ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Dilger, Alexander

Working Paper

Mitbestimmung in kulturellen Einrichtungen

Diskussionspapier des Instituts für Organisationsökonomik, No. 12/2022

Provided in Cooperation with:
University of Münster, Institute for Organisational Economics

Suggested Citation: Dilger, Alexander (2022) : Mitbestimmung in kulturellen Einrichtungen, Diskussionspapier des Instituts für Organisationsökonomik, No. 12/2022, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Organisationsökonomik, Münster

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/267166

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Institut für Organisationsökonomik

Diskussionspapier des
Instituts für Organisationsökonomik

12/2022

Mitbestimmung in kulturellen Einrichtungen

Alexander Dilger

Discussion Paper of the
Institute for Organisational Economics

Diskussionspapier des
Instituts für Organisationsökonomik
12/2022

Dezember 2022

ISSN 2750-4476

Mitbestimmung in kulturellen Einrichtungen

Alexander Dilger

Zusammenfassung

Die meisten kulturellen Einrichtungen bzw. Betriebe mit künstlerischem Anspruch wie Theater und Orchester werden betrieblich mitbestimmt. Allerdings gelten für sie Einschränkungen als Tendenzbetriebe, insbesondere sollen Nicht-Künstler nicht in künstlerischen Belangen mitbestimmen, weshalb es eigene Vertretungsorgane für Künstler gibt. In öffentlich-rechtlichen Betrieben ist außerdem die grundgesetzlich geschützte Freiheit der Kunst unmittelbar relevant und schützt den künstlerischen Bereich. Dabei können von der Mitbestimmung neben den Kulturschaffenden auch die Kunst und ihre Rezipienten profitieren.

JEL Codes: J53, J83, K31, L82, M54, Z11

Schlagwörter: Betriebsrat, Kulturbetrieb, Kunst, Mitbestimmung, Personalrat, Tendenzbetrieb

Co-determination in Cultural Organisations

Abstract

Most cultural institutions or organisations with artistic standards, such as theatres and orchestras, are co-determined at the plant-level. However, they are subject to limitations as tendential companies, in particular, non-artists should not have a say in artistic matters, which is why there are separate representative bodies for artists. Moreover, the constitutionally protected freedom of art is directly relevant in public companies and protects the artistic area. In addition to those who create culture, the art itself and its recipients can also benefit from co-determination.

Im Internet unter:

http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/forschen/downloads/DP-IO_12_2022

Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Organisationsökonomik
Scharnhorststraße 100
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303 (Sekretariat)
E-Mail: io@uni-muenster.de
Internet: www.wiwi.uni-muenster.de/io

Mitbestimmung in kulturellen Einrichtungen*

1. Einleitung

In Standard(lehr)büchern zum Kulturmanagement[1] wird Mitbestimmung nicht behandelt. Dabei ist Mitbestimmung gerade in kulturellen Einrichtungen spannend und wichtig. Entsprechende Fragen sollten nicht allein Juristen[2] überlassen bleiben.

2. Grundbegriffe und Themenabgrenzung

In Deutschland gibt es sowohl Unternehmensmitbestimmung als auch betriebliche Mitbestimmung. Unternehmensmitbestimmung, bei der Arbeitnehmervertreter dem Aufsichtsrat oder einem vergleichbaren Organ angehören, wird hier nicht betrachtet, da von ihr keine kulturellen Einrichtungen (im engeren Sinne) betroffen sind. Betriebliche Mitbestimmung wird in privatrechtlichen Betrieben insbesondere durch Betriebsräte, aber auch Betriebsversammlungen etc. verwirklicht. In öffentlich-rechtlichen Betrieben gibt es die mit dem Betriebsrat vergleichbare Institution des Personalrats, der rechtlich etwas weniger, jedoch faktisch oft mehr Kompetenzen hat. Daneben kann es spezifische Organe geben wie z. B. einen Orchestervorstand, einen Tanzgruppenvorstand oder einen künstlerischen Beirat.

Nach einem weiten Kulturverständnis sind alle menschlichen Einrichtungen kulturell. Um zu spezifischen Aussagen zu gelangen, wird hier ein enger Kulturbegriff verwandt im Sinne von Kunst. Kulturelle Einrichtungen wie z. B. Orchester oder Theater dienen der gemeinsamen Hervorbringung von Kunst. Diese Art der Kunst gehört ökonomisch zu den Dienstleistungen mit allen Charakteristika in Reinform, also vor allem Immaterialität, dem *uno-actu*-Prinzip und der Relevanz eines externen Faktors, hier des Konsumenten bzw. Kunstrezipienten. Außerdem sind künstlerische Werke in Regel Vertrauensgüter[3] mit hoher Qualitätsunsicherheit, die selbst nach dem Konsum noch bestehen kann.

