.

### Für Bildungsanbieter

Bildungsanbieter bekommen mit der Kursdatenbank des Weiterbildungsportals eine regional ausgerichtete Datenbank, die allen aus dem Saarland und den angrenzenden Regionen kostenlos zur Verfügung steht.



Ministerium für  
Bildung und Kultur  
SAARLAND



Ministerium für  
Wirtschaft, Innovation,  
Digitales und Energie  
SAARLAND



Arbeitskammer des Saarlandes  
beraten.bilden.forschen.



SAARLAND

# Erfahrungen und Erkenntnisse eines „(Teilzeit-)Mitbestimmers“

Von Wulf Wein

*Gute gesetzliche Grundlagen für die Mitbestimmung garantieren noch längst nicht, dass es auch zwingend eine „gute Mitbestimmung“ gibt. Ohne Frauen und Männer, die sich in den Betrieben und Unternehmen aktiv einmischen, um die Belange der Belegschaft gegenüber dem jeweiligen Arbeitgeber zu vertreten, funktioniert die Sache nicht richtig. Deshalb versucht unser Autor im folgenden Beitrag Rechenschaft über seine Erfahrungen als kleiner „Mitbestimmer“ abzulegen. Vielleicht lässt sich die Eine oder der Andere durch die Lektüre ja dazu bewegen, selbst den Versuch zu wagen, bei den nächsten Gremienwahlen als Interessenvertreterin oder Interessenvertreter der Kolleginnen und Kollegen zu kandidieren. Das „aktive Mitmachen“ bei der Umsetzung von Mitbestimmung ist nicht immer leicht, aber ganz sicher eine wichtige Aufgabe, der es sich zu stellen lohnt.*



*Wulf Wein arbeitet heute als freier Journalist und Autor. Als festangestellter Redakteur versuchte sich der Gewerkschafter während seiner gut 35 Berufsjahre mehrfach in „aktiver Mitbestimmung“.*

## Vom Weg in die Gewerkschaft

Zu Beginn soll ein Zitat verdeutlichen, was Mitbestimmung ausmacht: „Mitbestimmung umfasst alle Möglichkeiten und Rechte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, ihre Arbeitswelt aktiv mitzugestalten. Wesentliche Mitbestimmungsrechte sind im Betriebsverfassungsgesetz, in den Personalvertretungsgesetzen auf Bundes- und Länderebene sowie in den Gesetzen zur Unternehmensmitbestimmung festgeschrieben. Die Rechtsprechung trägt wesentlich zur Präzisierung der Gesetze bei. Darüber hinaus regeln die Tarifpartner in Tarifverträgen wesentliche Fragen zu Entgelt und Arbeitsbedingungen in den Branchen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen konkretisieren diese Themen weiter, wo es zulässig ist. Die Gewerkschaften arbeiten über die gewerkschaftlichen Vertrauensleute in den Betrieben eng mit den Betriebsräten zusammen. Mitbestimmung ist ein Recht und lebt vom Mitmachen.“ So erklären es die Fachleute der Hans-Böckler-Stiftung in ihrem „Basiswissen Mitbestimmung“<sup>1</sup>. Mitbestimmung ohne Gewerkschaften ist aber durchaus denkbar – und wird teilweise auch praktiziert<sup>2</sup>. Betriebliche Interessenvertretungen (Betriebsräte, Personalräte, Mitarbeitervertretungen) brauchen die Gewerkschaften und Gewerkschaften brauchen sie. Über den Sinn, Zweck und Nutzen einer engen Kooperation sind sich

*Gemeinsam sind wir stärker: Gewerkschafter treten solidarisch für ihre Interessen ein, um gute Arbeitsbedingungen zu bekommen.*



Gewerkschaften wie Wissenschaftler grundsätzlich einig. Für mich persönlich macht das auch deshalb Sinn, weil der Gewerkschaftsgedanke mit der Grundidee der Solidarität unter und des Zusammenschlusses von (lohn-)abhängigen Beschäftigten das ist, wo ich mich gesellschaftspolitisch „wiederfinde“.

Wobei meine Gewerkschaftsaffinität noch nicht durch Familie oder Schule geweckt wurde. Mein Vater war als Beamter Mitglied im dbb, mein Großvater war als Lokführer in der GDL organisiert – beides sind bekanntlich keine DGB-Gewerkschaften. Und in der Schule wurde das Themenfeld Gewerkschaften/Mitbestimmung im Gemeinschaftsunterricht wohl schon mal angerissen, aber in meiner Erinnerung keineswegs vertieft. Auch im Studium ab Ende der 1970er Jahre wurde in den Fächern Geschichte und Soziologie auch die Entwicklung der Arbeiterbewegung erörtert, allerdings unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten. Persönlich und zusammen mit anderen Studierenden ging es uns damals vorrangig um „große Politik“. Die Friedensbewegung und internationale Freiheitsbewegungen standen vielen anderen und mir damals deutlich näher als die traditionelle Arbeiterbewegung. Und natürlich positionierten wir uns auch in der bundesrepublikanischen Gesellschaft gleichzeitig irgendwo deutlich links von der SPD, was immer das auch war.

Der Eintritt in eine DGB-Gewerkschaft erfolgte dann ziemlich umgehend mit dem Einstieg ins Arbeitsleben im Jahr 1985. Als 27-jähriger Volontär in der Redaktion einer kleinen Lokalzeitung in Niedersachsen wurde ich ganz klassisch „angeworben“. Ein Metteur in der Setzerei des Verlages drückte mir mit den Worten „Da solltest du unbedingt eintreten“ ein Aufnahmeformular für die IG Druck und Papier (genauer für deren Unterorganisation Deutsche Journalistenunion) in die Hand. Ich unterschrieb und wurde somit dju-Mitglied. Damit gehörte ich, wie ich bald feststellte, in meiner

Berufsgruppe zu einer Minderheit, denn die meisten Kolleginnen und Kollegen traten dem Deutschen Journalistenverband bei, einer klassischen Standesorganisation.

## Unterschiedliche Formen und Ebenen der Mitwirkung

Schnell stellte sich in der betrieblichen Praxis heraus, dass in meiner eigenen Gewerkschaft wiederum die Drucker und damals auch noch die Setzer das Geschehen im Verlag und noch mehr auf tarifpolitischer Ebene prägten. Denn sie waren es, die die Verleger durch gezielte Streiks samt der logischen Folge, dass keine Zeitung erschien, in Arbeitskämpfen massiv unter Druck setzen konnten. Uns Journalisten blieb da eigentlich nur die Rolle von „Unterstützern“. Und die dju erzielte damals ihre durchaus ordentlichen Tarifabschlüsse nur deshalb, weil die IG Druck und Papier entsprechend „vorgearbeitet“ hatte.

Ich konzentrierte mich zunächst auf aktive ehrenamtliche Mitarbeit in Bezirks-, Landes- und teilweise auch Bundesgremien. Das war eher politisch-gesellschaftliches Engagement denn Teilhabe an Formen der Mitbestimmung. Als zeitweiliges gewähltes Mitglied der Tarifkommission für die Tageszeitungsredakteure durfte ich zumindest über die Ausgestaltung von Tarif- und Gehaltsverträgen für meine Berufsgruppe mitentscheiden, was mir immerhin die Möglichkeit eröffnete, unter Hinweis auf erzielte Verbesserungen bei noch nicht organisierten Kolleginnen und Kollegen für einen Eintritt in die Gewerkschaft zu werben.

In Medienunternehmen ist das Recht auf betriebliche Mitbestimmung durch den Tendenzschutz bekanntlich beschränkt. Deshalb war für mich eine Kandidatur für den Betriebsrat in den Verlagen, in denen ich tätig war, kein vorrangiges Ziel. Allerdings lernte ich bei der „Saarbrücker Zeitung“ in den 1990er Jahren als langjähriges

Als Redakteur lernte ich in einem internen Beratungsgremium eine „Spielart von Mitbestimmung“ kennen. Dort versuchte man/frau stets, halbwegs tragfähige Kompromisse für die gesamte Redaktion zu finden.

Mitglied des sogenannten Redaktionsbeirates so etwas wie eine „Spielart von Mitbestimmung“ aufgrund einer freiwillig eingegangenen Selbstverpflichtung des Verlages kennen. Das führte teilweise sogar zu kleinen Erfolgen, wenn es um die Neubesetzung von Stellen oder die Sicherung von Arbeitsplätzen in der Redaktion ging. Doch einerseits war der fünfköpfige Beirat immer vom Wohlwollen der Geschäftsführung und Chefredaktion abhängig

und andererseits wurde er ab und an auch stark unter Druck gesetzt, um unpopuläre Entscheidungen des Verlages mitzutragen. Gerade für einen Journalisten in verantwortlicher Position, der ich damals war, und als ernannter Leiter des Beirates fiel die ständige Suche nach halbwegs tragfähigen Kompromissen im Gruppeninteresse oftmals nicht leicht – und zudem fragten die Rekteurinen und Redakteure natürlich mit Fug und Recht regelmäßig nach, was wir denn mit dem Arbeitgeber

„ausgeheckt“ hätten und ob das auch wirklich der gesamten Redaktion zugute komme oder nur einer privilegierten Gruppe.

Echte Erfahrungen als Mitbestimmungsakteur machte ich dann erst nach 2017 (inzwischen fast 60-jährig) als gewähltes Nachrück-/Ersatzmitglied im Personalrat der Arbeitskammer des Saarlandes. Sehr schnell wurde mir bewusst, wie zeitaufwendig die Tätigkeit in einem solchen Gremium und wie wichtig ein gutes Rüstzeug dafür. Die Gewerkschaft ver.di war da für alle Personalrätinnen und -räte unverzichtbar und leistete wertvolle Unterstützung. Menschlich ist das Ganze sehr herausfordernd, gilt es doch auch in dieser Interessenvertretung, alle Beschäftigten im Blick zu behalten und keine Eigeninteressen zu verfolgen. Und mir wurde schnell klar, dass Eigenbrötler oder Welterklärer hier fehl am Platze sind. Fakt ist: Es gehört reichlich Disziplin dazu, um ein guter und verlässlicher „Mitbestimmer“ zu sein oder auch erst einmal zu werden. Ich will meine im Personalrat gesammelten Erfahrungen nicht missen, sage ich aber rückblickend selbstkritisch, dass im Grunde genommen jüngere Kolleginnen und Kollegen besser für ein Mandat in einer solchen Interessenvertretung geeignet sind, weil sie ihr Handeln „auf längere Sicht“ auslegen – und auch rechtfertigen müssen.

## Persönliche Empfehlungen

Meine Erfahrungen und Erkenntnisse sind sicher nicht allgemeingültig. Trotzdem formuliere ich abschließend drei Empfehlungen, die möglicherweise hilfreich für künftige Mitbestimmungsakteure sein können:

- Gewerkschaften und Gewerkschafter müssen verstärkt öffentlich und innerbetrieblich für Sinn und Zweck einer Mitgliedschaft werben – möglicherweise gezielt auch in Schulen, Berufsschulen und Hochschulen. Denn sonst besteht die Gefahr, dass der Solidaritätsgedanke, der ja Mitbestimmung letztlich erst ermöglicht, bald in vielen Branchen und Berufsgruppen kaum noch vertreten wird.
- Der Wert der Mitbestimmung muss in Verwaltungen und Betrieben deutlich herausgestellt werden – und auch für kleinere Firmen eingefordert werden.
- Gute Mitbestimmung benötigt gute Mitbestimmerinnen und Mitbestimmer. Deshalb sind Nachwuchsgewinnung und regelmäßige Fortbildung zentrale Pflichtaufgaben.

---

## Anmerkungen

- 1) <https://www.imu-boeckler.de/de/was-ist-mitbestimmung-17364.htm>, Stand: 08.05.2022.
- 2) Ingrid Artus, Silke Röbenack und Clemens Kraetsch unter Mitarbeit von Nadja Morgenstern und Adrian Wolf:

Betriebsräte ohne Gewerkschaften? Zur Praxis und Problematik gewerkschafts-ferner betrieblicher Mitbestimmung, Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung, Band 428, Düsseldorf 2019.

# Eine sozial ausgerichtete Transformation durch proaktive Finanzpolitik gestalten

Von Dr. Patricia Bauer

*In einer von diversen Krisen geprägten Zeit benötigt politische Gestaltung auch finanzielle Spielräume. Im folgenden Text werden die großen Problemkomplexe der Transformation angerissen. Vieles könnte mit Hilfe eines stärkeren Engagements des Staates in Investitionen und durch öffentliche Unternehmen unterstützt und beschleunigt werden. Dazu bietet die neuere wirtschafts- und finanzpolitische Debatte eine Vielzahl von Ansatzpunkten und alternativen Konzepten zur Schuldenbremse. An diesem Punkt sollte eine proaktive Finanzpolitik in Deutschland und im Saarland ansetzen. Selbst bei Beibehaltung der Schuldenbremse könnten vor allem die Verstärkung öffentlicher Beteiligungen oder neu gegründete öffentliche Unternehmen eine sozial ausgerichtete ökologische Transformation durch innovative Leitinvestitionen und beschleunigte Steigerung der öffentlichen Nettoinvestitionen in die Infrastruktur proaktiv gestalten.*



*Dr. Patricia Bauer ist Referentin für Wirtschafts- und Finanzpolitik bei der Arbeitskammer des Saarlandes.*

## 1. Große Krisen erfordern einen starken Staat

Die 2020er Jahre stellen sich bisher als Krisenjahre dar: Neben die mehr und mehr ins Bewusstsein rückende globale Klimakrise treten die Covid-19-Pandemie und mannigfache kriegerische Auseinandersetzungen. Auf eindrückliche Weise hat die Covid-19-Pandemie die globale Verflechtung und damit auch die wirtschaftliche

Gliederung:

1. Große Krisen erfordern einen starken Staat
2. Massive Investitionsbedarfe der öffentlichen Hand
3. Argumente für kreditfinanzierte öffentliche Investitionen
4. Alternative fiskalpolitische Konzepte
5. Schuldenbremse interpretieren
6. Perspektiven

Verwundbarkeit der europäischen Volkswirtschaften durch die Störung von Lieferketten verdeutlicht. Das Herunterfahren der wirtschaftlichen Aktivitäten zur Eindämmung der Covid-19-Pandemie hat gan-



*Selbst wer  
Geld „im Über-  
fluss“ hat, sollte  
angesichts der  
finanziellen He-  
rausforderun-  
gen für Staat,  
Gesellschaft  
und Wirtschaft  
möglichst  
verantwortungsvoll damit  
umgehen.*



Foto: Adobe Stock / Zerbor

ze Wirtschaftszweige, insbesondere im Dienstleistungsbereich, weltweit nachhaltig geschädigt. Die Bewältigung des terroristischen islamischen Fundamentalismus in der näheren Nachbarschaft Europas ist bisher nicht gelungen und hat zum Zerfall von Staaten und den entsprechenden rechtsfreien Räumen etwa in Libyen, Teilen von Syrien und des Irak, aber auch in Mali geführt. Umgekehrt werden zur Sicherung der Energiezufuhr für die europäische Wirtschaft in deren Nachbarschaft Autokratien in Nordafrika und dem Mittleren Osten toleriert.

Mit dem Überfall Russlands auf die Ukraine findet auf europäischem Territorium der erste Staatenkrieg seit 1945 statt. Damit wird nicht nur die einseitige energiepolitische Abhängigkeit Deutschlands von russischer fossiler Energie überdeutlich, sondern eine Reihe konkreter wirtschaftlicher Probleme. Die Unterbrechung der Produktion von Kabelbäumen in der Ukraine hat die deutsche Automobilindustrie vor erhebliche Probleme gestellt und die Bewältigung des Kriegsflüchtlingsstroms fordert die Städte und Gemeinden nach 2015 erneut in starkem Maße. Gleichzeitig wurde mit dem Green Deal auf europäischer Ebene eine energie- und klimapolitische Wende eingeläutet, die einen verstärkten Ausbau erneuerbarer Energieerzeugung erfordert. Parallel müssen kurzfristig alternative fossile Energiequellen erschlossen werden, um von russischer Energie unabhängiger zu werden und den westlichen Sanktionen stärkeren Nachdruck zu verleihen. Entsprechende Übereinkommen mit Staaten wie Katar stabilisieren wiederum autoritäre Herrschaften im Umkreis Europas.

Im derzeitigen Krisenszenario werden damit die verschiedenen Problemkomplexe des klimaneutralen Umbaus der europäischen Volkswirtschaften in einem von Unsicherheit geprägten Umfeld deutlich. Tatsächlich müssen geostrategische Probleme des wirtschaftlichen Verhältnisses Europas zu China und Russland mit einer klaren Positionierung zu deren politischer Rolle wie auch zu globalen Lieferketten gelöst

werden. Von zentraler Bedeutung ist für Europa auch die grundlegende Neuausrichtung seiner Wirtschaft auf Klimaneutralität. Dazu muss der künftige Energiemix in kurz-, mittel- und langfristiger Perspektive unter Berücksichtigung der Wirkungen auf Menschenrechte, Demokratie und Weltordnung geklärt werden. Zur langfristigen

Zur langfristigen Energieunabhängigkeit Europas müssen ein europäischer Energiemarkt und europäische Energienetze zügig ausgebaut und transparent gestaltet werden.

Energieunabhängigkeit Europas müssen ein europäischer Energiemarkt und europäische Energienetze zügig ausgebaut und transparent gestaltet werden. Kurz- und mittelfristig muss – insbesondere für Deutschland – eine krisenresistente Energieversorgung durch Versorgung verschiedener Anbieter gewährleistet werden. Dabei sind wiederum die Folgen wirtschaftspolitischer Kooperation für die politischen Ordnungen der Partner in Betracht zu ziehen. Gleichzeitig müssen europäische Gesellschaften resilienter für die Folgen von Klimawandel, Konflikten und Pandemien werden. Dabei ist nicht nur an die Versorgung und Unterbringung

von Flüchtlingen zu denken, sondern an den Aufbau einer leistungsstarken Gesundheitsverwaltung, die Anlage von Reserven für Notfälle, aber auch die Vorbereitung von Siedlungen und Naturräumen auf die Folgen des Klimawandels.

Die politischen Entscheidungen der 2020er Jahre werden deshalb darüber entscheiden, wie sich das Weltklima verändern wird, welche geopolitischen Grundkonstellationen sich herauskristallisieren, ob Demokratie und Menschenrechte ein universaler Wert bleiben und ob Europa und Deutschland mit ihren gesellschaftlichen Modellen eine Zukunft haben.

Um die genannten Probleme zu lösen, sind zukunftsweisendes Denken und politisches Geschick erforderlich. Zum Erhalt der Leistungsfähigkeit der Wirtschaft unter den Bedingungen der Klimaneutralität und sich verändernder geopolitischer Konstellationen sind aber auch enorme Investitionen erforderlich: angefangen vom europäischen Energie- und Wasserstoffnetz, das physisch aufgebaut werden muss, bis hin zu kommunaler Vorsorge gegen Starkregenereignisse. Diese weitreichenden und strategischen Ausrichtungen der deutschen Wirtschaft können nicht über einen rein marktlichen Prozess privater Investitionen erreicht werden. Die übergreifende Bedeutung von Investitionen muss abgestimmt werden und eingebettet sein in eine vom öffentlichen Sektor zu erneuernde Infrastruktur. Große Projekte wie das europäische Wasserstoffnetz und entsprechende Pipelines können meist gar nicht in kurzer Zeit die entsprechenden Investitionen verfügbar machen, schon alleine, weil sie erst langfristigen Gewinn versprechen und private Investoren nach kurzfristigen Renditen agieren. Investitionen in Verkehr und ÖPNV, Wasserwirtschaft und lokale Energieversorgung sind ohnehin Bestandteil der öffentlichen Aufgaben. Auch hier bedarf es der vermehrten Anstrengungen auf regionaler und lokaler Ebene, die Infrastruktur klimaresilient und energieeffizient zu machen. Hinzu kommt, dass Deutschland in den letzten Jahrzehnten massive Desinvestitionen im öffentlichen Sektor aufweist. Das

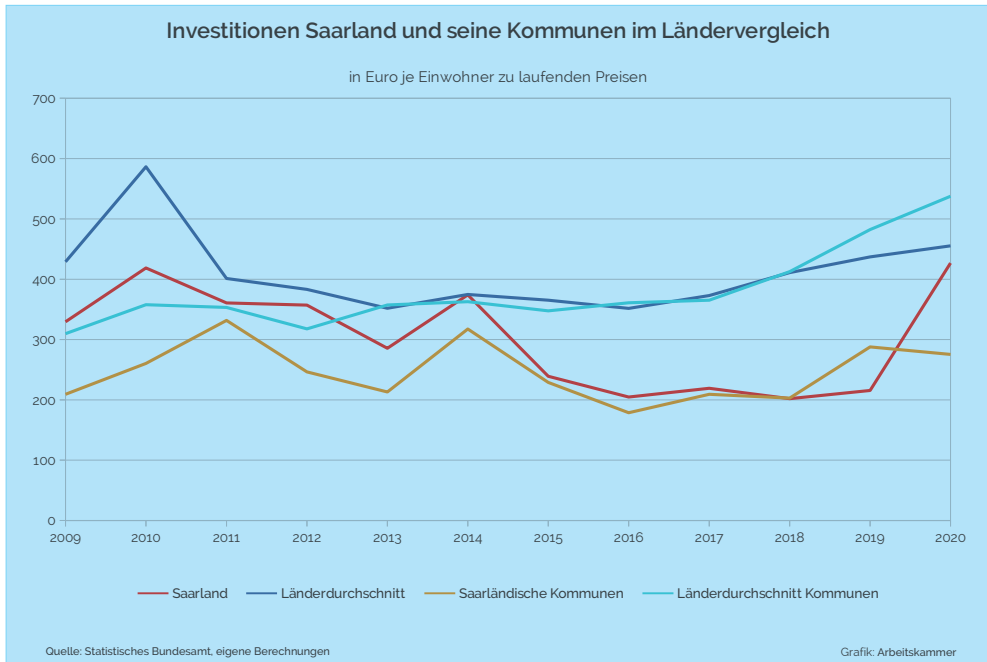
heisst, dass die Nettoinvestitionen des öffentlichen Bereichs gesunken sind. Das Ergebnis sind der Verfall der Infrastruktur und eine Daseinsvorsorge, die aufgrund der regional immer heterogener werdenden finanziellen Mittel auseinanderdriften.

Die Ziele des Green Deal der EU, die über Jahrzehnte vernachlässigten Infrastrukturinvestitionen, der Mangel an industriepolitischer und klimapolitischer Innovation und die Gestaltung einer sozial verträglichen Arbeitswelt insbesondere im Saarland erfordern staatliche Investitionen in Infrastruktur, Dekarbonisierung und Daseinsvorsorge. Solche Investitionen stellen Vermögenszuwächse dar, die auch die zukünftige Lebensqualität sichern. Sie bilden die Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg künftiger Generationen und sichern die Beschäftigung der Zukunft. Um solche Investitionen zu tätigen, muss ein Umdenken in der deutschen und europäischen Fiskalpolitik vorangetrieben werden. Denn das Praktizieren der Schuldenbremse wie es in den Jahren 2010 bis 2019 stattgefunden hat, ist an seine Grenzen gestoßen. Schon die Abfederung der Covid-19-Pandemie erforderte ein Aussetzen der Schuldenbremse für drei Jahre. Damit wurden die Kreditaufnahme für die Hilfsmaßnahmen und Investitionen in die Pandemieresilienz ermöglicht. Mit der Dekarbonisierung der Gesellschaft steht ein um ein Vielfaches größeres Projekt auf der Agenda, das Leitinvestitionen des Staates erfordert. Clemens et al.<sup>1</sup> haben einen Crowding-In-Effekt staatlicher Investitionen mit einem fünfjährigen Multiplikator von 1,1 nachgewiesen. Das bedeutet, dass eine Milliarde Euro staatlicher Investitionen die privaten Investitionen innerhalb von fünf Jahren um 1,1 Milliarden Euro steigert. Die erforderlichen Investitionsvolumina sind nur über eine Reform oder eine Reinterpretation der Schuldenbremse durch die Mobilisierung von Krediten für staatliche Investitionen zu realisieren.

## 2. Massive Investitionsbedarfe der öffentlichen Hand

Die wirtschaftspolitischen Herausforderungen der sozialverträglichen Umgestaltung der europäischen und deutschen Wirtschaft liegen also vordringlich in der politischen Gestaltung eines „Guten Morgen“, das ohne eine starke Rolle des Staates für Leitinvestitionen in den Klimawandel wie auch in die jahrzehntelang vernachlässigte Infrastruktur nicht auskommt. Im Saarland kommt hinzu, dass der überdurchschnittlich große Industriesektor in Automotive und Stahl klimaneutral umgebaut werden muss, um zukunftsfähige „Gute Arbeit“ zu erhalten. Die oftmals marode Infrastruktur, die auf die notorisch unterfinanzierten saarländischen Kommunen zurückgeht, bedarf zudem dringend einer Komplettüberholung, um überhaupt private In-

Die wirtschaftspolitischen Herausforderungen der sozialverträglichen Umgestaltung der europäischen und deutschen Wirtschaft liegen vordringlich in der politischen Gestaltung eines „Guten Morgen“, das ohne eine starke Rolle des Staates für Leitinvestitionen in den Klimawandel wie auch in die jahrzehntelang vernachlässigte Infrastruktur nicht auskommt.



Investitionen anziehen zu können. Auf Bundes-, Landes- wie auf kommunaler Ebene bedeutet dies, die Investitionstätigkeit deutlich zu erhöhen.

Einerseits sollten der Investitionsstau in den Bereichen Bildung, Wohnungsbau, Breitbandausbau, Krankenhausstruktur und der Verkehrs- und Versorgungsinfrastrukturen behoben werden. Bereits im Jahr 2019 hatte eine Gruppe von Ökonomen<sup>2</sup> diesen Bedarf mit 457 Milliarden Euro für ganz Deutschland angegeben. Ihr Vorschlag bestand darin, auf Bundesebene über zehn Jahre jedes Jahr zusätzliche Investitionen von 45 Milliarden Euro zu tätigen. Große Teile dieser notwendigen Modernisierungsanstrengungen fallen dabei für die kommunale Ebene an, die gerade im Saarland notorisch unterfinanziert ist. Die öffentliche Daseinsvorsorge findet durch Investitionen in Schulen, Breitband, Straßen, Fahrradwege, ÖPNV oder Kläranlagen auf kommunaler Ebene statt. Optimale Voraussetzungen für wirtschaftliche Innovation werden zudem vor allem durch lokale Vorleistungen in die Erschließung von Gewerbegebieten und Unternehmensförderung erst geschaffen. Permanent unterfinanzierte Länder und Gemeinden können diesen Investitionsstau im Sinne des Umbaus hin zu einer prosperierenden Wirtschaft nicht bewerkstelligen. Die *obenstehende Grafik* verdeutlicht den unterdurchschnittlichen Verlauf der Investitionen des Saarlandes und seiner Kommunen im Vergleich zum Länderdurchschnitt.

Der von Bardt et al.<sup>3</sup> konstatierte Investitionsstau würde auf die Bevölkerungszahl des Saarlandes umgelegt eine zusätzliche Investitionssumme von 5,5 Milliarden Euro in

zehn Jahren, also zusätzliche Investitionen von 550 Millionen Euro pro Jahr bedeuten (siehe Tabelle 1). 2020 hat das Saarland 450 Millionen Euro investiert. Damit hat es nicht einmal den Länderdurchschnitt erreicht. Laut mittelfristiger Finanzplanung des Jahres 2021 werden die Landesinvestitionen in den nächsten Jahren 2022 bis 2025 auf und ab schwanken. Eine kontinuierliche Steigerung ist in der mittelfristigen Finanzplanung nicht zu erkennen. Dennoch sollen die Investitionen 2025 dann 480 Millionen Euro betragen,<sup>4</sup> also um 6,6 Prozent seit 2020 gesteigert werden. Die vehementen Investitionslücken aufgrund der geringen Investitionen der Jahre der Haushaltssanierung wurden im Jahresbericht der Arbeitskammer des Jahres 2021 bereits benannt. Sie ergeben eine Summe von 1,245 Milliarden Euro.<sup>5</sup> Umgelegt auf zehn Jahre würde dies erfordern, dass das Saarland so viel wie der Länderdurchschnitt investiert und zusätzlich 125 Millionen Euro für Investitionen bereitstellt, um die entgangenen Investitionen aufzuholen. Dies wäre eine Steigerung von mindestens 27 Prozent zum Betrag von 2020. Hinzu kämen weiterhin zusätzliche Investitionen, die sich aus den insgesamt für ganz Deutschland als zu niedrig festgestellten Investitionen ergeben. Von den auf das Saarland entfallenden 5,5 Milliarden Euro könnten dabei ein Drittel von Bundesinvestitionen getragen werden. Dann verbleiben bei Land und Kommunen immerhin noch weitere Investitionsbedarfe in Höhe von 3,7 Milliarden Euro. Insgesamt 4,95 Milliarden Euro wären also für die Bewältigung des Investitionsstaus erforderlich; umgelegt auf zehn Jahre wären dies zusätzliche Investitionen von 495 Millionen Euro durch Land und Kommunen, eine notwendige gewaltige Investitionssteigerung um 110 Prozent.

Die eklatanten Investitionslücken im Saarland summieren sich auf 1,245 Milliarden Euro.

Andererseits erfordert die Anpassung an den Klimawandel zusätzliche öffentliche Investitionen über die Behebung des Investitionsstaus hinaus. Hier stehen die öffentlichen Kostenanteile in den Bereichen Energiewirtschaft (Wasserstoffnetze), Industrie (Umwstellung der Stahlproduktion), klimaneutrale Gebäudebewirtschaftung

<b>Tabelle 1: Investitionsbedarfe in Deutschland und im Saarland bis 2032 (in Mio. Euro)</b>		
	<b>Investitionsstau<sup>a</sup></b>	<b>Klimainvestitionen<sup>c</sup></b>
Bundesweite Investitionsrückstände	457.000	305.000
daran Anteil des Saarlandes (nach Bevölkerung)	5.500	3.600
Anteil Saarland abzüglich Bundeszahlungen	3.700	2.400
Investitionslücke Saarland <sup>b</sup>	1.250	n.a.
Erforderliche Landes- und Kommunalmittel Saarland	<b>4.950</b>	<b>2.400</b>
Jährliche Zusatzinvestitionen Saarland über 10 Jahre	<b>495</b>	<b>240</b>
Quellen: a) Bardt et al. 2019, c) Krebs/Steitz 2021, b) Bauer 2021, Arbeitskammer 2021, eigene Berechnungen		

(Energieeffizienzmaßnahmen) und Verkehr (ÖPNV-Ausbau, E-Mobilität), Innovationsförderung und Humankapital-Weiterbildung im Mittelpunkt. Krebs und Steitz<sup>6</sup> geben die notwendigen Mittel für die klimapolitischen Maßnahmen mit 460 Milliarden Euro an. Auch hier fallen wesentliche Anteile der Kosten auf der kommunalen Ebene an, denke man nur an die Energieversorgung für die Haushalte mit E-Autos, Gebäude-sanierung oder die Investitionen der Städte und Gemeinden in ÖPNV und E-Ladeinfrastruktur. Da es gewisse Deckungsgleichheiten mit der Berechnung von Bardt et al. gibt, kann die Anpassung an den Klimawandel leicht nach unten korrigiert werden: 20 Milliarden Euro für den ÖPNV, 60 Milliarden Euro für die Bahn und 75 Milliarden Euro für die Dekarbonisierung waren bereits in der Berechnung von Bardt et. al. 2019 enthalten. 155 Milliarden Euro sind also von den angegebenen 460 Milliarden Euro für den Klimawandel abzuziehen. Dennoch sind für die Klimapolitik in den Jahren 2022 bis 2032 zusätzliche Mittel in Höhe von 305 Milliarden Euro in Deutschland aufzuwenden. Umgelegt auf die Bevölkerung bedeutet dies für das Saarland zusätzliche klimapolitische Investitionen von 3,6 Milliarden Euro, wovon rund ein Drittel von Bundesmitteln gedeckt werden wird. Es verbleiben also für Land und Kommunen rund 2,4 Milliarden Euro klimapolitische Investitionen. Umgelegt auf zehn Jahre würden weitere 240 Millionen Euro jährlich für die Klima- und Energiepolitik erforderlich werden.

Sowohl die allgemeinen wie die klimapolitischen Investitionen summieren sich also auf eine zusätzliche jährliche Investitionssumme von gut 735 Millionen Euro für das Saarland. Diese werden entsprechend der Zuständigkeiten in den Haushalten des Landes und der Kommunen ausgabenwirksam werden. Da das Land die Kommunen mit erheblichen Zuweisungen unterstützt, wird der Löwenanteil dieser zusätzlich benötigten Mittel beim Land anfallen. Eine Detailrechnung würde eine alternative Haushaltsrechnung voraussetzen, die an dieser Stelle nicht vollzogen werden kann. Würde die gesamte Summe beim Land anfallen, müsste der Landeshaushalt um 14,7 Prozent ausgeweitet werden; tatsächlich ist aber mit Einrechnung der Anteile

Eine Ausweitung der Landesinvestitionen für Strukturwandel und Klimawende sind derzeit weder im Landeshaushalt noch in der mittelfristigen Finanzplanung abgebildet. Es darf vermutet werden, dass die Vorgaben des Stabilitätsrates für den Erhalt der Sanierungshilfen eine wesentliche Rolle bei der Ausgestaltung des Landeshaushalts spielen.

der Gemeinden, zusätzlicher Bundesförderung, neuen GRW-Mitteln und Mitteln aus europäischen Förderprogrammen mindestens eine Ausweitung der reinen Landesmittel um zehn Prozent erforderlich. Diese Ausweitung der Landesinvestitionen für Strukturwandel und Klimawende sind derzeit weder im Landeshaushalt noch in der mittelfristigen Finanzplanung abgebildet. Es darf vermutet werden, dass die Vorgaben des Stabilitätsrates für den Erhalt der

Sanierungshilfen eine wesentliche Rolle bei der Ausgestaltung des Landeshaushalts spielen. Er ist das Instrument zur Umsetzung der Schuldenbremse in den Landeshaushalten. Finanzschwachen Ländern wie dem Saarland drohen entsprechend Sanktionen bei Abweichung vom Entschuldungspfad. Tatsächlich ist dieser finanz-

politische Kurs jedoch längst von der internationalen wirtschafts- und finanzwissenschaftlichen Debatte überholt worden. Nachfolgend wird deren aktueller Stand und es werden die entsprechenden Konzepte erläutert.

### 3. Argumente für kreditfinanzierte öffentliche Investitionen

Ein wesentliches Argument gegen eine Kreditfinanzierung von staatlichen Ausgaben wird vor allem in der Einengung der finanziellen Mittel in den auf den Kredit folgenden Jahren gesehen. In Phasen hoher Zinsen wird die steigende Zinslast für Kredite als Hauptproblem der Einengung künftiger Handlungsmöglichkeiten gesehen. Hinzu treten die Lasten aus der Tilgung der Schulden. Dieses Argument wird aber von den realen Entwicklungen in der derzeitigen makroökonomischen Situation nicht gestützt. Tatsächlich kann eine nachhaltig stabile staatliche Schuldenquote trotz der Aufnahme neuer Kredite gehalten werden, wie verschiedene Schuldentragfähigkeitsanalysen zeigen. Schuldentragfähigkeit bedeutet, dass ein Staat jederzeit seine Schulden bedienen kann. Das bedeutet, dass er sich bei fehlender Liquidität über den Finanzmarkt refinanzieren kann und dass er solvent im Sinne der Einhaltung der staatlichen Budgetrestriktion ist.<sup>7</sup>

Schuldentragfähigkeit bedeutet, dass ein Staat jederzeit seine Schulden bedienen kann.

Der zentrale Zusammenhang für die Analyse der Schuldentragfähigkeit staatlicher Kreditaufnahme besteht im Verhältnis von Realzins zu realer Wachstumsrate. Zudem ist die Höhe des Primärsaldos des Budgets, also die Differenz aus Einnahmen und Ausgaben ohne Zinsausgaben, bedeutsam. Nimmt man einen Primärsaldo von 0 und einen über der realen Wachstumsrate liegenden Realzins an, dann wird eine Kreditaufnahme zu einer Steigerung der Zins- und Schuldenlast führen. Tatsächlich liegt der Realzins in Deutschland aber seit über zehn Jahren unter der realen Wachstumsrate, ein Trend, der für den gesamten Euroraum ebenfalls seit 2013 zu verzeichnen ist. Dieser Befund ist als Trend für Europa und die OECD-Welt in einer Reihe von Untersuchungen gezeigt worden.<sup>8</sup> Nimmt man einen konstanten Primärsaldo an, so führen unter der realen Wachstumsrate liegende Realzinsen zu einem Sinken der Schuldenlast. Der Staat wird aus den Schulden „herauswachsen“. Entsprechend kann die Differenz aus Realzins und realem Wachstum aber auch genutzt werden, um investive Kredite aufzunehmen. Trotz neuer Kredite könnte dann, abhängig von der Höhe des Primärsaldos und der Differenz zwischen Realzins und realem Wachstum, die Schuldenlast sinken oder wenigstens konstant bei einer festzulegenden Rate des Bruttoinlandsprodukts (BIP) gehalten werden.<sup>9</sup>

Zentral für alle Überlegungen zur Kreditfinanzierung öffentlicher Investitionen ist also die derzeitige makroökonomische Situation, bei der in der mittel- und langfristigen Perspektive das Zinsniveau unter dem Wachstumsniveau liegt. Das historisch niedrige Zinsniveau bedingt, dass – trotz steigender Schuldenlast in den Pandemie Jahren

Tabelle 2: Schuldenstand und Zinslast saarländischer Haushalte in den Jahren 2018 bis 2024							
	2018	2019	2020	2021*	2022*	2023*	2024*
Schuldenstand in Millionen Euro	13.552,3	13.667,6	13.967,7	13.972,7	13.954,7	13.888,7	13.808,7
Zins-Ausgabenquote in Prozent	8,4	7,0	6,0	6,0	5,8	5,4	5,5
Zins-Steuerquote in Prozent	10,7	9,2	10,7	8,3	8,0	7,0	6,8
Quelle: Mittelfristige Finanzplanung des Saarlandes 2018 bis 2021, * = Schätzung							

2020 und 2021 – die Zinsbelastung der öffentlichen Haushalte sinkt. Sowohl Zins-Ausgabenquote wie Zins-Steuerquote fallen ab, was höhere Handlungsspielräume der öffentlichen Hand trotz Verschuldung eröffnet. Der Anteil der Zinslast an den Gesamtausgaben, ausgedrückt in der Zins-Ausgabenquote, verkleinert sich also, weil die Volkswirtschaften stärker wachsen als die Zinsen, sodass tendenziell die Steuereinnahmen steigen und die Zins-Steuerquote ebenfalls sinkt (siehe Tabelle 2). Damit ist eine Einengung öffentlicher Handlungsfähigkeit durch hohe Zinslasten ausgeschlossen.

Damit widerspricht die Empirie den Annahmen, die der Schuldenbremse zugrundeliegen und entkräftet so die Argumente für eine schwarze Null. Nachfolgend werden deshalb diejenigen Konzepte vorgestellt, die eine Reform oder wenigstens Neuinterpretation der Schuldenbremse fordern. Alle Konzepte beziehen sich auf die Ausweitung staatlicher Investitionen durch Kreditfinanzierung, nicht auf die Deckung konsumtiver Ausgaben durch Schulden.

#### 4. Alternative fiskalpolitische Konzepte

Das Konzept von Paul Krugman bezieht sich auf den Investitionsstau in den USA. Es ist sicherlich das radikalste Konzept zur investiven Belebung einer Volkswirtschaft und könnte auch auf die EU und Deutschland übertragen werden. Dullien und andere konzentrieren sich auf die europäischen Fiskalregeln und schlagen ein an der Schuldentragfähigkeit orientiertes Konzept vor, das eine Modifikation der Goldenen Regel darstellt.

Paul Krugman<sup>10</sup> plädiert dafür, in den USA einen dauerhaften Investitionsstimulus von jährlich zwei Prozent des BIP für Investitionen in Infrastruktur, Gesundheit und Bildung vorzusehen. Er errechnet, dass dies unter den jetzigen Bedingungen zu einem Anwachsen der Staatsschulden um 50 Prozent innerhalb von 35 Jahren führen würde und hält diese Steigerung angesichts der zu erzielenden Vorteile bei gesunden, gut ausgebildeten Arbeitskräften und einer funktionstüchtigen Infrastruktur für eine hinnehmbare Folge. Zumal, wenn sich die investiven Ausgaben in einem gesteigerten



Wirtschaftswachstum manifestieren und die niedrige Zinslast nicht zu einer Einengung des US-Budgets führt.