---

* Dieses Diskussionspapier basiert auf der PowerPoint-Präsentation meines Berufsvortrags, den ich am 12. Dezember 2002 an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster gehalten habe.

[1] Beispielsweise Bendixen (2001), Colbert (1999), Frey (2000), Heinrichs (1999a, 1999b), Rauhe/Demmer (1994).

[2] Das generische Maskulinum umfasst hier und im Folgenden wie im Deutschen üblich beide biologischen Geschlechter sowie alle sozialen Geschlechter.

[3] Siehe Neus (2001).

3. Mitbestimmungsrecht und -praxis

Betriebsräte und die betriebliche Mitbestimmung in privatrechtlichen Betrieben werden im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geregelt, Personalräte und die Mitbestimmung in öffentlich-rechtlichen Betrieben im Bundes- und in Landespersonalvertretungsgesetzen (BPersVG und LPersVG). Betriebsräte werden in Betrieben ab fünf Arbeitnehmern (bzw. Vollzeitäquivalenten) auf Antrag von mindestens drei Beschäftigten eingerichtet. Sie haben insbesondere in personellen und sozialen Fragen sehr weitgehende Rechte bis hin zum faktischen Veto, welches nur durch eine Schlichtungsstelle oder ein Arbeitsgericht aufgehoben werden kann. Im Dienstleistungssektor gibt es relativ wenig Betriebsräte, was jedoch auch an der durchschnittlich geringeren Betriebsgröße, dem oft niedrigeren Betriebsalter und dem höheren Frauenanteil im Vergleich zu Industriebetrieben liegt. Personalräte sind fast flächendeckend verbreitet in öffentlich-rechtlichen Betrieben.

§ 118 Abs. 1 BetrVG beschränkt die Mitbestimmung auf den tendenzfreien Bereich in künstlerischen Betrieben. Doch im Grunde verhindert bereits Art. 5 Abs. 3 Satz 1 GG eine allgemeine Mitbestimmung in solchen Betrieben, insbesondere von Nicht-Künstlern: „*Kunst* und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind *frei*.“ Entsprechend sind rein künstlerische Mitbestimmungsorgane wie Orchester-, Theatergruppen- oder Opernchorvorstand zulässig. Bei Fragen ohne Kunstbezug oder Nicht-Künstler betreffend sind Betriebs- bzw. Personalrat zuständig, bei künstlerischen Fragen allein die betroffenen Künstler und ihre Vertreter. Künstler können sich untereinander nicht auf Grundrechte berufen, der Staat als Träger kultureller Einrichtungen schon gar nicht, sondern die Grundrechte sind Abwehrrechte gegen den Staat.

In der Praxis werden kulturelle Einrichtungen von Intendanten künstlerisch geleitet, in anderen, z. B. wirtschaftlichen Belangen oft von Verwaltungsdirektoren. Insbesondere Orchester, vertreten durch den Orchestervorstand, entscheiden jedoch wesentliche Fragen (mit), z. B. über Anstellungen im Rahmen von Probespielen, Kündigungen, die Verpflichtung des musikalischen Leiters, dessen Vertragsverlängerung und den Dienstplan. Die künstlerischen Vertretungsorgane werden tarifvertraglich und gewohnheitsrechtlich geregelt. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist in diesem Bereich enorm hoch, z. B. 90 % in der Deutschen Orchestervereinigung (Teil von ver.di, zuvor von DAG). Die Arbeitgeber sind im Deutschen Bühnenverein (DBV) organisiert, sowohl die Träger von Theatern und Orchestern als auch ihre Leiter.