Eine Reform der Euro-Fiskalregeln schlagen Dullien et al.<sup>11</sup> vor, die eine Ausgabenregel für die konsumtiven, laufenden Ausgaben befürworten, aber deutliche Spielräume für investive Ausgaben der Euro-Staaten einfordern. Nicht-investive und konjunkturunabhängige Ausgaben sollen durch eine Quote des Schuldenstandes begrenzt werden. Ausnahmen würden für konjunkturabhängige Ausgaben wie die Arbeitslosenunterstützung gelten. Alle Ausgaben sind an der Schuldentragfähigkeit ausgerichtet und können anhand des Primärsaldos gesteuert werden. Effektiv bedeutet dies eine Modifizierung der Europäischen Stabilitätsmechanismen, die für nicht-investive Ausgaben an der langfristigen Senkung des Schuldenstandes eines Landes orientiert ist. Diese soll kombiniert werden mit der „Goldenen Regel“, die die Kreditfinanzierung öffentlicher Investitionen ermöglicht. So könnten die Erneuerung des öffentlichen Kapitalstocks angegangen, die Planungssicherheit für Unternehmen erhöht und damit auch positive Effekte für private Investitionen erzielt werden. Bezogen auf die Tragfähigkeit können auch negative Primärdefizite wegen der deutlich unter der Wachstumsrate liegenden Zinsquote die Schulden konstant halten. Für die Euro-Zone „... bedeutet dies, dass ein tatsächliches Budgetdefizit von 3 Prozent (Maastricht-Defizitregel) zusammen mit einer langfristigen Inflationsrate von 2 Prozent (EZB-Ziel) und einer langfristigen realen BIP-Wachstumsrate von 1 Prozent eine Schuldenquote von 100 Prozent nachhaltig tragbar machen würde [...] Insofern sollte die – auch und besonders infolge der Coronakrise unrealistische – 60 Prozent Maastricht-Schuldenquote dem inzwischen seit Jahren andauernden veränderten makroökonomischen Umfeld angepasst werden. Ausgehend von diesen Überlegungen und unter Einhaltung eines gewissen Sicherheitspuffers für unvorhergesehene Krisen schlagen wir daher als pragmatische Lösung eine Staatsschuldenobergrenze von 90 Prozent vor, zumindest sollte die Maastricht-Quote aber deutlich erhöht werden.“<sup>12</sup>

Der Vorschlag der „Goldenen Regel“ für investive Ausgaben bei gleichzeitiger Begrenzung der nicht-investiven und nicht-konjunkturbedingten Ausgaben ist eine durchdachte und gut anwendbare Finanzregel.

Der Vorschlag der „Goldenen Regel“ für investive Ausgaben bei gleichzeitiger Begrenzung der nicht-investiven und nicht-konjunkturbedingten Ausgaben ist dabei eine durchdachte und gut anwendbare Finanzregel. Erforderlich wäre, den Investitionsbegriff entsprechend klar abzugrenzen, um missbräuchlichen Verwendungen der Möglichkeit kreditfinanzierter öffentlicher Ausgaben wirksame Begrenzungen zu setzen. Investitionen können nach dem European System of National Accounts (in Deutschland den Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen, VGR) abgegrenzt werden. Da dies vor allem Infrastruktur- und Anlageinvestitionen beinhaltet, können darüber hinaus Investitionen in Humankapital, also Bildungs-, Wissenschafts- und

Forschungsinvestitionen, in Art und Umfang definiert und mit in den Investitionsbegriff aufgenommen werden.

Vor dem Hintergrund der erheblichen Investitionsbedarfe wäre eine Reform der Schuldenbremse der klarste Weg, die Investitionsrückstände in ganz Deutschland zu beheben und die Klimawende im umfassenden Sinne zu gestalten. Da auch unter der neuen Ampel-Regierung diese Reform derzeit eher unwahrscheinlich ist, wurden alternative Vorschläge zur Interpretation der Schuldenbremse vorgelegt, die ebenfalls größere Handlungsspielräume in den öffentlichen Haushalten eröffnen könnten.

### 5. Schuldenbremse interpretieren

Seit dem Jahr 2021 wurden verschiedene Vorschläge zur Reinterpretation der Schuldenbremse vorgelegt. Bemerkenswert ist, dass auch eher neoliberal orientierte Forscher den, zumindest zeitlich begrenzten, Bedarf für größere Haushaltsspielräume konzipieren. Wesentlicher Ansatzpunkt aller Vorschläge zur Interpretation der Schuldenbremse ist auch bei diesen eine als notwendig erachtete nachhaltige und dauerhafte Steigerung der öffentlichen Investitionen. Im Wesentlichen können vier Ansatzpunkte einer solchen Neuinterpretation identifiziert werden: die Bildung von Rücklagen und entsprechende Rücklagenbewegungen<sup>13</sup>, eine alternative Ausgestaltung der Tilgungszahlungen für die pandemiebedingten Schulden,<sup>14</sup> eine bessere Produktionspotentialschätzung im Rahmen der Konjunkturkomponente der Schuldenbremse<sup>15</sup> und eine stärkere Rolle öffentlicher Unternehmen bei der öffentlichen Investitionstätigkeit.<sup>16</sup> Alle würden zusätzliche Spielräume für die identifizierten Investitionen des öffentlichen Sektors eröffnen.

#### Bildung von Rücklagen und entsprechende Rücklagenbewegungen

Krebs/Steitz<sup>17</sup> argumentieren, die Ausgaben für Klimainvestitionen der nächsten Jahre durch eine neue Rücklage im Bundeshaushalt 2022 durch die Anwendung der Sonderregel der Schuldenbremse teilweise zu decken. Diese könne den Abbau der EEG-Umlage finanzieren und damit steigende Energiepreise abfedern. Feld et al.<sup>18</sup> argumentieren etwas zurückhaltender, dass der Auf- und Abbau von Rücklagen für die Gestaltung des Übergangs von der Corona-Krise in einen fiskalischen Normalbetrieb unter Berücksichtigung der Zweckbindungen zu nutzen sei.

#### Ausgestaltung der Tilgungszahlungen

Bei den Tilgungszahlungen für die pandemiebedingten Schulden stellen Feld et al.<sup>19</sup> fest, dass die regressive Ausgestaltung der Rückzahlungen ab 2026 die Handlungsspielräume der öffentlichen Haushalte unnötig verenge und schlägt stattdessen eine progressive Ausgestaltung vor. Diese würde zudem antizyklisch wirken, während die derzeit vorgesehene regressive Ausgestaltung die anspringende Konjunktur eher ausbremsen könne. Dullien et al.<sup>20</sup> argumentieren ebenfalls für eine progressive Tilgungsplanung, gehen aber weiter. Eine vollständige Tilgung der Pandemie-Schulden

sei nicht erforderlich, denn eine Orientierung an der Schuldenstandsquote sichere eine nachhaltige Haushaltswirtschaft. Sobald also die Höchstgrenze der Gesamtverschuldung des europäischen Stabilitäts- und Wachstumspakts erreicht sei, müssten keine weiteren Tilgungen erfolgen.

### Berechnung der Konjunkturkomponente

Feld et al.<sup>21</sup> heben die starke Revisionsnotwendigkeit der Schätzung von Produktionslücken hervor, die zu erheblichen Verzerrungen bei geschätztem und tatsächlichem BIP-Verlauf führe und so regelmäßig zu dem Konjunkturverlauf nicht angemessenen BIP-Schätzungen führe. Dadurch verengten sich die Spielräume für die Höhe der zulässigen Nettokreditaufnahme. Krahe et al.<sup>22</sup> betonen, dass die Verwendung der Cobb-Douglas-Produktionsfunktion und der NAWRU (niedrigste mögliche Arbeitslosigkeit) bei der Ermittlung des Produktionspotentials falsche Ergebnisse erzeuge, da die Realitätsferne der Cobb-Douglas-Produktionsfunktion wie der NAWRU von empirischen Untersuchungen längst widerlegt sei. Das unrealistische und rein vergangenheitsbezogene Berechnungsverfahren führe somit zu realitätsfernen Ergebnissen bei der Berechnung des Konjunkturverlaufs und in dessen Folge der Höhe der Konjunkturkomponente. Stärker am realen Verlauf orientierte Berechnungsverfahren und die Einrechnung mitlaufender Investitionen ergäben damit andere, oftmals größere, Spielräume für die Nettokreditaufnahme.

### Öffentliche Unternehmensbeteiligungen

Krebs und Steitz<sup>23</sup> fordern, für den raschen klimaneutralen und digitalen Umbau der deutschen Wirtschaft sei das verstärkte Engagement der öffentlichen Hand von zentraler Bedeutung. Um etwa den Ausbau des Schienennetzes der Deutschen Bahn zu beschleunigen, wäre eine Aufstockung der Eigenkapitalbasis der Deutschen Bahn durch den Bund erforderlich. Das dringend benötigte Wasserstoffleitungsnetz zur Versorgung der deutschen Industrie könnte über die Gründung einer öffentlichen Wasserstoffgesellschaft erfolgen. Das Eigenkapital dieser Gesellschaft könnte vom Bund bereitgestellt werden. Der Bund sollte darüber hinaus eine Mehrheitsbeteiligung bei den Übertragungsnetzbetreibern durch deren Aufstockung des Eigenkapitals anstreben, um einen schnelleren Ausbau der Stromtrassen voranzubringen. Zur Unterstützung der Länder und vor allem der Kommunen bei den Klimainvestitionen seien über existierende Förderprogramme hinausgehende Beteiligungsgesellschaften des Bundes denkbar, die die kommunalen Wohnungsbaunternehmen und die kommunalen Verkehrsunternehmen durch organisatorisches Wissen und zusätzliches Eigenkapital unterstützten. Zudem würde die

Zur Unterstützung der Länder und vor allem der Kommunen bei den Klimainvestitionen sind über existierende Förderprogramme hinausgehende Beteiligungsgesellschaften des Bundes denkbar, die die kommunalen Wohnungsbaunternehmen und die kommunalen Verkehrsunternehmen durch organisatorisches Wissen und zusätzliches Eigenkapital unterstützen.

Eigenkapitalerhöhung der Förderbank KfW eine Grundlage für die Anregung privater Investitionen bilden, Alle diese Maßnahmen stellen finanzielle Transaktionen dar, die schuldenbremsenneutral sind. Die Kreditaufnahme für die Erhöhung des Eigenkapitals öffentlicher Unternehmen oder deren Gründung und Ausstattung mit Eigenkapital erhöht insgesamt das Nettofinanzvermögen des Bundes. Damit erhöht sich auch die zulässige Nettokreditaufnahme (NKA) im Rahmen der Schuldenbremse. Zusätzlich eröffnet dies den öffentlichen Unternehmen die Möglichkeit, Investitionen über die eigene Kreditaufnahme zu finanzieren, was die zulässige Nettokreditaufnahme des Bundes nicht berührt.<sup>24</sup>

Diese Vorschläge für den Bundeshaushalt können auch für den saarländischen Landeshaushalt fruchtbar gemacht werden. Angesichts der zusätzlichen Investitionsbedarfe von 735 Millionen Euro jährlich, die nach der Schätzung der Arbeitskammer im Zuge der Erneuerung der Infrastruktur und der Bewältigung der Klimawende auf das Saarland zukommen, werden Rücklagenbildungen und Sondervermögen im bisherigen Umfang nicht ausreichen. Deshalb ist an ein stärkeres Engagement des Landes durch Landesbeteiligungen zu denken. Hier könnte die Eigenkapitalgesellschaft SEK Saarland GmbH, die als Instrument zur Abfederung Transformations- und Corona-bedingter Schwierigkeiten in saarländischen Unternehmen ins Leben gerufen wurde, für die Investitionen in die sozial-ökologische Transformation umgebaut werden.

Die SEK Saarland GmbH als Instrument zur Gestaltung der vielfältigen industriellen und klimapolitischen Transformationsprozesse könnte dann Landeskapital bereit-



*Bei einem Aussetzen der Schuldenbremse oder deren Reinterpretation wären dringend nötige öffentliche Investitionen problemlos möglich.*

stellen, das auch in längerfristige Beteiligungen fließen würde. Darüber hinaus könnte das Land mit stärkeren Beteiligungen auch Verkehrsunternehmen (saarVV) und Energieversorger in die Lage versetzen, die Verkehrswende und die Energiewende schneller und entschlossener umzusetzen. Dazu würde auch die Unterstützung der Kommunen gehören, die in diesen Bereichen von der Expertise und den finanziellen Mitteln profitieren könnten.

Das Volumen der notwendigen Transformationsinvestitionen könnte auf diese Art kreditfinanziert werden, ohne dass die Kreditaufnahme für die Schuldenbremse relevant wäre. Faktisch setzt das Konzept von öffentlichen Unternehmen und Unternehmensbeteiligungen die „goldene Regel“ außerhalb des Haushalts mit Hilfe finanzieller Transaktionen um. Da der saarländische Landeshaushalt über die Spielräume, die für eine jährliche Investitionssumme von 735 Millionen Euro nötig sind, immerhin rund 15 Prozent des saarländischen Landeshaushalts, auf absehbare Zeit nicht verfügt, stellen die Gründung und Ausweitung der Aufgaben öffentlicher Unternehmen und Finanzierungsgesellschaften eine gesetzeskonforme und öffentlich kontrollierbare Alternative dar.

### 6. Perspektiven

In einer Zeit der Krisen braucht politische Gestaltung auch finanzielle Spielräume. Dieser Artikel hat die großen Problemkomplexe der Transformation angerissen. Vieles kann mit Hilfe eines stärkeren Engagements des Staates in Investitionen und durch öffentliche Unternehmen unterstützt und beschleunigt werden. Dazu bietet die neuere wirtschafts- und finanzpolitische Debatte eine Vielzahl von Ansatzpunkten und alternativen Konzepten zur Schuldenbremse. Hier kann eine proaktive Finanzpolitik in Deutschland und im Saarland ansetzen. Selbst bei Beibehaltung der Schuldenbremse können vor allem die Verstärkung öffentlicher Beteiligungen oder neu gegründete öffentliche Unternehmen eine sozial ausgerichtete ökologische Transformation durch innovative Leitinvestitionen und beschleunigte Steigerung der öffentlichen Nettoinvestitionen in die Infrastruktur proaktiv gestalten.

---

## Anmerkungen

- 1) Clemens, Marius; Goerge, Marius und Michelsen, Claus: Öffentliche Investitionen sind wichtige Voraussetzung für privatwirtschaftliche Aktivität, in: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung: DIW-Wochenbericht: Wirtschaft, Politik, Wissenschaft 86 (31) (2019), S. 537–543. Online: <https://doi.org/10/gf7354>.
- 2) Bardt, Hubertus; Grömling, Michael; Hentze, Tobias u. a.: Investieren Staat und Unternehmen in Deutschland zu wenig? Bestandsaufnahme und Handlungsbedarf, IW-Analysen 118, 2019. Online: <https://www.econsortor.eu/handle/10419/170497>.
- 3) Ebd.
- 4) Saarland, MFE: Finanzplan des Saarlandes 2021–2025, 2021.
- 5) Arbeitskammer des Saarlandes: Bericht an die Regierung des Saarlandes 2021: Zur wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und kulturellen Lage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Saarbrücken 2021, S. 37–38. Online: [https://www.arbeitskammer.de/fileadmin/user\\_upload/-----AK\\_Download\\_Datenbank-----/Publikationen/Jahresberichte\\_und\\_Datenbaende/Jahresbericht\\_2021/AK\\_Bericht\\_adR\\_2021\\_Bfweb\\_link.pdf](https://www.arbeitskammer.de/fileadmin/user_upload/-----AK_Download_Datenbank-----/Publikationen/Jahresberichte_und_Datenbaende/Jahresbericht_2021/AK_Bericht_adR_2021_Bfweb_link.pdf).
- 6) Krebs, Tom und Steitz, Janek: Öffentliche Finanzbedarfe für Klimainvestitionen im Zeitraum 2021–2030, Working Papers 3, 2021. Online: <https://newforum.org/wp-content/uploads/2021/09/FNE-WPO3-2021.pdf>, Stand: 24.02.2022.
- 7) Zur Schuldentragfähigkeit und intertemporaler Budgetrestriktion vgl.: Brümmerhoff, Dieter und Büttner, Thies: Finanzwissenschaft, Berlin 122018, S. 538–543.
- 8) Furman, Jason und Summers, Lawrence H.: A reconsideration of fiscal policy in the era of low interest rates, Cambridge, MA 2020; Furman, Jason: The new view of fiscal policy and its application, Remarks, Conference: Global Implications of Europe's Redesign, New York (05.10.2016). Online: [https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/page/files/20161115\\_furman\\_francestrategie\\_fiscalpolicy\\_cea\\_slides\\_0.pdf](https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/page/files/20161115_furman_francestrategie_fiscalpolicy_cea_slides_0.pdf), Stand: 21.01.2021; Naumer, Hans-Jörg: Schuldentragfähigkeit in der Eurozone bei niedrigen bzw. negativen Zinsen, in: Wirtschaftsdienst 100

- (9) (2020), S. 682–686. Online: <https://doi.org/10/gjh3r2>; Priewe, Jan: Why 60 and 3 percent? European debt and deficit rules – critique and alternatives, IMK Study 66, 2020. Online: [https://www.imk-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=8829](https://www.imk-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8829), Stand: 24.11.2020; Elmendorf, Douglas W. und Sheiner, Louise M.: Federal budget policy with an aging population and persistently low interest rates, in: *Journal of Economic Perspectives* 31 (3) (2017), S. 175–194. Online: <https://doi.org/10/ggqrhh>.
- 9) Zur mathematischen Fundierung siehe: Dullien, Sebastian; Paetz, Christoph; Watt, Andrew u. a.: Vorschläge zur Reform der Europäischen Fiskalregeln und Economic Governance, IMK Report 159, Düsseldorf 2020, S. 12–14. Online: [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=8945](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8945).
- 10) Krugman, Paul: The case for permanent stimulus (wonkish), in: *New York Times* (07.03.2020). Online: <https://www.nytimes.com/2020/03/07/opinion/the-case-for-permanent-stimulus-wonkish.html>, Stand: 18.05.2020.
- 11) Dullien u. a., Vorschläge zur Reform der Europäischen Fiskalregeln und Economic Governance (wie Anm. 9).
- 12) Ebd., S. 15.
- 13) Krebs; Steitz, Öffentliche Finanzbedarfe für Klimainvestitionen im Zeitraum 2021–2030 (wie Anm. 6); Feld, Lars P.; Nöh, Lukas; Reuter, Wolf Heinrich u. a.: Von der Corona-bedingten Schuldenaufnahme zur Wiedereinhaltung der Schuldenbremse, in: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik* 22 (4) (2021), S. 330–349; Dullien, Sebastian; Herzog-Stein, Alexander; Rietzler, Katja u. a.: Transformative Weichenstellungen: Wirtschaftspolitische Herausforderungen 2022, IMK Report 173, Düsseldorf 2022.
- 14) Feld u. a., Von der Corona-bedingten Schuldenaufnahme zur Wiedereinhaltung der Schuldenbremse (wie Anm. 13); Dullien u. a., Transformative Weichenstellungen: Wirtschaftspolitische Herausforderungen 2022 (wie Anm. 13).
- 15) Krahé, Max; Schuster, Florian und Sigl-Glöckner, Philippa: Wird die Konjunkturkomponente der Schuldenbremse ihrer Aufgabe noch gerecht?, in: *Wirtschaftsdienst* 101 (8) (08.2021), S. 621–628. Online: <https://doi.org/10.1007/s10273-021-2984-4>; Feld u. a., Von der Corona-bedingten Schuldenaufnahme zur Wiedereinhaltung der Schuldenbremse (wie Anm. 13); Dullien u. a., Transformative Weichenstellungen: Wirtschaftspolitische Herausforderungen 2022 (wie Anm. 13); Krebs, Tom; Steitz, Janek und Graichen, Patrick: Öffentliche Finanzierung von Klima- und anderen Zukunftsinvestitionen, 2021. Online: [https://static.agora-energiewende.de/fileadmin/Projekte/2021/2021\\_09\\_Klimainvest2030/A-EW\\_244-Klimainvest\\_II\\_WEB\\_v1.1.pdf](https://static.agora-energiewende.de/fileadmin/Projekte/2021/2021_09_Klimainvest2030/A-EW_244-Klimainvest_II_WEB_v1.1.pdf).
- 16) Krebs; Steitz; Graichen, Öffentliche Finanzierung von Klima- und anderen Zukunftsinvestitionen (wie Anm. 15); Dullien u. a., Transformative Weichenstellungen: Wirtschaftspolitische Herausforderungen 2022 (wie Anm. 13).
- 17) Krebs; Steitz; Graichen, Öffentliche Finanzierung von Klima- und anderen Zukunftsinvestitionen (wie Anm. 15), S. 26.
- 18) Feld u. a., Von der Corona-bedingten Schuldenaufnahme zur Wiedereinhaltung der Schuldenbremse (wie Anm. 13), S. 336 ff.
- 19) Ebd., S. 333 ff.
- 20) Dullien u. a., Transformative Weichenstellungen: Wirtschaftspolitische Herausforderungen 2022 (wie Anm. 13), S. 5.
- 21) Feld u. a., Von der Corona-bedingten Schuldenaufnahme zur Wiedereinhaltung der Schuldenbremse (wie Anm. 13), S. 333 ff.
- 22) Krahé; Schuster; Sigl-Glöckner, Wird die Konjunkturkomponente der Schuldenbremse ihrer Aufgabe noch gerecht? (wie Anm. 15).
- 23) Krebs; Steitz; Graichen, Öffentliche Finanzierung von Klima- und anderen Zukunftsinvestitionen (wie Anm. 15).
- 24) Ebd., S. 6.

# Über die Kraft und positive Wirkung künstlerisch-kultureller (Teilhabe-)Projekte

Von Dr. Nicole Schwarz, Dr. Hellen P. Gross,  
Dr. Stefanie Cramer von Clausbruch und Katharina Hary

*Der folgende Artikel untersucht die Kraft künstlerisch-kultureller (Teilhabe-)Projekte (kkTh-Projekte) zur Förderung des Wohlbefindens von Geflüchteten und deutschen Bürgern sowie deren Beitrag zur Integration. Als kkTh-Projekte definieren die Autorinnen Musikdarbietungen, Theateraufführungen, Filme, Lesungen, Kunstprojekte, Museumsausstellungen an/in denen Geflüchtete oder Geflüchtete und Einheimische gemeinsam aktiv oder passiv beteiligt sind und Themen Geflüchteter (wie Vertreibung, Flucht, Ängste) behandelt sowie die deutsche oder fremde Kulturen dargestellt werden. Auf Basis einer Panel-Befragung von 702 deutschen Bürgern sowie qualitativer Interviews mit 30 Geflüchteten und 38 Kulturmanagern\*\* liefert der Text Belege dafür, dass kkTh-Projekte das Wohlbefinden sowie positive Einstellungen von Bürgern und Geflüchteten erhöhen und deren Fremdenfeindlichkeit mindern. Dadurch bieten diese Projekte einen Nährboden für Austausch, gegenseitiges Verständnis, für sozialen Zusammenhalt und letztlich zur Förderung der Integration.*



*Dr. Nicole Schwarz\*, Dr. Hellen Gross, Dr. Stefanie Cramer von Clausbruch und Katharina Hary (von links oben im Uhrzeigersinn). Angaben zum Arbeitsgebiet der vier Autorinnen stehen am Ende des Textes.\**

## 1. Einleitung

Die Integration von Geflüchteten in die hiesige Gesellschaft gilt als eine der zentralen Aufgaben unserer Zeit und wird im Hinblick auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt immer bedeutender,

Gliederung:

1. Einleitung
2. Theoretischer Hintergrund
3. Methodik und Inhalte der drei Studien
4. Diskussion der Ergebnisse
5. Literaturverzeichnis

denn seit der großen Zuwanderung von Geflüchteten nach Europa in den Jahren 2015/16 wird diese in den Aufnahme-ländern zunehmend kontroverser diskutiert (Garkisch, Heidingsfelder & Beckmann, 2017) und ist oftmals von Ver-



*Die Studien der Autorinnen belegen eindeutig, dass künstlerisch-kulturelle (Teilhabe-)Projekte für Geflüchtete positiv in vielerlei Hinsicht wirken.*



Foto: Adobe Stock / Valmedia

unglimpfungstendenzen und Vorurteilen negativ geprägt. Aufgabe der bereits etablierten Dienstleistungssysteme ist es, die Vielzahl der Geflüchteten aufzunehmen, zu verwalten und zu integrieren (Finsterwalder, 2017).

Kulturorganisationen sind dazu in der Lage, einen Nährboden für kulturellen Austausch zu schaffen und von daher dafür prädestiniert, die interkulturelle Öffnung zu fördern. So können Kulturinstitutionen kkTh-Projekte, wie beispielweise Theaterstücke oder Museumsausstellungen unter Einbezug von Geflüchteten oder der Thematik Flucht als Dienstleistungen anbieten und so dazu beitragen, das gegenseitige Verständnis zwischen Geflüchteten und Bürgern zu fördern. Die vielfältigen positiven Auswirkungen der Künste wie beispielsweise wirtschaftlicher Nutzen, das Wohlergehen der Gemeinschaft (Leroux & Bernadska, 2014), der positive Einfluss auf individuelle Werte und Fähigkeiten, die Verbesserung des Gruppen- und Sozialverhaltens sowie die Stärkung des sozialen Zusammenhalts wurden bereits in zahlreichen Studien untersucht und nachgewiesen (z. B. Matarasso, 1997; Romanowska, Larrson & Theorell, 2014; Stern & Seifert, 2002; Stolle & Rochon, 1998). Diese Studie soll die Schaffung von Wohlbefinden (eine ausführliche Erläuterung zur Begrifflichkeit „Wohlbefinden“ erfolgt im nachfolgenden Kapitel) im Kontext mit Kulturinstitutionen als Dienstleistern betrachten. Sie soll bewerten, ob die gemeinsame Wertschöpfung von Geflüchteten und einheimischen Bürgern durch die Teilnahme an kkTh-Projekten nachweisliche Veränderungen in deren Einstellungen und demzufolge auch auf den sozialen Zusammenhalt bewirken kann. Auch der zu leistende



Abbildung 1: Konzeptioneller Rahmen für kkTh-Projekte zur Steigerung des Wohlbefindens Geflüchteter und Bürger

Beitrag von Kulturinstitutionen zur Integration von Geflüchteten sowie ihre organisatorischen Herausforderungen hierbei sind Gegenstand der Untersuchungen.

## 2. Theoretischer Hintergrund

In der *Abbildung 1* wird der konzeptionelle Rahmen für kkTh-Projekte zur Förderung des Wohlbefindens von Geflüchteten und Bürgern dargestellt. Wir berufen uns hierbei auf die Kontakt-Hypothese und die weitreichenden Auswirkungen der Künste, was nachfolgend noch eingehender beschrieben wird.

### Wohlbefinden: hedonistisch und eudämonistisch

In den durchgeführten Studien wird die Steigerung des Wohlbefindens durch die gemeinsame Wertschöpfung in kkTh-Projekten untersucht. Hierbei unterscheiden wir zwischen zwei Arten des Wohlbefindens, eudämonistisches sowie hedonistisches Wohlbefinden (Anderson et al., 2013). Das eudämonistische Wohlbefinden spiegelt sich in vielen Dimensionen wider, zum Beispiel in Alphabetisierung, besserer Entscheidungsfindung, Gesundheit, weniger Ungleichheiten, Harmonie, Respekt, geringerer Diskriminierung und Marginalisierung sowie der Inklusion (siehe Anderson et al., 2013; Rosenbaum et al., 2011 für detaillierte Aufzählungen) und wirkt auf individueller und kollektiver Ebene (Anderson et al., 2013). Das hedonistische Wohlbefinden basiert auf den Vorstellungen von Freude und Glück (Diener & Lucas, 1999). Es wird definiert als eine „Komponente

des subjektiven Wohlbefindens, die mit höheren Ebenen des positiven Affekts im Verhältnis zum negativen Affekt zusammenhängt" (Anderson et al., 2013, S. 1205). Lebenszufriedenheit, positive Emotionen und das Fehlen negativer Emotionen (wie Spannung, Angst, Stress) sind Teil dieser Kategorie und werden am häufigsten dem subjektiven Wohlbefinden zugeordnet (Anderson et al., 2013). Innerhalb unserer Studie definieren wir Wohlbefinden als einen Anstieg der Inklusion und des sozialen Zusammenhalts – und demzufolge auch der Integration (eudämonistisches Wohlbefinden) – ebenso wie die Schaffung positiver und die Abnahme negativer Einstellungen (hedonistisches Wohlbefinden).

Seit dem Beginn des großen Zustroms Geflüchteter nach Deutschland in den Jahren 2015/16 sind Kulturorganisationen auf breiter Front aktiv und versuchen Plattformen für den Austausch zwischen ansässigen Bürgern und ankommenden Geflüchteten zu schaffen, um sich die vielfältigen positiven Auswirkungen der Künste auf das Gruppen- und Sozialverhalten, den sozialen Zusammenhalt sowie auf individuelle Werte und Fähigkeiten zunutze zu machen. Beispielhaft seien an dieser Stelle der Begegnungschor Berlin (vgl. [www.begegnungschor.com](http://www.begegnungschor.com) o.J. – Onlinequelle) als namhaftes Best-Practice-Projekt angeführt. Im Folgenden werden die Wirkungen der Künste, auch im Zusammenhang mit der Steigerung des Wohlbefindens von Minderheiten, etwas ausführlicher beschrieben:

### Auswirkungen der Künste

**a) Gruppen- und Sozialverhalten:** In vielzähligen Studien konnte ein nachweislicher Einfluss der Künste auf das Gruppen- und Sozialverhalten nachgewiesen werden. So ist beispielsweise eine der Schlüsselbotschaften in der Forschung von Matarasso (1997), dass gemeinsame, kreative Arbeit das gegenseitige Verständnis und die soziale Inklusion fördert. Der positive und große Einfluss der Künste auf das Gruppen- und Sozialverhalten zeigt sich auch darin, dass diese oft ein höheres Maß an sozialer Toleranz (Stolle & Rochon, 1998), Offenheit (Keuchel, 2015) und die Reduktion von Stereotypen (Romanowska, Larsson & Theorell, 2013) generieren. In Bezug auf prosoziales Verhalten liefert die Forschung Hinweise darauf, dass der Konsum von Kunst oder die Teilnahme an künstlerischen Veranstaltungen mit einem höheren Maß an bürgerlichem Engagement und altruistischem Verhalten korreliert (Leroux & Bernadska, 2014) und ebenso positiv mit einer besseren Assimilation an eine neue Umgebung verbunden ist (Fiske, 1999).

**b) Sozialer Zusammenhalt:** Bezüglich der Auswirkungen der Künste auf den sozialen Zusammenhalt stellt unter anderem Weitz (1996) die These auf, dass künstlerisches Engagement Barrieren zwischen kulturellen, rassistischen und ethnischen Gruppen überbrücken kann. Zwei neuere Ergebnisse, eine Studie von Wali, Severson & Logoni (2015) sowie ein Forschungsbericht des National Endowment of the Arts (2009), liefern Belege für die Wechselbeziehungen zwischen der Nutzung kultureller Angebote und dem Zusammenhalt von Gesellschaften. Die Studie von Wali,

Severson & Logoni (2015) zeigte neben anderem, dass der soziale Zusammenhalt, das Sozialverhalten und die Kommunikation zwischen den Kulturen durch die Teilnahme von Einzelpersonen an „informellen“ Kunstaktivitäten (wie Schauspielen in einem Gemeinschaftstheater, Singen in einem Kirchenchor) gestärkt werden kann. Darüber hinaus

Studien weisen darauf hin, dass Asylsuchende beispielsweise durch Musizieren und Singen besser mit negativen Gefühlen der Verzweiflung, der Angst, eines Lebens in der Schweben und auch der Enttäuschung umgehen können.

haben Stern & Seifert (2002) bewiesen, dass soziale Konflikte und rassistische Tendenzen durch künstlerische Interventionen gelöst oder gemildert werden können.

c) **Individuelle Werte und Fähigkeiten:** Zusätzlich gibt es auch eine Vielzahl an Studien, die sich mit den positiven Auswirkungen künstlerisch-kultureller Interventionen auf individuelle Fähigkeiten und Werte befassen. So wurde eine Zunahme

von Empathie und Altruismus, eine bessere Resilienz gegen Stress, eine verbesserte psychische Gesundheit, geringer ausgeprägter Narzissmus (Romanowska et al., 2011; Romanowska, Larrson & Theorell, 2013, 2014), eine verbesserte Disziplin, Steigerung der Teamfähigkeit sowie eine bessere Selbstregulation im Zusammenhang mit der Teilnahme an kulturellen Projekten nachgewiesen (Fiske, 1999; Weitz, 1996).

d) **Wohlbefinden von Minderheiten:** Auch existieren bereits einige Studien, in denen nachgewiesen werden konnte, dass durch die Teilnahme an kulturellen Veranstaltungen eine Steigerung des Wohlbefindens von Geflüchteten und Minderheiten erreicht werden kann. Das „Theater der Unterdrückten“ (Boal, 1979) lehrt Minderheiten Selbstvertrauen und trainiert Handlungsoptionen in Konfliktsituationen. Neuere Studien weisen darauf hin, dass Asylsuchende durch Musizieren und Singen besser mit negativen Gefühlen der Verzweiflung, der Angst, eines Lebens in der Schweben und auch der Enttäuschung umgehen können (Lenette, et al., 2015). Des Weiteren kommt Marsh (2017) zu dem Schluss, dass kulturelle Aktivitäten die Sprachentwicklung fördern, die soziale Integration in das neue kulturelle Umfeld unterstützen, eine gute Möglichkeit bieten, soziale Kontakte zu knüpfen, Selbstwertgefühl und Identität zu entwickeln, die soziale Integration zu fördern und auch helfen, Ängste und traumatische Erfahrungen zu reduzieren (Marsh & Dieckmann, 2017).

Trotz dieser bereits existierenden Studien über die Verbesserung des Wohlbefindens von Geflüchteten durch die Künste gibt es noch Bedarf für weitere Forschung (Henderson et al., 2017). Daher untersuchen wir in Anlehnung an unseren konzeptionellen Rahmen, ob die gemeinsame Wertschöpfung von Bürgern, Geflüchteten und Kulturorganisationen in kTh-Projekten das Wohlbefinden von Bürgern und Geflüchteten steigert und somit integrationsfördernd wirkt. Als Grundlage hierfür dient, wie bereits zuvor beschrieben, die Kontakt-Hypothese, die im Folgenden eingehender beschrieben wird.

### Kontakthypothese

Integration gilt als ein zweiseitiger Prozess, der sowohl die ansässigen Bürger als auch die ankommenden Geflüchteten betrifft und eine gegenseitige Anpassung und Beteiligung beider Seiten erfordert (Korac, 2003). Innerhalb des öffentlichen Sektors analysiert die Forschung die Bürger (hier Einheimische und Geflüchtete) als Mitgestalter oder Mitproduzenten von öffentlichen Dienstleistungen. Daher gilt die gemeinsame Wertschöpfung als eine intensive Form der Bürgerbeteiligung, die zur Verbesserung öffentlicher Ergebnisse beitragen kann. Durch die Bereitstellung und Teilnahme von/an kkTh-Projekten wird die Zusammenführung von Bürgern und Geflüchteten und somit ein Intergruppenkontakt ermöglicht. Die sogenannte Kontakthypothese, die erstmals von Allport (1966) aufgestellt wurde, legt nahe, dass Kontakte zwischen verschiedenen Gruppen zum Abbau von Vorurteilen und Konflikten führen und so zu einer weniger konfliktreichen und gerechteren Gesellschaft führen. Gleichrangigkeit, Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe, gemeinsame Ziele und Unterstützung durch soziale und institutionelle Behörden maximieren laut Pettigrew & Tropp (2006) diese positiven Effekte, sind aber nicht zwingend notwendig.

Es wurden eine Vielzahl von Mechanismen empfohlen, um zu klären, wie Kontakte Vorurteile reduzieren können. Pettigrew (1998) schlug vier Veränderungsprozesse vor: das Lernen über die Out-Group, die Verhaltensänderung, die Erzeugung affektiver Bindungen und die gruppeninterne Neubewertung. Ein besonders wichtiger Vermittlungsmechanismus ist der von Emotionen oder Affekten, der auf der Annahme beruht, dass der Kontakt Vorurteile reduziert, indem negative Affekte (wie Angst oder Bedrohung) gemindert und positive Affekte (wie Empathie) erzeugt werden (Tausch & Hewstone, 2010).

Unter Anwendung dieser zuvor genannten Kontakthypothese sagen wir voraus, dass von Kulturorganisationen konzipierte kkTh-Projekte die beschriebenen positiven Ergebnisse aus den im Folgenden angeführten Gründen erzeugen können:

- kkTh-Projekte ermöglichen einen gruppenübergreifenden Kontakt zwischen Bürgern und Geflüchteten, der ihnen hilft, etwas über die andere Gruppe zu lernen.
- Die gemeinsame Produktion eines Theaterstücks, einer Ausstellung oder einer musikalischen Darbietung schafft Gleichberechtigung zwischen den Teilnehmern.
- Geflüchtete und Bürger arbeiten eng zusammen, um das gemeinsame Ziel der Erstellung einer Ausstellung oder der Auführung einer Performance zu erreichen.
- Kulturorganisationen besitzen die künstlerische und auch soziale Kompetenz/Autorität, um den Integrationsprozess durch kkTh-Projekte zu begleiten und zu unterstützen.

Wegen der Komplexität der Messung von Ergebnissen, die im Zusammenhang mit den Künsten und dem Wohlbefinden stehen, sowie dem Ziel, alle drei an der gemeinsamen Wertschöpfung der kkTh-Projekte Beteiligten (Bürger, Geflüchtete und Kunstschaffende) in die Forschung miteinzubeziehen, wurden insgesamt drei Studien durchgeführt.

Das daraus resultierende gegenseitige Verständnis induziert potenzielle Verhaltensänderungen und die Schaffung affektiver Bindungen, die zu einer Neubewertung der jeweiligen Gruppe führen sollten (Pettigrew, 1998). All diese Faktoren sollten letztlich zu einem erhöhten Wohlbefinden und einer Förderung der Integration führen.

### 3. Methodik und Inhalte der Studien

Wegen der Komplexität der Messung von Ergebnissen, die im Zusammenhang mit den Künsten und dem Wohlbefinden stehen, sowie unserem Ziel, alle drei an

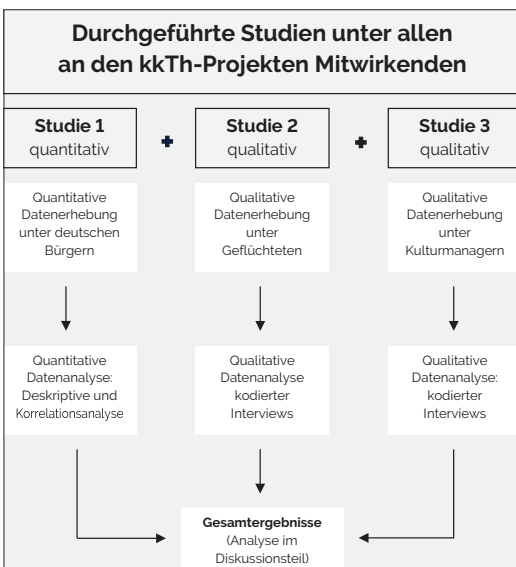


Abbildung 2: Durchgeführte Studien unter allen an den kkTh-Projekten Mitwirkenden (Bürger, Geflüchtete, Kulturmanager)

der gemeinsamen Wertschöpfung der kkTh-Projekte Beteiligten (Bürger, Geflüchtete und Kunstschaffende) in die Forschung miteinzubeziehen, wurden insgesamt drei Studien durchgeführt (siehe dazu Abbildung 2). Zunächst wurde eine Befragung (Online-Panel) von 702 deutschen Bürgern durchgeführt, um ihre Einstellungen gegenüber Geflüchteten und ihre Erfahrungen mit kkTh-Projekten zu eruieren (Studie 1). In einer zweiten Studie wurden Interviews mit insgesamt 30 Geflüchteten geführt, die bereits an kkTh-Projekten teilgenommen haben, um deren Einschätzung zur Wirksamkeit von kkTh-Projekten abzufragen. Die dritte Studie umfasste Interviews mit insgesamt 38 Kulturmanagern bezüglich ihrer Erfahrungen und der Wirksamkeit der von ihnen ins Leben gerufenen kkTh-Projekte. Bei den mit den Kul-

turmanagern durchgeführten Interviews wurde auch jeweils abgefragt, welche Kapazitäten die Kulturorganisationen zur erfolgreichen Durchführung von kkTh-Projekten benötigen.

Die Erhebungen wurden nach der Verfügbarkeit der Teilnehmer und der zeitlichen Nähe zu den für die Forschung maßgeblichen Ereignissen geplant und nicht in einer sequenziellen Reihenfolge durchgeführt. Alle Daten, ob qualitativ oder quantitativ, werden zunächst einmal für sich gewertet und dann im Diskussionsteil ganzheitlich betrachtet.

### 3.1. Panelbefragung unter deutschen Bürgern – Studie 1

Um zu evaluieren, ob durch die Teilnahme an kkTh-Projekten das Wohlbefinden der deutschen Bürger gesteigert, erwünschte Einstellungen (wie Toleranz und Empathie) erhöht und unerwünschte (zum Beispiel Fremdenfeindlichkeit) bei den Bürgern verringert werden können, wurde eine Umfrage zur Befragung der deutschen Bevölkerung bezüglich ihrer Einstellungen gegenüber Geflüchteten und über ihre Erfahrungen mit kkTh-Projekten entwickelt. Nach der Entwicklung wurde der Fragebogen von fünf Experten, die über Erfahrungen in der allgemeinen Konzeptualisierung von Fragebögen und in der Forschung verfügen, begutachtet. Von ihnen wurden einige Verfeinerungen vorgeschlagen und umgesetzt. Darüber hinaus wurde ein Pre-Test mit 21 Teilnehmern durchgeführt, um allgemeine Probleme, Fehlerquellen und mehrdeutige Fragen der Umfrage zu identifizieren. Danach wurde der Fragebogen erneut überarbeitet und die Datenerhebung erfolgte.

#### Datenerhebung

Hierzu erwarben wir im September 2017 den Zugang zu einem bezahlten Online-Studienpanel ([www.bilendi.de/](http://www.bilendi.de/)). Der Panelanbieter stellte die Repräsentativität in Bezug auf Geschlecht, Alter und den regionalen Wohnsitz in Deutschland sicher. Die Befragungsteilnehmer wurden hierbei zur Teilnahme an einer akademischen Forschungsstudie eingeladen. Fragebögen, die nicht den grundlegenden Qualitätsstandards entsprachen (beispielsweise extrem kurze Antwortzeiten und monotone Antworten im gesamten Fragebogen), wurden ausgeschlossen. Insgesamt 702 Fragebögen waren verwertbar. Das Durchschnittsalter der Panel-Teilnehmer betrug 45,9 Jahre und lag zwischen 19 und 71 Jahren. 54,1 Prozent der Befragten waren weiblich, 45,9 Prozent männlich. Hinsichtlich des Bildungshintergrunds gaben 25,1 Prozent der Befragten an, einen Universitätsabschluss zu haben, 27,8 Prozent das Abitur, 34,8 Prozent die Mittlere Reife und 10,7 Prozent hatten die Schule mit einem Hauptschulabschluss abgeschlossen. Die meisten Befragten arbeiten in Vollzeit (46,6 Prozent), 15,8 Prozent in Teilzeit, 4,8 Prozent sind selbstständig, 14,5 Prozent befinden sich im Ruhestand und der Rest sind Studierende, Auszubildende oder Arbeitslose. 21,7 Prozent der Befragten hatten bereits an kkTh-Projekten teilgenommen.