4. Mitbestimmung aus Arbeitgebersicht

Mitbestimmung schränkt den Spielraum für die Arbeitgeber ein. Zumindest für die öffentlich-rechtlichen Träger trifft dies jedoch nicht wirklich zu. Erstens sind die Mitbestimmungsregelungen für sie in gewisser Weise freiwillig, denn er Staat könnte sie anders regeln oder sogar abschaffen, wenn er wollte. Zweitens ist der staatliche Einfluss wegen der grundgesetzlich garantierten Kunstfreiheit ohnehin begrenzt. Mitbestimmung verlagert Kompetenzen von der Leitung auf die Mitarbeiter, was aus Sicht der Träger, auch privatrechtlicher Betriebe, und der Konsumenten von Vorteil sein kann, falls es nicht nur die Kosten und Bürokratie erhöht, sondern z. B. auch die künstlerische Expertise und Unabhängigkeit.

Der Spielraum der leitenden Personen (insbesondere Intendanten) wird beschnitten. Sie können durch Mitbestimmung jedoch die Mitarbeiter besser einbinden, eigene Entscheidungen und Sachzwänge glaubwürdiger vermitteln sowie Ideen und Wünsche der Beschäftigten leichter berücksichtigen. In den meisten Bereichen haben Belegschaft und Management ohnehin gleichgerichtete, zumindest nicht entgegengesetzte Interessen, zumal die potentiell konfliktträchtigeren Lohnverhandlungen Sache der Tarifparteien sind und der Mitbestimmungsorgane. Mitbestimmung reduziert die Personalfluktuation, was Investitionen ins (spezifische) Humankapital erleichtert und die Kooperationsbedingungen verbessert.[4] Mitbestimmung schützt die Beschäftigten vor willkürlichen Entscheidungen einschließlich Entlassungen, erlaubt sie jedoch in begründeten Fällen.

5. Mitbestimmung aus Arbeitnehmersicht

Die Arbeitnehmer können durch Mitbestimmung eigentlich nur gewinnen, da sie Rechte erhalten, auf deren Ausübung sie auch verzichten könnten. Vor allem werden die Arbeitsplätze der bereits Beschäftigten sicherer, doch auch in anderen Fragen können die Arbeitnehmer ihre Vorstellungen einbringen und ihr Arbeitsumfeld aus ihrer Sicht verbessern. Die Differenzierung zwischen künstlerischen und nicht-künstlerischen Mitarbeitern ist sinnvoll, da ihre Interessen und Kenntnisse divergieren.

Entscheidend ist es, welche individuellen Anreize für die Arbeitnehmervertreter bestehen, da die allgemeinen Belegschaftsvorteile der Mitbestimmung ein Kollektivgut darstellen. Betriebs- und Personalräte werden (zeitweise) von ihrer sonstigen Arbeit freigestellt und genießen besonderen Kündigungsschutz. Im öffentlichen Dienst mit ohnehin stärkerem Kündi-

[4] Vgl. Dilger (2002).

gungsschutz kann entsprechendes Engagement auch für angehende Manager bei der Karriere hilfreich sein. Für künstlerische Repräsentanten sind direkte persönliche Vorteile weniger ersichtlich, doch die Motivstruktur und das kollegiale Verhältnis dürften ohnehin andere sein, da echte Künstler vor allem künstlerisch tätig sein wollen.

6. Gemeinsame Herausforderungen

Die Leiter und die Beschäftigten kultureller Einrichtungen wollen gemeinsam gute Kunst schaffen, was schon für sich genommen schwierig genug ist. Daneben müssen sie ihre Leistung aber auch verkaufen und deshalb potentielle Geldgeber zu tatsächlichen Zahlungen animieren. Ein vermeintlicher „Gegensatz von Kapital und Arbeit“ existiert hier nicht, die meisten kulturellen Einrichtungen sind nicht kommerziell und niemand hat in ihnen ein Gewinnaneignungsrecht. Dagegen zieht sich die öffentliche Hand als bislang größter Zahler wegen leerer Kassen zunehmend zurück. Es ist mit dem weiteren Rückgang öffentlicher Zuschüsse sowie mit mehr Privatisierungen zu rechnen.

Lobbyismus kann kurz- bis mittelfristig ein Mittel zur Finanzbeschaffung aus öffentlichen Budgets sein, dürfte aber als alleinige langfristige Strategie scheitern bzw. zur Schließung führen. Private Geldmittel von Sponsoren, Mäzen und den Zuschauern als Kunden müssen erschlossen werden. Gleichzeitig sind vorhandene und entstehende Freiräume für innere Reformen und Kostensenkungen zu nutzen. Dabei ist die Mitbestimmung nicht zu beschneiden, sondern zu nutzen. Leitung und Belegschaft ziehen an einem Strang und haben ein gemeinsames Interesse an sowohl einer guten finanziellen Lage als auch künstlerischem Erfolg.