#### Datenanalyse und Ergebnisse

Abgefragt wurde bei den Panel-Teilnehmern zum einen die Zustimmung (anhand einer 5-stufigen Antwort-Skala von „stimme nicht zu“ bis „stimme zu“) zu den folgenden, bereits aus früheren Studien bekannten Konstrukten zu: Zorn, Empathie, altruistische Werte, Fremdenfeindlichkeit, Offenheit zur Teilnahme an kulturellen Aktivitäten, Verbundenheit mit Geflüchteten, Akzeptanz von Vielfalt, Anerkennung sozialer Regeln, gesellschaftliche Teilhabe sowie Offenheit gegenüber Geflüchteten, um so ihre Einstellungen gegenüber Geflüchteten und Kultur im Allgemeinen analysieren zu können.

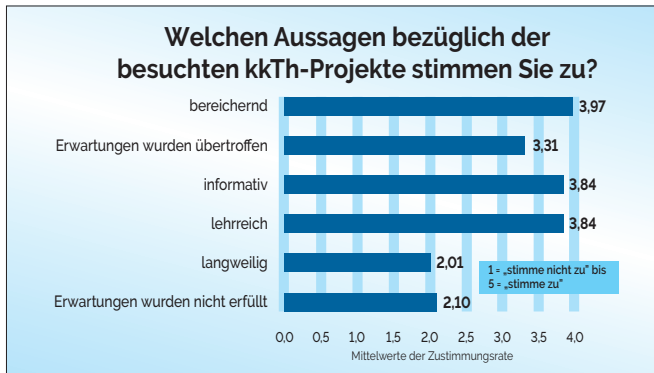


Abbildung 3: Bewertung der Teilnahme an den durchgeführten kkTh-Projekten

Zur speziellen Abfrage der Erfahrungen mit kkTh-Projekten wurde mit einer Eingangsfrage zunächst ermittelt, ob und wie oft die Befragten bereits an kkTh-Projekten teilgenommen haben (1 = „nie“, 2 = „selten (1-5x pro Jahr)“, 3 = „gelegentlich (6-11x pro Jahr)“, 4 = „oft (1-2x pro Monat)“, 5 = „sehr oft (wöchentlich)“). 78,3 Prozent der Befragten

haben die Antwort „nie“ angegeben, 14,8 Prozent „selten (1-5 x pro Jahr)“, 5,6 Prozent „gelegentlich (6-11x pro Jahr)“, 1,0 Prozent „oft (1-2x im Monat)“ und weitere 0,3 Prozent „sehr oft (wöchentlich)“. Die insgesamt 21,7 Prozent der Befragten, die angaben, bereits an kkTh-Projekten teilgenommen zu haben, wurden dann befragt, inwiefern sie zustimmen, dass die besuchten kkTh-Projekte bereichernd, informativ, lehrreich, langweilig waren, ob ihre Erwartungen nicht erfüllt oder sogar übertroffen wurden (1 = „stimme nicht zu“ bis 5 = „stimme zu“ – siehe dazu Abbildung 3).

Die 21,7 Prozent der Befragten, die bereits an kkTh-Projekten teilgenommen hatten, bewerteten die Projekte in erster Linie als informativ, bereichernd und lehrreich. Die Mehrheit der Befragten sah ihre Erwartungen erfüllt; die Aussage, dass sie nicht erfüllt wurden, erhielt lediglich eine mittlere Zustimmung von 2,1.

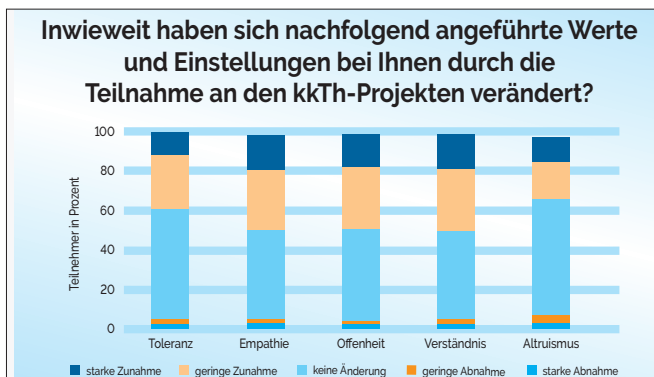


Abbildung 4: Erzielte Änderungen von Werten und Einstellungen bei Teilnehmern von kkTh-Projekten

Außerdem wurde unter den Teilnehmern abgefragt, wie sie die Wirksamkeit des Projekts in Bezug auf die Förderung der Integration bewerten (1 = „sehr schlecht“ bis 5 = „sehr gut“). Von den meisten wurde die integrationsfördernde Wirkung als „gut“ (48 Prozent) oder „mittelmäßig“ (39,5 Prozent) eingestuft. Die Ergebnisse der Abfrage, in welchem Um-



fang (starke Abnahme, geringe Abnahme, keine Veränderung, geringe Zunahme, starke Zunahme) sich die Werte und Einstellungen (Toleranz, Empathie, Offenheit, Verständnis, Altruismus) gegenüber Geflüchteten durch die Beteiligung an kkTh-Projekten veränderten, sind in Abbildung 4 dargestellt.

47 bis 49 Prozent der befragten kkTh-Teilnehmer berichten von einer gewissen Steigerung bezüglich ihrer Empathie, ihrer Offenheit und ihres Verständnisses, während 39 Prozent eine gesteigerte Toleranz und 31 Prozent einen gesteigerten Altruismus bestätigten.

Darüber hinaus wurde auch unter allen Panel-Teilnehmern abgefragt, wie ihres Erachtens Kulturmanager/-organisationen die Integration fördern können. Die folgenden vorgegebenen Aussagen erhielten hierbei die höchste Zustimmung (Mittelwert der Zustimmung über alle Panel-Teilnehmer in Klammern):

- Chancengleichheit für Bürger und Geflüchtete (3,9)
- Gemeinsame Angebote für Bürger und Geflüchtete (3,9)
- Integration von Geflüchteten in Projekte (3,7)
- Kontakte zu Geflüchtetenorganisationen herstellen (3,7)

Das Risiko einer Kontamination der Ergebnisse durch ein Antwortverhalten gemäß sozialer Erwünschtheit konnte durch ein eigens hierfür in den Fragebogen (Antwortskala vom Typ Likert) eingearbeitetes und abgefragtes Konstrukt (Social Desirability Scales (SDS) von Crowne & Marlowe (1960) ausgeschlossen werden.

Korrelationen zwischen der Teilnahme an kkTh-Projekten und Einstellungen und Werten			
Faktor	Korrelationskoeffizient	Signifikanz (< 0,05)	Korrelation
<b>Empathie</b>	0,117**	0,002	positiv
<b>Werte (altruistisch)</b>	0,105**	0,006	positiv
<b>Fremdenfeindlichkeit</b>	-0,195**	0,000	negativ
<b>Offenheit</b> (Teilnahme an kulturellen Aktivitäten)			
Faktor 1	0,331**	0,000	positiv
Faktor 2	0,045	0,240	n.s.
Faktor 3	0,067	0,079	n.s.
<b>Verbundenheit mit Geflüchteten</b>	0,262**	0,000	positiv
<b>Akzeptanz von Vielfalt</b>	-0,182**	0,000	negativ
<b>Anerkennung sozialer Regeln</b>	-0,041	0,278	n.s.
<b>Gesellschaftliche Teilhabe</b>	0,089 <sup>†</sup>	0,019	positiv
<b>Offenheit gegenüber Geflüchteten</b>	0,209**	0,000	positiv

† Werte unter 0,30 zeigen eine schwache Beziehung an. \*\* Werte zwischen 0,30 und 0,49 zeigen eine mittelstarke Beziehung an. \*\*\* Werte über 0,49 zeigen eine starke Beziehung an. n.s. = nicht signifikant.

Abbildung 5:  
Ermittelte  
Korrelationen  
im Überblick

Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Teilnahme an kkTh-Projekten und einer Zunahme von positiven Einstellungen und einer Abnahme der Fremdenfeindlichkeit.

Um zu analysieren, ob es einen Zusammenhang zwischen der Teilnahme an kkTh-Projekten und den Einstellungen und Werten der Teilnehmer gibt, wurden unter anderem Korrelationsanalysen durchgeführt. Die dabei ermittelten Korrelationskoeffizienten nach Spearman weisen bei Werten unter 0,30 auf eine schwache, bei Werten zwischen 0,30 und 0,49 auf eine moderate und bei Werten über 0,49 auf eine starke Beziehung hin. Positive Vorzeichen der ermittelten Korrelationskoeffizienten stehen für eine positive Beziehung zwischen den Variablen, das heißt wenn der Wert der einen Variable steigt, steigt auch der Wert der anderen Variable (siehe Abbildung 5).

Positive Korrelationen und damit ein positiver Zusammenhang wurden zwischen der Teilnahme an kkTh-Projekten und folgenden Einstellungen und Werten der Befragten ermittelt: Empathie, altruistische Werte, Offenheit für die Teilnahme an kulturellen Aktivitäten, Verbundenheit mit Geflüchteten, gesellschaftliche Teilhabe und Offenheit gegenüber Geflüchteten. Negative Korrelationen und damit eine Abnahme zwischen der Teilnahme an kkTh-Projekten wurde bezüglich der Fremdenfeindlichkeit sowie der Akzeptanz von Vielfalt gefunden. Letzteres wird allerdings umgekehrt kodiert, sodass eine negative Korrelation einer höheren Akzeptanz von Vielfalt entspricht.

Zusammenfassend unterstützen unsere Ergebnisse der Bürgerbefragung die These, dass ein Zusammenhang bezüglich der Teilnahme an kkTh-Projekten und einer Zunahme ihrer positiven Einstellungen und einer Abnahme der Fremdenfeindlichkeit besteht. Außerdem herrscht weitestgehend Zustimmung unter den befragten Bürgern darüber, dass kkTh-Projekte die Integration fördern können und Kulturinstitutionen als Bewahrer und Vermittler von Geschichte, Kultur und Tradition für diese Aufgabe geeignet sind.

### 3.2. Qualitative Analyse der Interviews mit Geflüchteten – Studie 2

Um ein tieferes Verständnis von Geflüchteten und deren Einstellungen, deren Wohlbefinden sowie deren Erfahrungen bezüglich der Teilnahme an kkTh-Projekten zu erlangen, wurde mit insgesamt 30 Geflüchteten, die bereits an kkTh-Projekten in den Bereichen Theater, Orchester, Musikgruppen, Tanz, Chor und Museum teilgenommen hatten, eine qualitative Studie durchgeführt. Im Gegensatz zu einer quantitativen Studie hatte diese, im Hinblick auf die teilweise nur begrenzten deutschen und englischen Sprachkenntnisse der Geflüchteten, den großen Vorteil, dass auftretende Verständnisprobleme oder Unsicherheiten bei Fragestellungen direkt zwischen den Interviewpartnern vor Ort geklärt werden konnten.

### Datenerhebung

Es wurden halbstrukturierte Interviews durchgeführt, die Fragen zur Integration im Allgemeinen und insbesondere zum persönlichen Integrationsstatus, zum Kulturinteresse sowie Fragen zu Erfahrungen bei der Teilnahme an kkTh-Projekten enthielten. Die Fragen wurden, um zum einen das Verständnis sicherzustellen und um zum anderen auch, um alle Arten von Antworten zu ermöglichen, sehr einfach und offen formuliert. Die Interviews wurden im Zeitraum von November 2017 bis Januar 2018 von Kulturmanagement-Studierenden der htw saar in Saarbrücken im Rahmen des Seminars zur „Empirischen Sozialforschung“ persönlich auf Englisch oder Deutsch durchgeführt. Alle Studierenden wurden zuvor in der Durchführung von Interviews, bezüglich der zugrundeliegenden Forschungsmethodik, den Qualitätskriterien und den Transkriptionsregeln eingehend geschult, um somit einen hohen Standard bei der Durchführung der Interviews gewährleisten zu können.

### Datenanalyse und Ergebnisse

Die transkribierten Interviews wurden von zwei wissenschaftlichen Forschungsmitarbeitern mit dem hierzu speziell entwickelten Softwareprogramm MAXQDA 2018 kodiert und die folgenden Aussagen extrahiert: 1) alle wertenden Aussagen bezüglich eines Zusammenhangs zwischen der Teilnahme an kkTh-Projekten und wünschenswerten Einstellungen, 2) alle wertenden Aussagen bezüglich eines Zusammenhangs zwischen der Teilnahme an kkTh-Projekten und unerwünschten Einstellungen und 3) alle Aussagen, die Informationen bezüglich des Zusammenhangs zwischen der Teilnahme an kkTh-Projekten und dem Wohlbefinden der Geflüchteten enthalten. Darüber hinaus wurde für jeden Geflüchteten eine Bewertung seiner Teilnahme an kkTh-Projekten vorgenommen, aus der hervorgeht, ob der Geflüchtete die Teilnahme positiv oder negativ empfand oder keine Bewertung abgegeben hat. Die Bewertung der Auswirkungen der Teilnahme an kkTh-Projekten auf das Wohlbefinden sowie beispielhafte Aussagen der Geflüchteten sind in Abbildung 6 auf der folgenden Seite aufgeführt.

Hinsichtlich des hedonistischen Wohlbefindens assoziieren die Geflüchteten die kkTh-Projekte im Allgemeinen mit positiven Emotionen. Sie berichten von positiven Gefühlen, wie höherer Motivation und gesteigerter Energie oder dem Gefühl, zu Hause zu sein.

Hinsichtlich des hedonistischen Wohlbefindens assoziieren die Geflüchteten die kkTh-Projekte im Allgemeinen mit positiven Emotionen. Sie berichten von positiven Gefühlen, wie höherer Motivation und gesteigerter Energie oder dem Gefühl, zu Hause zu sein: „[...], es ist einfacher sich hier wohl zu fühlen und das Gefühl von Heimat zu bekommen“ (Geflüchteter 21). Zudem zeigen sich die Geflüchteten sehr stolz über ihre Teilnahmen. So heißt es: „Ich habe was geändert. Weil unsere Melodie war ganz anders in Syrien [...]. Und das war auch gut, das war auch meine Idee“ (Geflüchteter 2). Auch von einer besseren psychischen Gesundheit wird berichtet: „Das ist sehr

Beispielhafte Aussagen der Geflüchteten zu ihrer Teilnahme an kkTh-Projekten und Bewertung des Einflusses der Teilnahmen auf das Wohlbefinden			
Bereich	Anzahl der Teilnehmer an Projekten	Auswirkungen auf das Wohlbefinden	Beispiele für Aussagen der Geflüchteten
Theater, aktiv	18	13 x + 1 x - 1 x +/- 3 x 0	<p><b>Geflüchteter 14:</b> „Dieses Projekt macht wirklich Integration, weil es gibt Deutsche und Syrer, alles zusammen spielen. Wir sind wie ein Familie (-) (überlegt), wir lernen die deutsche Kultur und die Deutsche lernen die syrische Kultur.“</p> <p><b>Geflüchteter 8:</b> „Alle Geflüchtete sollten sowas machen. Man kann Freunde kennen lernen und über Deutsche lernen.“</p> <p><b>Geflüchteter 21:</b> „Wenn man etwas macht, was einem gefällt ist es einfacher sich hier wohlfühlen und das Gefühl von Heimat zu bekommen.“</p> <p><b>Geflüchteter 21:</b> „Ja, Ich habe auch Leute vom Fach kennengelernt, also zum Beispiel Filmmacher, (-) ein Regisseur, ein Veranstalter.“</p> <p><b>Geflüchteter 21:</b> „Also zum Beispiel sagen die Deutschen, dass die Flüchtlinge oder die Muslime, es wird viel über den Islam geredet. Sie sagen, dass diese Religion viel mit Gewalt zu tun hat. Und wenn sie mit den Leuten etwas machen dann, ist die Meinung anders.“</p> <p><b>Geflüchteter 18:</b> „Ja, natürlich. Wir lernen voneinander. Wie wir von Deutsche auch lernen, sie lernen auch von uns.“</p> <p><b>Geflüchteter 5:</b> „Weil gibt es viel Angst wegen Ignoranz. Zum Beispiel, als ich war hier neu und hatte ein bisschen Angst, dass die Leute unfreundlich sind. ...Ich war ignorant, das ist einfach. Danach ich habe die Kultur kennengelernt, ok, die lachen die Leute. Und wenn die Deutschen wissen was meine Kultur ist, die wissen genau, ich beiß nicht. Warum hast du Angst? Ich beiß nicht.“</p> <p><b>Geflüchteter 12:</b> „(-) die Gruppe, also die gesamte Arbeitsgruppe (-) Weil also wir sind also Freunde geworden.“</p> <p><b>Geflüchteter 10:</b> „(.) wir sind eine Gruppe, wir sind eine große Gruppe, wir müssen eine Geschichte zusammen machen, zum Beispiel also Familie, Vater, Mutter, oder irgendwas. ...Und dann sind wir in ein mehr Kontakt miteinander und das hilft schon. Also ein besseres Möglichkeit Deutsch zu lernen und zu integrieren gibt's nicht.“</p> <p><b>Geflüchteter 6:</b> „Ich war bei der Theatergruppe (Name des Theaterprojektes). Aber das war nicht so schön...Der Regisseur hat auch alles so gemacht wie er will und dann haben wir die Gruppe verlassen, vor einem Monat.“</p> <p><b>Geflüchteter 21:</b> „...haben die Leute das Gefühl bekommen, dass sie ausgenutzt wurden. Ja, weil Flüchtlinge und das Thema war sehr umstritten und ein heißes Thema und es ist immer noch ein Thema, eine Diskussion. Und der Organisator hat diese Leute irgendwie ausgenutzt damit er ein Ziel erreicht.“</p> <p><b>Geflüchteter 11:</b> „Äh, ich wollte einfach ein bisschen mehr offen sein, ich war immer, als ich nach Deutschland gekommen bin, ich war immer alleine, ich konnte nicht, sehr schuchtern... Und ich wollte mehr offen sein und dort das Theater war eine gute Form sich auch ein bisschen ja öffnen sein kann.“</p>
Orchester	1	1 x +	<p><b>Geflüchteter 28:</b> „Also ich fühl mich viel besser, weil ich dadurch die Sprache kenn, ich verstehe gut und kann mich auch mit die andere Leute, mit die deutschen umgehen. Ich weiß jetzt wie ich mit den umgehen muss. Und ja, viele Sachen kann man durch die Sprache hier machen.“</p>
Musikgruppe, Musikprojekte	4	4 x +	<p><b>Geflüchteter 24:</b> „Dass wir den Leuten erklären, dass ich z.B. (Name) bin und nicht, dass ich Syrer bin oder arabisch. Sondern, dass sie mit mir sprechen als Person und schauen wie ich bin.“</p>
Tanz, aktiv	1	1 x +	<p><b>Geflüchteter 6:</b> „So kulturell tanzen, so arabisch. Wie ist der arabische Tanz, und dann kurdisch und dann deutsch.. Unser Ziel war auch, dass die Leute, die auf der Straße laufen oder spazieren, zu uns kommen und mit uns tanzen. Und das war so, das war auch sehr schön.“</p>
Chor, aktiv	6	6 x +	<p><b>Geflüchteter 2:</b> „Ich habe was geändert. Weil unsere Melodie war ganz anders in Syrien wenn wir einfach ein Lied singen. Und der Markus wollte einfach, dass so langsam wie die Lieder, die hier in Europa sind. Dann hab ich gesagt, nein, das war nicht unsere Melodie.. Und das war auch gut, das war auch meine Idee.“</p>
Museum/ Bildende Kunst	4	4 x +	<p><b>Geflüchteter 22:</b> „Weil ich finde, dass diese Projekte für mich sehr wichtig sind. Ich habe eine Chance mich mit den Deutschen zu treffen oder zu sprechen. Weil wenn ich kein Kontakt mit Deutsche habe, benutze ich die Sprache gar nix.“</p> <p><b>Geflüchteter 27:</b> „Jaja. Das ist sehr wichtig. Für gesund mein. Für die Kopf. Weil wenn die Leute immer bleiben zuhause. Das macht depressiv für viele Leute. Ich kenne viele Leute gehen zu Psychologierarzt. Das ist nicht so gut.“</p>
<p>Anmerkungen: + = positive Auswirkungen von kkTh-Projekten auf das Wohlbefinden; +/- = positive sowie negative Auswirkungen von kkTh-Projekten auf das Wohlbefinden; - = negative Auswirkungen von kkTh-Projekten auf das Wohlbefinden; 0 = keine Angabe zur Bewertung</p>			

Abbildung 6: Aufgeführt sind der Teilnahbereich und die Anzahl Geflüchteter, die bereits an kkTh-Projekten des genannten Bereichs teilgenommen haben

wichtig. Für gesund mein. Für die Kopf. Weil, wenn die Leute immer bleiben zuhause. Das macht depressiv..." (Geflüchteter 27).

Darüber hinaus assoziieren die Geflüchteten kkTh-Projekte negativ mit unerwünschten Verhaltensweisen und beschreiben hierbei verminderte Ängste und Abnahme von Schüchternheit und Unsicherheit. Ein Interviewpartner merkt an, dass er vor der Teilnahme am kkTh-Projekt sehr schüchtern war, und dann „[...] wollte ich einfach ein bisschen mehr offen sein und dort das Theater war eine gute Form sich ja auch ein bisschen öffnen kann“ (Geflüchteter 11). Ein anderer Interviewpartner gibt zu, vor dem kkTh-Projekt Angst gehabt zu haben, aber durch die Teilnahme wurde ihm klar, dass diese Ängste seine eigenen Vorurteile widerspiegeln: „Zum Beispiel, als ich war hier neu und hatte ein bisschen Angst, dass die Leute unfreundlich sind. Und sie lachen nicht, [...] danach ich habe die Kultur kennengelernt, ok, die Leute lachen. Und wenn die Deutschen wissen, was meine Kultur ist, die wissen genau, ich beiße nicht“ (Geflüchteter 5).

In Bezug auf das eudämonistische Wohlbefinden betonen die Geflüchteten ihre Möglichkeiten, Deutsch zu lernen. Ein Beispiel hierfür ist die Aussage „Also ein besseres Möglichkeit Deutsch zu lernen und zu integrieren gibt's nicht“ (Geflüchteter 10) und „Also ich fühl mich viel besser, weil ich dadurch die Sprache kenn, ich verstehe gut und kann mich auch mit die andere Leute, mit die Deutschen umgehen...“ (Geflüchteter 28). Für diesen Geflüchteten ist eine bessere Sprachkenntnis ein erster Schritt hin zu einem wesentlich besseren Verständnis der Kultur.

Auch das Finden von Freunden („...man kann Freunde kennenlernen und etwas über die Deutsche lernen“ (Geflüchteter 8), „(-) die Gruppe, also die gesamte Arbeitsgruppe (-) Weil also wir sind also Freunde geworden“ (Geflüchteter 12)) und Teil einer Gruppe zu werden, die sie manchmal sogar als ihre neue Familie beschreiben (Geflüchteter 14), werden sehr häufig als positive Auswirkungen der Teilnahme an kkTh-Projekten, genannt. Das folgende Zitat spiegelt die Notwendigkeit wider, dass Integration ein zweiseitiger Prozess sein muss: „Wir lernen voneinander. Wie wir von Deutsche auch lernen, sie lernen auch von uns“ (Geflüchteter 18). Neben persönlichen Beziehungen sind auch berufliche Kontakte möglich: „Ich habe auch Leute vom Fach kennengelernt, zum Beispiel Filmemacher, [...]“ (Geflüchteter 21). Dieser Geflüchtete unterstreicht auch die Bedeutung der Gegenseitigkeit des Prozesses, wenn er erklärt, dass deutsche Bürger ihre Vorurteile über Muslime abbauen: „...Deutsche [...] sagen, dass diese Religion viel mit Gewalt zu tun hat. Und wenn sie mit den Leuten etwas machen, dann ist die Meinung anders“ (Geflüchteter 21). Wir bestätigen also einen positiven Effekt der kkTh-Projekte auf das eudämonistische Wohlbefinden der Geflüchteten.

Es werden aber auch negative Auswirkungen beschrieben, so, dass die Pläne der Geflüchteten von den Kunstschaffenden einfach ignoriert wurden („...Aber es war nicht so schön. [...] wir haben uns das ein bisschen anders geplant. Der Regisseur

hat auch alles so gemacht wie er will und dann haben wir die Gruppe verlassen, vor einem Monat..." (Geflüchteter 6)), oder auch, dass die Geflüchteten das Gefühl hatten, ausgenutzt zu werden: „Ja, weil Flüchtlinge und das Thema war sehr umstritten und ein heißes Thema [...]. Und der Organisator hat diese Leute irgendwie ausgenutzt, damit er ein Ziel erreicht" (Geflüchteter 21).

### 3.3. Qualitative Analyse der Interviews mit Kulturmanagern – Studie 3

Um ein noch tieferes Verständnis der Auswirkungen von kkTh-Projekten auf Bürger und Geflüchtete zu gewinnen, und um Informationen über die notwendigen Kapazitäten und Kenntnisse, die Kulturorganisationen zur Durchführung von kkTh-Projekten benötigen, zu erhalten, wurde eine zweite qualitative Studie durchgeführt. Diese basiert auf den gleichen Annahmen bezüglich der Vorteile qualitativer Forschung, wie sie bereits zuvor für die erste qualitative Studie dargelegt wurden.

#### Datenerhebung

Für diese dritte Studie wurden deutschlandweit Kulturmanager verschiedener Kulturorganisationen, die bereits Erfahrungen mit der Durchführung von kkTh-Projekten sammeln konnten, interviewt. In diesem Fall ermöglichte es der qualitative Ansatz den Forschern, die ganzheitlichen und aussagekräftigen Merkmale von realen Projekten, dem Kleingruppenverhalten sowie von Organisations- und Managementprozessen zu sichern (Merriam & Tisdell, 2015), die als entscheidend für ein tieferes Verständnis bezüglich der kkTh-Projekte und ihrer Auswirkungen auf Einstellungen und Wohlbefinden erachtet werden.

In Bezug auf das hedonistische Wohlbefinden von Geflüchteten und Bürgern berichten die Kulturmanager von positiven Emotionen wie Zufriedenheit, Spaß und Dankbarkeit.

Im Zeitraum von November 2016 bis Januar 2017 wurden deutschlandweit Kulturmanager verschiedener Kulturorganisationen mit Erfahrungen in kkTh-Projekten persönlich oder telefonisch auf der Grundlage eines halbstrukturierten Fragebogens, der mehrere offene Fragen enthielt, befragt. Die Fragen zielten darauf ab herauszufinden, welche Erfahrungen mit kkTh-Projekten gemacht wurden, welche Auswirkungen und Erfolge Kulturmanager diesen Projekten zuschreiben und welche Rückmeldungen von Geflüchteten, Mitarbeitern und der Gesellschaft zu diesen Projekten eingeholt werden konnten. Darüber hinaus wurden Kulturmanager gefragt, welche Kapazitäten und Fähigkeiten im Allgemeinen für die Durchführung von kkTh-Projekten seitens der Kulturinstitute benötigt werden. Insgesamt wurden 38 Kulturmanager mit Erfahrungen in kkTh-Projekten aus den Bereichen Chor, Museum, Orchester, Hip-Hop und Theater befragt. Die Interviews wurden auch wieder von Kulturmanagement-Studierenden der htw saar in Saarbrücken im Rahmen eines Seminars zur „Empirischen Sozialforschung“ durchgeführt und transkribiert. Die Vorbereitung erfolgte wie bereits

<b>Beispielhafte Aussagen der Kulturmanager zu ihren durchgeführten kKTh-Projekten und Bewertung des Einflusses auf das Wohlbefinden der Beteiligten</b>			
<b>Bereich</b>	<b>Anzahl durchgeführter Projekte</b>	<b>Auswirkung auf das Wohlbefinden</b>	<b>Beispiele für Aussagen der Kulturmanager</b>
Chor	8	7 x + 1 x 0	<p><b>Experte 11:</b> „Also ich find' das Chorsingen auch immer einen sozialen Impact hat, wo viele Menschen zusammen ein Ziel verfolgen, das auch noch emotional und das ist natürlich noch 'ne super Grundvoraussetzung um gemeinsam etwas zu tun. Ich find's immer schwierig, wenn man rein gemeinsames Ziel hat, keine gemeinsame Vision oder Traum oder Leidenschaft und das ist natürlich alles gegeben und unser Ziel ist auch immer absehbar, mit dem nächsten Konzert oder mit dem nächsten Stück, das man gelernt hat oder mit der nächsten Probe und damit sind natürlich tolle Grundvoraussetzungen gegeben. Wenn alle gemeinsam arbeiten.“</p> <p><b>Experte 12:</b> „Und viele Leute, die bei uns im Chor singen werden sich unter normalen Umständen, auf der Straße oder im Alltag, eher nicht begegnen oder gar nicht ins Gespräch gekommen. Und das gemeinsame Musizieren bringt sie jetzt zusammen. Und schafft eben viele Brücken, zwischen den Menschen unterschiedlichster Hintergründe.“</p> <p><b>Experte 17:</b> „Weil die Musik ne Sprache ist, ne Metaebene, die einen in einer Weise schon zusammenführt bevor man sich eigentlich überhaupt das erste Mal unterhalten hat.“</p>
Museum	8	7 x + 1 x 0	<p><b>Experte 21:</b> „Sie haben enorm zugelegt in der Sprachkompetenz - komplette Sätze und am Anfang nur Hände und Füßen.“</p> <p><b>Experte 26:</b> „Ich finde sehr, sehr positiv oder was mir bei den Führungen immer sehr gut gefallen hat, dass man selber auch so viel lernt.“</p> <p><b>Experte 19:</b> „Respekt der anderen Kultur gegenüber, dass ich mich nicht darüber stelle und sage: „Unsere Kunst ist besser als das was bei euch ist.“ Also das Begegnen auf Augenhöhe finde ich wichtig.“</p> <p><b>Experte 26:</b> „Und wenn die Hemmschwelle abgebaut ist, dann denke ich, ist das Museum wunderbar geeignet zur Integration.“</p> <p><b>Experte 24:</b> „...eine Kommunikations- und Begegnungsebene schafft.“</p> <p><b>Experte 23:</b> „...eine Plattform für Begegnungen.“</p>
Orchester	6	6 x +	<p><b>Experte 30:</b> „Mit Sprache, mit Stimme, sag ich mal auch...ist die Hürde etwas einfacher zu nehmen als mit der Instrumentalbetätigung, weil es auch eine gewisse Qualität und Professionalität braucht, um das irgendwie zur Umsetzung bringen zu können.“</p> <p><b>Experte 28:</b> „Sie haben aus nichts alles gemacht. Man wird wahrgenommen und respektiert, sie stehen auf der Bühne und werden als...talentiertere Menschen entdeckt.“</p> <p><b>Experte 28:</b> „Das großartige bei diesen Geflüchteten war, dass sie sich eigentlich alle selbst durch ihre Bereitschaft integrierten, jeder hat etwas zur Arbeit beigetragen. Dadurch hat das Projekt auf Gegenseitigkeit beruht, wir haben ihnen die Möglichkeit gegeben sich zu integrieren und es wurde mehr als zufriedenstellend angenommen... Natürlich prallten mehr Meinungen und Kulturen aufeinander, doch das spielte bei der Arbeit keine Rolle, jeder hat den anderen so akzeptiert, wie er ist.“</p> <p><b>Experte 27:</b> „Ja auf jeden Fall, es ging auch darum dass Kontakte... Teilweise haben sie sich sogar Anstellungen ergeben... So eine Arbeit öffnet viele Türen.“</p> <p><b>Experte 28:</b> „Die einfachste Art, um sich zu verständigen, ist Musik.“</p> <p><b>Experte 27:</b> „Musik ist eine Weltsprache, die sich über Noten und Emotionen verständigt. (...) endlich spielt Herkunft keine Rolle mehr.“</p> <p><b>Experte 27:</b> „Musik ... verbindet alle Menschen miteinander.“</p> <p><b>Experte 28:</b> „Was für mich auch beeindruckend war, war der Zusammenschluss am Ende, wir waren wie eine Großfamilie, die alles füreinander tut.“</p> <p><b>Experte 29:</b> „Für die einen ist es sicherlich ein Halt, einmal in der Woche oder zweimal zu kommen. Also wir geben eine gewisse Basis. Sie lernen sicherlich auch Sprache, sie kommen da ein ganzes Stück weiter durch uns.“</p> <p><b>Experte 27:</b> „Gerade beim Projekt [Name des Projektes] hatten die neuankommenden Geflüchteten die Gelegenheit Deutsch zu sprechen, mit Einheimischen kommunizieren und vor allem konnten sie verbessert werden, es war ein klarer Lerneffekt zu erkennen. Es hat sich ein unglaubliches Netzwerk entwickelt, auch über das Projekt hinaus haben sich Freundschaften gebildet, was für beide Seiten sicherlich eine Bereicherung ist.“</p>
Theater	10	10 x +	<p><b>Experte 6:</b> „Theater dient dem Spiegel der Gesellschaft und kann neue Perspektiven eröffnen.“</p> <p><b>Experte 5:</b> „Es gibt kaum eine bessere Motivation zum Sprache lernen anzuregen, wie Theaterpädagogik.“</p> <p><b>Experte 7:</b> „...Geflüchtete nicht allein auf die Bühne zu schicken (...), sondern mit Deutschen (...) und in einen Austausch, in einen Diskurs zu kommen und das schafft Integration.“</p> <p><b>Experte 9:</b> „Das eigentliche Wunder (...) war, dass eine ganz große Öffnung der Menschen stattfand.“</p> <p><b>Experte 5:</b> „...schafft eine Bindung an die Kultur, ans Theater, ans Haus, aber auch ans Zutrauen zu ihren eigenen kreativen Fähigkeiten.“</p>
Hip Hop	6	5 x + 1 x -	<p><b>Experte 34:</b> „Positiv, sehr positiv, muss ich ehrlich sagen. Also fast alle Jugendlichen die beim ersten Mal mitgemacht haben, wollten dann beim nächsten Mal direkt wieder mitmachen. (...) hatten sie auf diese Gruppeneffekte echt...da sind auch Leute reingerutscht, die sonst immer sehr schüchtern waren und die sonst so gar nicht zu Rande kamen. Die dann in dem Projekt komplett aufgegangen sind.“</p>

Anmerkungen: + = positive Auswirkungen von kKTh-Projekten auf das Wohlbefinden; - = negative Auswirkungen von kKTh-Projekten auf das Wohlbefinden; 0 = keine Angabe zur Bewertung

Abbildung 7: Aufgeführt werden Teilnahmbereiche und Anzahl der von den Kulturmanagern angebotenen kKTh-Projekte

in Studie 2 beschrieben. Die *Abbildung 7* gibt einen Überblick über die Bereiche der Organisationen, in denen die befragten Kulturmanager tätig sind, die Bewertung der Projekte bezüglich der erzielten Verbesserung des Wohlbefindens und beinhaltet auch exemplarische Aussagen.

In Bezug auf das hedonistische Wohlbefinden von Geflüchteten und Bürgern berichten die Kulturmanager von positiven Emotionen wie Zufriedenheit, Spaß und Dankbarkeit. In Bezug auf das eudämonistische Wohlbefinden zählen zu den von den Kulturmanagern am häufigsten genannten Ergebnissen der Austausch zwischen den Teilnehmern, das Entstehen neuer Kontakte und Freundschaften sowie die Entwicklung eines Gemeinschafts- und Zusammengehörigkeitsgefühls. Dies wird durch Zitate wie „Es hat sich ein unglaubliches Netzwerk entwickelt, auch über das Projekt hinaus haben sich Freundschaften gebildet, was für beide Seiten sicherlich eine Bereicherung ist“ (Experte 27) und „Das eigentliche Wunder [...] war, dass eine ganz große Öffnung der Menschen stattfand“ (Experte 9), veranschaulicht. Die integrative Kraft eines kkTh-Projektes wird auch durch nachfolgendes Beispiel wirkungsvoll illustriert. Die von einer integrativen Theatergruppe ins Leben gerufene WhatsApp-Gruppe war ursprünglich nach dem Namen des Projektes benannt worden. Nach der überaus erfolgreichen Produktion wurde dieser Name in „Familie [Projektname]“ umbenannt, um zu verdeutlichen, dass die Mitglieder zu einer Art Familie zusammengewachsen waren.

Viele Kulturmanager erwähnen häufig auch den Spracherwerb als ein sehr wichtiges und sehr positives Ergebnis, so stellte ein Kulturschaffender beispielsweise fest: „Sie haben enorm zugelegt in der Sprachkompetenz ... komplette Sätze und am Anfang nur Hände und Füße“ (Experte 21). Als weitere Vorteile werden von den Kulturschaffenden genannt: Teil eines großen Ganzen zu sein, Respekt und Geduld zu lernen, fremde Kulturen kennenzulernen und das „Zutrauen zu ihren eigenen kreativen Fähigkeiten“ (Experte 5) zu gewinnen.

**Kulturmanager unterstützen die Aussage, dass kkTh-Projekte zur Integration Geflüchteter geeignet sind.**

Kulturmanager unterstützen die Aussage, dass Kunst zur Integration Geflüchteter geeignet ist. Zum Beispiel betonen die Museumsmanager, dass sie weit aus mehr tun, als Ausstellungen über Geflüchtete zu organisieren und betrachten ihre Galerien als „eine Plattform für Begegnungen“ und „eine Kommunikations- und Begegnungsebene“ (Experten 23 und 24).

Theater stellen in ähnlicher Weise den Anspruch, dass ihre Institutionen eine kulturelle Begegnung und einen Diskurs ermöglichen und „dem Spiegel der Gesellschaft“ dienen (Experte 6). Diese Interviewpartner betonen explizit die Wichtigkeit der gemeinsamen Wertschöpfung; so weist einer von ihnen darauf hin, dass kkTh-Projekte besser funktionieren, wenn die Teilnehmer wirklich zusammenarbeiten (Experte 7, 28). Wenn es einen Mangel an Wertschätzung oder eine schwache Zusammenarbeit gibt, fühlen sich die Geflüchteten nicht in die Planung oder Konzeption der Kunst



einbezogen und verlassen möglicherweise das Projekt. Nach Ansicht der Interviewpartner sind die Künste besonders gut zur gemeinsamen Wertschöpfung geeignet, weil sie auch über Sprachbarrieren hinweg Möglichkeiten zum gegenseitigen Verständnis und verbindenden Erfahrungen schaffen. Zitate, die dies verdeutlichen sind: „Musik ist eine Weltsprache, die sich über Noten und Emotionen verständigt“ (Experte 27) und „Musik ... ist eine Metaebene, die einen in einer Weise schon zusammenführt, bevor man sich eigentlich überhaupt das erste Mal unterhalten hat“ (Experte 17). Schließlich zeichnen sich Künste ebenfalls auch durch ihre generationenübergreifende Anziehungskraft aus; nach Ansicht der Kulturmanager sind sie besonders geeignet, um Integration zu fördern, weil Menschen jeden Alters teilnehmen können, anders als bei sportlichen Aktivitäten. Sie integrieren auch Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Hintergründen, Bildungsschichten und Berufen. Zusammenfassend ergaben die drei Studien, dass die Teilnahme an kkTh-Projekten positiv mit dem Wohlbefinden von Bürgern und Geflüchteten verbunden ist.

Teilnehmer an kkTh-Projekten sehen Kulturorganisationen als geeignet an, mittels kkTh-Projekten die Integration Geflüchteter in die hiesige Gesellschaft voranzutreiben.

### 4. Diskussion der Ergebnisse

Mittels der drei durchgeführten und vorgestellten Studien konnten wir die Erfahrungen aller drei an der Wertschöpfung in kkTh-Projekten beteiligten Parteien (Bürger, Geflüchtete und Kulturmanager) analysieren und bestätigen, dass die Teilnahme an kkTh-Projekten positiv mit dem Wohlbefinden von Bürgern und Geflüchteten verbunden ist.

Wir konnten nachweisen, dass kkTh-Projekte beim gemeinsamen Erarbeiten eines Theaterstücks oder beim gemeinsamen Singen ein ausreichendes Maß an Kontakten zwischen Bürgern und Geflüchteten herstellen können. Dieser Kontakt wird manchmal über die Projekte hinaus ausgedehnt und hilft damit beiden Parteien, etwas über die Kultur des jeweils anderen zu lernen. Zweitens konnte nachgewiesen werden, dass Gleichberechtigung und Begegnung auf Augenhöhe wichtige Voraussetzungen für erfolgreiche kkTh-Projekte sind. Ein Mangel an Gleichberechtigung führt zu Unzufriedenheit und unter Umständen sogar zum vorzeitigen Abbruch eines Projekts. Können die Teilnehmer dagegen eigene Ideen einbringen und fühlen sich dafür wertgeschätzt, steigert dies deren Wohlbefinden erheblich. Drittens wird auch die immense Bedeutung eines gemeinsamen Ziels aufgezeigt, wenn ein Kulturmanager erklärt, dass beispielsweise das Singen in einem Chor eine soziale Wirkung dadurch erzielt, dass viele Menschen gemeinsam etwas tun (Experte 11). Dieses gemeinsame Ziel eines Chorauftritts motiviert sowohl die Bürger als auch die Geflüchteten und schafft Verbindung. Die verbindende Wirkung kommt auch in einer weiteren Aussage eines Kulturmanagers zum Ausdruck, wenn dieser beschreibt, dass das Musizieren



*Idealerweise tragen kkTh-Projekte für Migranten auch verstärkt zur Teambildung bei.*

Menschen aus unterschiedlichen sozialen Schichten zusammenbringt, die sich unter normalen Umständen nicht treffen oder jemals ins Gespräch kommen würden und Brücken zwischen diesen entstehen (Experte 12).