7. Fazit

Mitbestimmung ist bei gemeinschaftlicher Kunsterstellung häufig bereits aus künstlerischen Gründen sinnvoll. Daneben kann sie sowohl bei Künstlern wie Nicht-Künstlern den Arbeitsprozess verbessern helfen. Kooperation und Vertrauen werden durch Mitbestimmung befördert und sind bei den von kulturellen Einrichtungen erstellten Vertrauensgütern besonders wichtig. Mitbestimmung ist keine Schönwetterveranstaltung, sondern hat sich auch sonst unter Knappheitsbedingungen bewährt. Ohne Knappheit bräuchte man weder die Wirtschaftswissenschaften noch (Kultur-)Manager.

Literatur

Bendixen, Peter (2001): „Einführung in die Kultur- und Kunstökonomie“, 2. Auflage, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.

Colbert, François (1999): „Kultur- und Kunstmarketing: Ein Arbeitsbuch“, Springer, Wien und New York.

Dilger, Alexander (2002): „Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung: Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten“, Rainer Hampp, München und Mering.

Frey, Bruno S. (2000): „Arts & Economics: Analysis & Cultural Policy“, Springer, Heidelberg und Berlin.

Heinrichs, Werner (1999a): „Kommunales Kulturmanagement: Rahmenbedingungen, Praxisfelder, Managementmethoden“, Nomos, Baden-Baden.

Heinrichs, Werner (1999): „Kulturmanagement: Eine praxisorientierte Einführung“, 2. Auflage, Primus, Darmstadt.

Neus, Werner (2001): „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre aus institutionenökonomischer Sicht“, 2. Auflage, Mohr Siebeck, Tübingen.

Rauhe, Hermann/Demmer, Christine (Hrsg.) (1994): „Kulturmanagement: Theorie und Praxis einer professionellen Kunst“, Walter de Gruyter, Berlin und New York.

Diskussionspapiere des Instituts für Organisationsökonomik

Seit Institutsgründung im Oktober 2010 erscheint monatlich ein Diskussionspapier. Im Folgenden werden die letzten zwölf aufgeführt. Eine vollständige Liste mit Downloadmöglichkeit findet sich unter http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/de/forschen/diskussionspapiere.

DP-IO 12/2022 Mitbestimmung in kulturellen Einrichtungen
Alexander Dilger
Dezember 2022

DP-IO 11/2022 Non-Profit Networks
Alexander Dilger
November 2022

DP-IO 10/2022 12. Jahresbericht des Instituts für Organisationsökonomik
Alexander Dilger/Lars Vischer
Oktober 2022

DP-IO 9/2022 Besonderheiten des kirchlichen Arbeitsrechts aus ökonomischer und wirtschaftsethischer Sicht
Alexander Dilger
September 2022

DP-IO 8/2022 Auswirkungen von COVID-19 auf Lehre und Arbeitsweise von Hochschulbeschäftigen
Eine Umfrage an 13 deutschsprachigen Universitäten
Lilo Seyberth
August 2022

DP-IO 7/2022 Personalrekrutierung aus dem Ehrenamt durch NPOs
Alexander Dilger
Juli 2022

DP-IO 6/2022 Change to Home Bias Due to Ghost Games in the NFL
Stephan Starke/Lars Vischer/Alexander Dilger
Juni 2022

DP-IO 5/2022 Der Zufall in den Wirtschaftswissenschaften
Alexander Dilger
Mai 2022

DP-IO 4/2022 Interkulturelle Führung aus spieltheoretischer Sicht
Alexander Dilger
April 2022

DP-IO 3/2022 Tenure Track, Pragmatisierung und Hausruf
Sollen Insider bevorzugt oder ausgeschlossen werden?
Alexander Dilger
März 2022

DP-IO 2/2022 Is There a Euro Effect in European Football?
Alexander Dilger/Michael Hickfang
Februar 2022

DP-IO 1/2022 Institutional Discrimination Against Female Managers as a Barrier to Firm Internationalization and International Trade
Felix Hoch/Jonas Rudsinske
Januar 2022

Herausgeber:
Prof. Dr. Alexander Dilger
Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Organisationsökonomik
Scharnhorststr. 100
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303
Fax: +49-251/83-28429

www.wiwi.uni-muenster.de/io