Teilnehmer an kkTh-Projekten sehen Kulturorganisationen geeignet, mittels kkTh-Projekten die Integration Geflüchteter in die hiesige Gesellschaft voranzutreiben. Allerdings muss hier zwischen unterschiedlichen Kunstformen unterscheiden werden: Im Bereich Theater sind Sprachkenntnisse unabdingbar. Die positive Konsequenz hieraus ist, dass das Erlernen der Sprache durch die Teilnahme an solch integrativen Theaterstücken (Experte 5) gefördert wird. Allerdings sind wiederum auch grundlegende Sprachkenntnisse eine unabdingbare Voraussetzung für die Teilnahme, was für Geflüchtete mit geringen oder keinen Sprachkenntnissen eine doch erhebliche Einstiegshürde darstellt. Des Weiteren bietet das Theater Geflüchteten die Möglichkeit, durch das authentische Erzählen ihrer Geschichten auf der Bühne, zu erlernen, wie man Konfliktsituationen löst, wodurch ein selbstbestimmtes Leben in einer neuen Kultur trainiert werden kann (Boal, 1979).

Austausch und gemeinsame Wertschöpfung finden auch in Musikprojekten, Orchestern und Chören statt, allerdings auf einer anderen Ebene als im Theater. Musik gilt seit jeher als die einfachste Art der Kommunikation, weil hier keinerlei Sprachkenntnisse erforderlich sind (Experten 27 und 28). Die Sprache der Musik ist eine globale Sprache, denn sie kommuniziert über Noten und Emotionen (Experte 27). Außerdem wird Musik oft von Menschen mit sehr unterschiedlichem Bildungshintergrund, Alter und Integrationsstatus gemeinsam gespielt (Experte 12), während im Theater meist ähnli-

che Sprachkenntnisse erforderlich sind. Zu unterscheiden sind jedoch im Musikbereich wiederum zwischen Orchestern und Chören (Experte 30). Die Teilnahme an Orchestern erfordert die Beherrschung eines bestimmten Instruments, was die Teilnahme erschwert und ebenfalls eine Eingangshürde darstellt. In Chören hingegen sind die Hürden für die Teilnahme in Bezug auf die musikalische Vorbildung erheblich geringer.

Museen gelten per se als Hüter und Vermittler von Kultur und sind daher als Orte der Begegnung besonders geeignet. Zum einen können sie unterschiedliche Kulturen visuell darstellen und so den Besuchern näherbringen, zum anderen können sie auch aktuelle Themen wie Flucht in ihre Ausstellungen integrieren.

Insgesamt identifizieren wir fünf Argumente, die Kulturorganisationen für Integrationsprojekte prädestinieren:

- 1. Bereitstellung von Plattformen zur Kommunikation und für Begegnungen,
- 2. Sprachkenntnisse sind hier keine Grundvoraussetzung zur Erzeugung von Emotionen,
- 3. kkTh-Projekte wie zum Beispiel von/mit Chören haben niedrigschwellige Eintrittsbarrieren,
- 4. eine generationenübergreifende Teilnahme ist möglich,
- 5. unterschiedliche soziale und fachliche Hintergründe stellen keine beziehungsweise nur geringe Hindernisse dar.

Die Teilnahmen an kkTh-Projekten führen nachweislich zu Verhaltensänderungen, der Schaffung von affektiven Bindungen sowie einer Neubewertung der jeweiligen Gruppe. Diese spiegeln sich in unserer Analyse der Auswirkungen von kkTh-Projekten auf das Wohlbefinden wider. Hier bestätigen wir, dass kkTh-Projekte sowohl das eudämonistische als auch das hedonistische Wohlbefinden steigern. In Bezug auf das hedonistische Wohlbefinden sehen die drei Mitgestalter von kkTh-Projekten eine Zunahme von positiven Einstellungen und Emotionen und eine Abnahme von negativen Einstellungen und Emotionen auf individueller Ebene. Tausch und Hewstone (2010) argumentieren, dass der Kontakt Vorurteile reduziert, und zwar durch einen Vermittlungseffekt von verstärkten positiven Emotionen. Daher ist die Förderung positiver Einstellungen eine Voraussetzung für Integration, wie von der Kontakthypothese postuliert. Im Hinblick auf das eudämonistische Wohlbefinden wird das Erlernen der Sprache am häufigsten genannt und als eine der wichtigsten Voraussetzungen, um sich besser in einer neuen Kultur einzufinden. Darüber hinaus erleichtern kkTh-Projekte, Teil einer Gruppe zu werden, Freunde oder sogar eine neue Familie zu finden, was auch Kontakte zwischen Gruppen ermöglicht, die sich sonst nie getroffen hätten. Darüber hinaus werden die Geflüchteten im Rahmen der kkTh-Projekte in die Kultur und Etikette des Aufnahmelandes eingewiesen, wodurch Unsicherheiten und Ängste abgebaut werden, was eine Rückkopplung zum hedonistischen Wohlbefinden darstellt. Die Annahme, dass Integration ein zweiseitiger Prozess ist (Korac, 2003), wird bestätigt, da ein größeres gegenseitiges Verständnis von Bürgern und Geflüchteten entwickelt wird.

### Fazit

Wir kommen zu der Schlussfolgerung, dass kkTh-Projekte ein wertvolles, leistungsfähiges Instrument zur Integration von Geflüchteten in die hiesige Gesellschaft darstellen, da sie durch die Bereitstellung von Plattformen für Kontakte, Kreativität und offene Kommunikation die positiven Einstellungen und Emotionen der Teilnehmer steigern. Die Ergebnisse führen außerdem auch zu einigen wertvollen Managementimplikationen. Für Kulturmanager beweist die Studie die positiven Auswirkungen von kkTh-Projekten. Daher können Kulturorganisationen mit Fug und Recht behaupten, dass ihre

**Kulturorganisationen sollten sensibel auf Sorgen und Ängste der Geflüchteten eingehen können.**

kkTh-Projekte Wohlbefinden und Integration fördern. Wir empfehlen Kulturmanagern, Feedback-Instrumente einzusetzen, um die Wirksamkeit von kkTh-Projekten zu evaluieren und nachzuweisen. Darüber hinaus

sollten alle Beteiligten bei der Konzeption von kkTh-Projekten die identifizierten Voraussetzungen für einen erfolgreichen Kontakt zwischen den Gruppen und die gemeinsame Schaffung von Kunst berücksichtigen. Insbesondere sollten Kulturorganisationen sensibel auf geäußerte Sorgen und Ängste der Geflüchteten eingehen können. Die Einstellung von Mitarbeitern mit psychologischer oder sozialpädagogischer Ausbildung ist ratsam. Generell sollten die Mitarbeiter aber empathisch, tolerant, motivierend und offen sein. Darüber hinaus müssen die eingerichteten Projekte so gestaltet sein, dass sie das Gefühl der Zugehörigkeit und des Miteinanders fördern. Außerdem müssen die räumlichen Gegebenheiten ausreichend und es muss genügend Zeit vorhanden sein, um einen persönlichen Austausch auch auf projektübergreifende Themen zu ermöglichen. Die Vorgaben für die Teilnahme sollten relativ offen gestaltet werden, um die Entfaltung der Kreativität nicht zu behindern und von der Teilnahme abzuschrecken. Die Verantwortlichen sollten das kkTh-Projekt explizit so gestalten, dass ausreichend Raum für eine offene Entwicklung entsprechend den Erfahrungen, Fähigkeiten und Bedürfnissen der Teilnehmer möglich ist. Sowohl die Bürger als auch die Geflüchteten müssen sich öffnen und ihre Gedanken und Ideen mitteilen können – also gemeinsame Wertschöpfung muss möglich sein, um positive Effekte in Bezug auf Wohlbefinden und Integration zu erzielen.

### Handlungsempfehlungen

Um schließlich die langfristige Umsetzung erfolgreicher kkTh-Projekte im Kulturbereich zu gewährleisten, sollten die öffentlichen Behörden

- finanzielle Unterstützung für Kulturorganisationen bereitstellen und verbindliche Quoten für die Realisierung von kkTh-Projekten festlegen,
- Geflüchtete gezielt ansprechen; Sprachbarrieren und andere Erfahrungswelten berücksichtigen; Partnerschaften mit Geflüchtetenorganisationen und anderen sozialen Netzwerken eingehen, um ein echtes Service-Ökosystem zu schaffen,
- kkTh-Projekte in den ländlichen Raum sowie in kleinere und strukturell schwächere Gemeinden tragen,
- „Matching-Plattformen“ schaffen, um Geflüchteten die Teilnahme an kkTh-Projekten entsprechend ihrer Fähigkeiten zu ermöglichen und so Fehlbesetzungen und Frustration zu vermeiden,

- Schulungen für Mitarbeiter von Kulturorganisationen in Bezug auf interkulturelle Strategien, Projekte und die Arbeit mit Geflüchteten anbieten und
- kkTh-Projekte durch Langzeitstudien überwachen, um gegebenenfalls Verbesserungen und Korrekturmaßnahmen einleiten zu können.

### 5. Literaturverzeichnis

Allport, G. W. (1966). *The nature of prejudice* (4th ed.): Addison-Wesley.

Amnesty International. (2017). Do you know the difference between a refugee and an asylum seeker? The most common refugee terminology explained. Retrieved from <https://www.amnesty.org.au/refugee-and-an-asylum-seeker-difference/>. Abruf am 22.07.2021.

Anderson, L., Ostrom, A. L., Corus, C., Fisk, R. P., Gallan, A. S., Giraldo, M., Williams, J. D. (2013). Transformative service research: An agenda for the future. *Journal of Business Research*, 66(8), 1203–1210.

begegnungschor.com o.J., Onlinequelle, erreichbar unter: <http://begegnungschor.com>, Abruf am 22.07.2021.

Boal, A. (1979). *Theatre of the oppressed* (1st ed.). New York: Theatre Communications Group.

Boyd, B. (2009). *On the origin of stories: Evolution, cognition, and fiction* (1st paperback ed.). Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Diener, E., & Lucas, E. E. (1999). Personality and subjective well-being. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwartz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 213–229). New York: Russell Sage Foundation.

Finsterwalder, J. (2017). Refugee influx: Repercussions and research agenda for service scholars. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 177–181.

Fiske, E. B. (1999). *Champions of Change: The impact of the Arts on Learning*. Washington DC. Retrieved from President's Committee on the Arts and the Humanities website: <https://eric.ed.gov/?id=ED435581>. Abruf am 22.07.2021.

Garkisch, M., Heidingsfelder, J., & Beckmann, M. (2017). Third Sector Organizations and Migration: A Systematic Literature Review on the Contribution of Third Sector Organizations in View of Flight, Migration and Refugee Crises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(5), 1839–1880.

Henderson, S., Cain, M., Istvandy, L., & Lakhani, A. (2017). The role of music participation in positive health and wellbeing outcomes for migrant populations: A systematic review. *Psychology of Music*, 45(4), 459–478.

Keuchel, S. (2015). Das 1. InterKulturBarometer – Zentrale Ergebnisse zum Thema Kunst, Kultur und Migration. Retrieved from <https://www.kubi-online.de/artikel/1-interkulturbarometer-zentrale-ergebnisse-zum-thema-kunst-kultur-migration>. Abruf am 22.07.2021.

Korac, M. (2003). Integration and how we facilitate it: A comparative study of the settlement experiences of refugees in Italy and the Netherlands. *Sociology*, 37(1), 51–68.

Lenette, C., Weston, D., Wise, P., Sunderland, N., & Bristed, H. (2015). Where words fail, music speaks: the impact of participatory music on the mental health and wellbeing of asylum seekers. *Arts & Health: An International Journal for Research, Policy and Practice*, 8(2), 125–139.

Leroux, K., & Bernadska, A. (2014). Impact of the Arts on Individual Contributions to US Civil Society. *Journal of Civil Society*, 10(2), 144–164.

Marsh, K. (2017). Creating bridges: music, play and well-being in the lives of refugee and immigrant children and young people. *Music Education Research*, 19(1), 60–73.

Marsh, K., & Dieckmann, S. (2017). Contributions of playground singing games to the social inclusion of refugee and newly arrived immigrant children in Australia. *Education 3-13*, 45(6), 710–719.

Matarasso, F. (1997). Use or ornament. *The Social Impact of Participation in the Arts*, 4(2).

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (4. Auflage). New York, NY: John Wiley & Sons.

National Endowment of the Arts. (2009). 2008 Survey of Public Participation in the Arts, Research Report #49.

Pettigrew, T. F. (1998). Intergroup contact theory. *Annual Review of Psychology*, 49, 65–85.

Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(5), 751–783.

Romanowska, J., Larsson, G., Eriksson, M., Wikström, B.-M., Westerlund, H., & Theorell, T. (2011). Health effects on leaders and co-workers of an art-based leadership development program. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 80(2), 78–87.

Romanowska, J., Larsson, G., & Theorell, T. (2013). Effects on leaders of an art-based leadership intervention. *Journal of Management Development*, 32(9), 1004–1022.

Romanowska, J., Larsson, G., & Theorell, T. (2014). An Art-Based Leadership Intervention for Enhancement of Self-Awareness, Humility, and Leader Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13(2), 97–106.

Rosenbaum, M. S., Corus, C., Ostrom, A. L., Anderson, L., Fisk, R. P., Gallan, A. S., ... Williams, J. D. (2011). Conceptualisation and Aspirations of Transformative Service Research. *Journal of Research for Consumers*, 19, 1–6.

Stern, M. J., & Seifert, S. C. (2002). Culture Builds Community Evaluation: Summary Report. Retrieved from [https://repository.upenn.edu/siap\\_culture\\_builds\\_community/2/](https://repository.upenn.edu/siap_culture_builds_community/2/). Abruf am 22.07.2021.

Stolle, D., & Rochon, T. R. (1998). Are All Associations Alike?: Member Diversity, Associational Type, and the Creation of Social Capital. *American Behavioral Scientist*, 42(1), 47–65.

Wali, A., Severson, R., & Longoni, M. (2015). A Survey of the Arts in Everyday Life 2002.

Weitz, J. H. (1996). *Coming up taller: arts and humanities programs for children and youth at risk*, Cavanaugh Press, Washington.

---

### Anmerkungen

\*) Dr. Nicole Schwarz (korrespondierende Autorin) ist Professorin für Allgemeine BWL und Marketing sowie Studienleiterin des Master-Studiengangs Kulturmanagement der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes (htw saar) und Dr. Hellen Gross Professorin für Kultur- und Sozialmanagement an der Hochschule Coburg. Dr. Stefanie Cramer von Clausbruch ist als wissen-

schaftliche Mitarbeiterin an der htw saar im Studiengang Kulturmanagement und Katharina Hary im Bereich Bildung und Kultur der CEval GmbH tätig.

\*\*) Alle personenbezogenen Bezeichnungen sind geschlechtsneutral zu verstehen. Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wurde auf die geschlechtsspezifische Schreibweise verzichtet.

## Ganzheitliche und umfassende Analyse zur Nachhaltigkeit

Von Simone Hien

Der Klimawandel hat verheerende Folgen für den Planeten, auf dem wir leben. Bereits heute sind in weiten Teilen der Welt für Millionen von Menschen seine Folgen unübersehbar und vor allem spürbar. Mit dem im Februar 2022 vorgestellten zweiten Teil seines sechsten Sachstandsberichts zum Klimawandel hat der Weltklimarat noch einmal deutlich gemacht: Die Menschheit muss jetzt handeln, es bleibt nur noch wenig Zeit, um für eine lebenswerte Zukunft zu sorgen. Dabei ist die Klimakrise bei Weitem nicht die einzige Sorge, die uns umtreiben müsste. Das dramatische Artensterben und die Verschmutzung der Ozeane sind nur zwei weitere Beispiele, die zeigen, wie wichtig es wäre global zu handeln und sich für eine sowohl ökologisch als auch wirtschaftlich und sozial nachhaltige Gesellschaft einzusetzen.

Mit der Agenda 2030 haben sich 2015 die Staaten der Welt auf 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung geeinigt. „Im selben Jahr wurde mit dem Pariser Klimaabkommen ein weiterer wichtiger Meilenstein für nachhaltige Entwicklung erreicht. Es gibt unzählige weitere Programme, Ini-



tiativen, Maßnahmen und Organisationen, die sich der Herausforderung einer zukünftigen, einer nachhaltigen Entwicklung verschrieben haben – aber was hat das alles gebracht?“, fragt Christian Berg in der Einleitung zu seinem Buch „Ist Nachhaltigkeit utopisch? Wie wir Barrieren überwinden und zukunftsfähig handeln“.

Er fragt auch: Wenn das Konzept Nachhaltigkeit zu wenig Wirkmacht entfaltet, sollten wir es dann aufgeben? Nein, stattdessen sollten wir am „Konzept der Nachhaltigkeit als Ideal festhalten; ein Ideal, das wir vielleicht nie erreichen werden, das vermutlich utopisch ist, aber das wir als solches dringender benötigen denn je.“ Ein Umbau hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft ist allerdings nicht möglich, wenn wir die Barrieren, die der Nachhaltigkeit im Weg stehen, nicht ganzheitlich in den Blick nehmen. Dieser fehlende umfassende Ansatz hängt laut Berg, der Vize-Präsident der Deutschen Gesellschaft Club of Rome ist, auch mit der oft unterschätzten Komplexität der Gegebenheiten zusammen. Es gibt, so der Autor, „trotz eines beeindruckenden Umfangs an Literatur zum Thema Nachhaltigkeit kaum systematische Analysen der Frage, warum wir eigentlich nicht nachhaltiger sind“.

Diese umfassende, interdisziplinäre Analyse der Nachhaltigkeitsbarrieren liefert Christian Berg im ersten Teil seines Buchs. Er unterscheidet zwischen intrinsischen Barrieren, die etwa in der menschlichen Natur oder sozialen Systemen liegen, und extrinsischen Barrieren, die im Wesentlichen auf institutionellen Defiziten beruhen.

Im zweiten Teil schlägt Berg Prinzipien für nachhaltiges Handeln vor, „die sich an



Akteure unterschiedlichster Art richten – von Individuen, über Organisationen, bis zu Regierungen und internationalen Regierungsorganisationen. Die Handlungsprinzipien sollen helfen, die Barrieren zu überwinden, „eine Synchronisierung verschiedener Akteure im Sinne des gemeinsamen Fortschritts“ ermöglichen und dadurch, dass sie auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Handeln „konkret und operationabel“ machen, den Systemwechsel befördern.

Der ganzheitliche Ansatz macht das Buch absolut empfehlens- und lesenswert. Die Jury der Friedrich-Ebert-Stiftung, auf deren Empfehlungsliste für das politische Buch „Ist Nachhaltigkeit utopisch?“ steht, schreibt: „In seinem faktenreichen, umfassenden Buch beschreibt Christian Berg unsere beinahe ungebremste Annäherung an die planetaren Belastungsgrenzen und benennt die verschiedenen Gründe für den Mangel an nachhaltigem Verhalten, die er in unserer Natur, in institutionellen Mängeln und in zeitgeistigen Verhaltensmodellen sieht. Er belässt es nicht bei der Analyse der Barrieren, sondern bietet wohlüberlegte und praxistaugliche Lösungsansätze zu deren Überwindung. Christian Bergs Buch ist wohlthuend frei von Alarmismus und Polemik. Der Autor bietet mit diesem Betriebs- handbuch für den Maschinenraum der Politik eine hervorragende Grundlage für den dringend notwendigen Pfadwechsel in unser aller Umgang mit unserem Lebensraum.“

Berg belässt es zudem nicht bei den konkreten Handlungsanweisungen. Am Ende des Buchs greift er die Frage aus der Einleitung noch einmal auf, inwiefern Nachhaltigkeit als utopisches Ideal – „als ein



Nur wenn wir nachhaltig leben, können wir den nachfolgenden Generationen eine lebenswerte Zukunft ermöglichen.

faktisch notwendiges, aber doch nie wirklich erreichbares Ziel“ – zu betrachten sei und schlägt einen neuen Begriff für dafür vor: Lebenswohl (Futeranity). Hierbei geht es um „ein Leben, das die Zukunft der Erde und des Menschlichen ermöglicht: Future of terra and humanity“. Denn als gemeinsames Ziel, als utopisches Ideal, sei Nachhaltigkeit „buchstäblich not-wendig“. Bergs Ansatz dabei: Mit dem Begriff Lebenswohl das Ziel mit einem Begriff „ins Auge zu fassen, ohne an den immer nur begrenzt wirksamen Maßnahmen zu zerbrechen“. Denn wir können nicht jederzeit das Richtige tun. Aber wir sollten das Ziel nicht aus den Augen verlieren und stetig weiterverfolgen. Insofern ist Bergs Ansatz auch mit dem Begriff der Hoffnung verbunden.

*Christian Berg: Ist Nachhaltigkeit utopisch? Wie wir Barrieren überwinden und zukunfts-fähig handeln, Oekom-Verlag, München 2020. 464 Seiten. ISBN 978-3-96238-185-1, 32,00 Euro.*

## Corona-Pandemie: Drei Empfehlungen zum „Einlesen“

*Wie nicht anders zu erwarten war, bietet die Covid-19-Pandemie samt ihren Folgen ein nahezu unerschöpfliches Potenzial für Buchautorinnen und -autoren. Aus der Fülle des Angebots stellen wir drei interessante Bände vor – ohne damit andere Neuerscheinungen in irgendeiner Art und Weise abwerten zu wollen. Wir präsentieren schlicht und einfach eine subjektive Auswahl.*

Von Wulf Wein

Eine Vorbemerkung sei an dieser Stelle erlaubt. Es handelt sich im Folgenden um Buchtipps, die sich weitgehend an dem orientieren, was die Verlage zu den vorgestellten Büchern schreiben.

Wie tief die Pandemie in unsere Gesellschaften hineinwirkt, zeigt Karl Heinz Roth nach Angaben des Verlages in seinem Buch „Blinde Passagiere. Die Coronakrise und die Folgen“. Es sei „ein Grundlagenwerk für die kritische Aufarbeitung dieser Krise, zur Vermeidung kommender“, heißt es im Klappentext.

Weiter ist dort zu lesen: „Seit zwei Jahren dominiert die durch das SARS-CoV-2-Virus ausgelöste Pandemie die Welt. Sie hat alle Kontinente und Regionen erfasst, sich in mehreren Wellen ausgebreitet und immer neue Epizentren gebildet. Sie hat das Alltagsleben der Menschen durchdrungen, soziale Beziehungen verändert, die Medien beherrscht, das politische Establishment herausgefordert und zahlreiche wissenschaftliche Disziplinen auf die Probe gestellt. Der Mediziner und Historiker Karl Heinz Roth stellt das Geschehen aus einer globalen Perspektive dar, berichtet über die Vorgeschichte, die bis in die 2000er Jahre zurückreicht, analysiert die Ausbreitung und die Dynamik von Covid-19 und erörtert die Eigenschaften und Auswirkungen der Pandemie auf den Menschen. Er thematisiert die Gegenmaßnahmen, die dabei zutage getretenen Versäumnisse und die mentalen, politischen, sozialen und wirtschaftlichen Folgen der Lockdowns.“ Was den Anspruch des Autors betrifft, so will er die einzelnen Aspekte fachübergreifend betrachten und auch strittige Fragen erörtern und klären.

Diese Pandemie ist bekanntlich nicht die erste (und wohl auch nicht die letzte). Die vergangenen 100 Jahre waren geprägt von teils verheerenden Krankheitsausbrüchen. Die Spanische Grippe, ein tragisches Erbe des Ersten Weltkriegs, kostete Millionen Menschen das Leben. 1924 wütete eine Lungenpest und versetzte die Bewohner von Los Angeles in blanke Panik. Schlimmer noch fegte die Angst vor der Papageienkrankheit kurz nach dem Wall-Street-Crash von 1929 durch



Bildlich betrachtet dreht sich weltweit seit einiger Zeit sehr viel um das Coronavirus.



die Vereinigten Staaten. Hinzu kamen Legionärskrankheit, AIDS, SARS, Ebola, Zika und schließlich Covid-19. Mark Honigsbaum schildert in „Das Jahrhundert der Pandemien“ die Geschichten dieser Massenerkrankungen. Nach Verlagsangaben begegnen die Leser „engagierten Krankheitsdetektiven, trägen Verwaltungsapparaten und begabten Forscherinnen“. Geboten werde ein fesselnder Bericht über die Grenzen der Wissenschaft und die Zukunft der Menschheit.

Unter dem Titel „Pandemien – Wie Viren die Welt verändern“ hat Philipp Kohlhöfer laut Verlag einen „Wissenschaftspunk-Thriller“ verfasst. In der Info zum Buch heißt es: „Wir leben in einer Welt der Viren. Ein einziger erfolgreicher Übersprung irgendwo auf der Welt genügt, um eine neue Pandemie auszulösen. Vor dem Hintergrund von Covid-19 spannt Philipp Kohlhöfer einen weiten Bogen und erzählt, wie Pandemien entstehen und welche gesellschaftlichen und individuellen Folgen sie haben. Denn Seuchen sind immer persönlich. Selbst die größte

Krankheitswelle fängt klein an: mit dem Übersprung des Erregers. Irgendwer ist immer Patient.“ Für Kohlhöfer steht fest: Die größte Waffe, die die Menschheit im Kampf gegen neuartige Erreger hat, ist die Wissenschaft.

Fazit: Eine Art Enzyklopädie, eine vergleichende Analyse und etwas Krimiartiges bieten sich zum „Einlesen in die Materie“ mit Erkenntnisgewinn an.

*Karl Heinz Roth: Blinde Passagiere. Die Coronakrise und die Folgen, Kunstmann-Verlag, München 2022, 504 Seiten, ISBN: 978-3-95614-484-4, 30,00 Euro.*

*Mark Honigsbaum: Das Jahrhundert der Pandemien. Eine Geschichte der Ansteckung von der Spanischen Grippe bis Covid-19, Piper-Verlag, München 2022, 480 Seiten, ISBN: 978-3-492-07083-6, 24,00 Euro.*

*Philipp Kohlhöfer: Pandemien – Wie Viren die Welt verändern, Verlag S. Fischer, Frankfurt 2021, 544 Seiten, ISBN: 978-3-10-397089-0. 25,00 Euro.*

## Über die Stärken und Schwächen des Projekts Europa

Unser Kontinent ist zum Zerreißen gespannt – und das nicht erst seit dem russischen Angriff auf die Ukraine. Was ist 30 Jahre nach dem Ende des Kalten Krieges aus dem alten europäischen Traum (Frieden, Freiheit und Wohlstand) geworden, der immer mehr zum Albtraum wird? Geert Mak, der geniale Erzähler und niederländische Historiker, schrieb 2005 mit seinem Buch „In Europa“ einen Klarsichtbericht, zugleich die Bestandsaufnahme Europas am Ende eines katastrophenreichen Jahrhunderts, samt all der Euphorie zu Beginn des neuen Millenniums. Wo stehen wir heute, 20 Jahre später? Eine Antwort darauf zu finden versucht Mak nun in seinem Buch „Große Erwartungen – Auf den Spuren des europäischen Traums (1999-2019)“. Das fragile Wesen Europas ergründet er in zahllosen Geschichten, um es sichtbar und sinnlich wahrnehmbar zu machen; und den Menschen dieses Kontinents eine Stimme zu verleihen.



Die Jury des Friedrich-Ebert-Preises hat dem Werk von Mak den Preis als „Das Politische Buch 2022“ verliehen. Zur Begründung führte die Jury aus: „Dem großen Erzähler Mak gelingt es mit diesem Buch, ein facettenreiches Bild der oft krisengeplagten letzten 20 Jahre mit

einem konstruktiv-kritischen Blick auf die Stärken und Schwächen des europäischen Projekts zu verknüpfen. Europa – das ist für Mak zunächst die politische Gemeinschaft der Europäischen Union, aber eben auch ein darüberhinausgehender gemeinsamer Erfahrungshintergrund. Auf seiner Suche nach dem europäischen Traum begegnet Mak immer wieder der Wunsch nach einem Umdenken in Europa: Weg von einem technischen Verständnis der europäischen Einigung und hin zu einem politischen Europa, das die Menschen und die Suche nach einer europäischen Identität in den Mittelpunkt stellt; ein Europa, das demokratischer funktioniert, einen Raum für europäische Willensbildung schafft und eine starke Stimme in der Welt hat.“

Auch in Besprechungen wurde Mak mit Lob überhäuft. „Mak ist schon lange der beste europäische Gegenwartshistoriker. Ihm gelingt eine sagenhafte Mixtur aus Essay, Reportage und Geschichtsschreibung“, hieß es im „Spiegel“. Für die Fachleute von „MDR Kultur“ ist „seine engagierte und luzide Bestandsaufnahme nicht der schlechteste Wegweiser in unsicheren, bewegten Zeiten“. Als „umfassend, kenntnisreich und gut lesbar“ würdigte der „Deutschlandfunk“ das Buch mit seinen mehr als 600 Seiten. Und der „Tagesspiegel“-Kritiker hielt als sein Fazit fest: „Das Buch ist ein Hoffnungsschimmer, ein Zeugnis, dass Europa noch lange nicht am Ende seiner Geschichte angekommen sein muss.“ red

*Geert Mak: Große Erwartungen – Auf den Spuren des europäischen Traums (1999-2019), Siedler-Verlag, München 2020, 640 Seiten, ISBN: 978-3-8275-0137-0, 38,00 Euro.*

## Autor sieht das Land vor „gewaltigen Herausforderungen“

Nun denn, das ist nicht unbedingt überraschend. Volker Giersch kommt in seinem Buch „Land im Wandel – 65 Jahre Wirtschaftspolitik und Strukturwandel an der Saar“ zum Ergebnis, dass das Saarland vor „gewaltigen Herausforderungen“ steht, wenn es einen Strukturwandel meistern will, den es in dieser Form noch nicht gab. Das erklären inzwischen Vertreter aller demokratischen Parteien



– und sie alle haben noch kein schlüssiges Zukunftsprogramm vorgelegt. Genau das fordert der ehemalige IHK-Hauptgeschäftsführer, der sicherlich stets wusste, was die Regierung plante und der wie die Vertreter anderer Kammern jederzeit beratend zur Seite stehen konnte, nun jedoch ein.

So ganz spielerisch funktioniert es wohl nicht, ein kleines Land samt seinen Bürgern angesichts von nicht enden wollenden krisenhaften Entwicklungen in eine gedeihliche Zukunft zu führen. Gerade am Ende des Buches hätte sich der Leser doch mehr gewünscht als eine Aufzählung von Erwartungen und Hoffnungen. Warum gab es denn bis heute keine „entschlossene ganzheitliche Wirtschafts- und Standortpolitik, die auf schlanke Verwaltungsstrukturen setzt und so die nötigen Spielräume für

eine nachhaltige Investitionsoffensive schafft“. Das lag vermutlich an den jeweils Regierenden, zu denen Giersch einen „guten Draht“ hatte – oder?

Diese kritischen Anmerkungen sollen aber nicht missverstanden werden. Denn grundsätzlich nimmt der Autor die Leser tatsächlich mit auf eine sehr informative Zeitreise durch die jüngere (Wirtschafts-)Geschichte des Saarlandes. Das alles wird ergänzt durch Fotos und Schaubilder, die Vorhaben und Projekte oder gesellschaftliche Entwicklungen aufgreifen und sie so in Erinnerung rufen. Giersch dokumentiert ökonomische Erfolge ebenso wie herbe Rückschläge und ist prinzipiell davon überzeugt: „Das Saarland kann Strukturwandel!“ Die von ihm beschriebenen 65 Jahre seien geprägt gewesen von tiefgreifenden Krisen, bemerkenswerten Ansiedlungserfolgen und extremen Haushaltsnotlagen, aber auch vom Aufbau einer international ausstrahlenden Forschungslandschaft und von einer Aufwertung des Standortes, meint Giersch.

„Insgesamt will das Buch (...) mehreres zugleich sein: eine Dokumentation wichtiger Etappen und Ereignisse der saarländischen Wirtschaftsgeschichte, eine Analyse der Wirtschafts- und Standortpolitik (...) sowie ein Impulsgeber für eine konstruktive und kreative Diskussion über die Zukunft des Landes.“ Das hat der Autor als Anspruch formuliert. Ganz überwiegend wird er dem gerecht. ww

*Volker Giersch: Land im Wandel – 65 Jahre Wirtschaftspolitik und Strukturwandel an der Saar, Geistkirch-Verlag, Saarbrücken 2021, 272 Seiten, ISBN: 978-3-946036-32-5, 27,80 Euro.*

## Von einem Code, der die Macht des Kapitals festigt

Kapital ist das bestimmende Merkmal moderner Volkswirtschaften, doch die meisten Menschen haben keine Ahnung, woher es tatsächlich kommt. Was verwandelt bloßen Reichtum in ein Vermögen, das automatisch mehr Reichtum schafft? Die US-Juraprofessorin Katharina Pistor zeigt in ihrem Buch „Der Code des Kapitals“, wie große Geldbeträge hinter verschlossenen Türen in Anwaltskanzleien geschaffen werden und warum dies einer der wichtigsten Gründe für die wachsende Ungleichheit in unseren Gesellschaften ist.



Das Recht „codiert“ nach Auffassung von Pistor selektiv bestimmte Vermögenswerte und stattet sie mit der Fähigkeit aus, privaten Reichtum zu schützen und zu produzieren. Auf diese Weise könne jedes Objekt, jeder Anspruch oder jede Idee in Kapital umgewandelt werden – und Anwälte seien die Hüter dieses Codes. Sie wählten aus verschiedenen Rechtssystemen und Rechtsinstrumenten diejenigen aus, die den Bedürfnissen ihrer Mandanten am besten dienen. Techniken, die vor Jahrhunderten Landbesitz in Kapital transformierten, dienten heute zur Codierung von Aktien, Anleihen, Ideen und Zukunftserwartungen. Nach

Angaben des Verlages ist der Autorin ein „beunruhigendes Porträt der globalen Natur dieses Codes sowie der Menschen, die ihn gestalten, und der Regierungen, die ihn durchsetzen“, gelungen.

Das Buch stand mehrfach auf Sachbuch-Bestenlisten und wurde von der Jury des Friedrich-Ebert-Preises zum Wissenschaftsbuch des Jahres 2022 gekürt. Die Jurorinnen und Juroren begründeten das wie folgt: „Wer würde vermuten, dass Finanzgeschäfte weltweit vorrangig nach angloamerikanischem Recht getätigt werden, und das deshalb, weil die alles entscheidenden Börsen in London und New York liegen? Spekulative Derivate, Blockchains oder auch patentierte Gensequenzen werden dabei gleichermaßen juristisch codiert. Damit tragen Anwält\*innen als Hüter\*innen des Codes (...) zu einer sich immer weiter verschärfenden gesellschaftlichen Ungleichheit bei. Pistor ermöglicht mit ihrer lesenswerten Studie einen echten Perspektivwechsel auf den modernen Finanzkapitalismus.“

Auch in Rezensionen wurde der Band sehr positiv besprochen: „Katharina Pistor zeigt auf atemberaubende Weise, wie dieser Code über die Jahrhunderte immer wieder neu geschrieben wurde und wie er Kapital und Ungerechtigkeiten schuf“, schrieb die „NZZ“. Und in der „Zeit“ hieß es: „Eindringlich zeigt Pistor, mit welchen Methoden es Juristen gelang, das Recht zum Schutz des Vermögens Wohlhabender einzusetzen.“ red

*Katharina Pistor: Der Code des Kapitals – Wie das Recht Reichtum und Ungleichheit schafft, Suhrkamp-Verlag, Berlin 2021, 440 Seiten, ISBN: 978-3-518-58760-7, 32,00 Euro.*

**1|18** 1/Topthema: Vom Wert kultureller Zwischennutzungen am Beispiel der Stadt Saarbrücken (Rainer Hartz) – 2: Aktueller Stand und offene Fragen zum Gründungsgeschehen an den saarländischen Hochschulen (Sabine Ohnesorg/Ralf Becker); 3: Zur Situation wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Saar-Universität (Freya Gassmann); 4: Im automobilen Strukturwandel ist Beschäftigungssicherung ein Muss (Jonas Boos); 5: Über Sinn und Nutzen der Wirtschaftsdemokratie in der heutigen Zeit (Dr. Stephan Peter) – Buchbesprechungen und Buchtipps

**1|19** 1/Topthema: 16 Thesen zu Guter Arbeit in der großen Transformation (Prof. Dr. Klaus Dörre) – 2: Politik und Wirtschaft müssen den digitalen Wandel proaktiv begleiten (Frederik Moser); 3: Wie wirkt sich „digitale Kontrolle“ auf die Arbeitnehmenden aus? (Rudolf Siegel/Julia Hentze/Leon Porsch/Cornelius J. König); 4: Die Weiterbildungslandschaft in der Großregion (Alexa Holz-Himbert/Dr. Jeanne Ruffing); 5: Zum „korrekten Schreiben“ könnte bald auch der Asterisk gehören (Wulf Wein) – Buchbesprechungen und Buchtipps

**2|19** 1/Topthema: Wirtschaftsdemokratie als Transformationshebel (Dr. Hans-Jürgen Urban) – 2: Nachhaltige Strategie muss qualitativ hochwertige Beschäftigung sichern (Jonas Boos); 3: 20 Jahre Historisch orientierte Kulturwissenschaften (HoK) an der Universität des Saarlandes (Prof. Dr. Clemens Zimmermann) – Buchbesprechungen und Buchtipps

**1|20** 1/Topthema: Neue Wege gesucht – Von der Transformation zur Emanzipation? (Jonas Boos) – 2: „Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie“ (Dr. Klaus Kock) – 3: Über die Annäherung von Beschäftigten an Werkbänken und in Hochschulen (Dr. Luitpold Rampeltshammer) – 4: Die AfD und die soziale Frage: Was will die Partei wirklich? (Stefan Dietl) – Buchbesprechungen und Buchtipps

**2|20** Sonderband zum „Saarhundert“ – 1: Das Saarhundert und die Arbeiter: Ein Grund zum Feiern? (Dr. Frank Hirsch) – 2: Die Zwischenkriegszeit in der saarländischen Rechtsgeschichte (Prof. Dr. Dr. Thomas Gergen) – 3: Die Schuldiskussion an der Saar war von zwei Konfliktlinien bestimmt (Dr. Catherina Schreiber) – 4: Das Jahr 1920 als Erinnerungsort? Zwischen globalgeschichtlichem Vergessen und nationaler Selbstvergewisserung (Dr. Birgit Metzger/Jörg Jacoby) – 5: „Unsere Kammer“ ist ein Teil vom Ganzen (Wulf Wein) – Buchbesprechungen – Zahlen, Daten und Fakten zum Saarhundert

**1|21** 1/Topthema: Regionalökonomische Effekte von Unternehmensgründungen im Umfeld der saarländischen Hochschulen (Michael Koch/Frey Gassmann) – 1a: Was ist mit den Gründerinnen und wie steht es um die Mitarbeiter? (Ralf Becker) – 2: Restgröße Mensch? – Arbeitswelt(en) in Zeiten von Digitalisierung und Industrie 4.0 (Dr. Matthias Hoffmann) – 3: Über die Grenzen der Fairness beim Einsatz von Algorithmen (Jonas Wahl/Timo Speith/Kevin Baum) – 4: Bedingungsloses Grundeinkommen ist nicht wirklich eine Alternative (Ralf Krämer) – Buchbesprechungen und Buchtipps

# 446.000

Mitglieder vertreten wir – nämlich alle sozialversicherungs-pflichtig Beschäftigten, Auszubildende und Arbeitssuchende im Saarland.

# 50.000

Fachberatungen in allen relevanten Steuer- und Rechtsfragen bieten unsere Expertinnen und Experten pro Jahr für unsere Mitglieder an.

# 25.000

Teilnehmertage sind Jahr für Jahr im sehr schön gelegenen und gut und zeitgemäß ausgestatteten Bildungszentrum in Kirkel zu verzeichnen.



## Fakten über die Arbeitskammer des Saarlandes

# Kompetent in drei Kernbereichen

Die Arbeitskammer steht seit ihrer Gründung für Kompetenz und Zuverlässigkeit. Gemeinsam mit den Gewerkschaften steht sie den saarländischen Beschäftigten mit Rat und Tat zur Seite. Im Gesetz heißt es, „die Arbeitskammer des Saarlandes hat die Aufgabe, als öffentlich-rechtliche Vertretung der im Saarland beschäftigten Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen (. . .) die allgemeinen wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und kulturellen Interessen der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen wahrzunehmen“. In drei Kernbereichen ist die AK Saar tätig:

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **beraten, bilden** und **forschen** im Interesse der Bevölkerung, wie es im AK-Logo ausgedrückt wird. **beraten.** – Die Fachberaterinnen und -berater der AK im Haus der Beratung in Saarbrücken unterstützen die Mitglieder in allen Angelegenheiten des Arbeitsrechts, Sozialrechts und Steuerrechts. Die AK-Referentinnen und Referenten beraten die Politik in allen relevanten Arbeitnehmer-Angelegenheiten. **bilden.** – Als Bildungseinrichtung befähigt die AK Saar Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch Veranstal-

tungen, Kurse und Seminare dazu, ihre Rechte wahrzunehmen und ihre Interessen zu vertreten. Im Bildungszentrum in Kirkel gibt es pro Jahr rund 500 Tageskurse, 160 Mehrtagesseminare, 200 Wochenendseminare und 120 Wochenseminare. **forschen.** – Als Forschungseinrichtung liefert die AK Saar wichtige Erkenntnisse aus der Arbeitswelt für die interessierte Öffentlichkeit. In ihren jährlichen Berichten an die Regierung nimmt sie zudem Stellung zur aktuellen wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und kulturellen Lage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.