

Nerdinger, Friedemann W.; Stracke, Stefan; Wilke, Peter

**Working Paper**

## Chancen und Risiken finanzieller Mitarbeiterbeteiligung: Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsrätebefragung

Arbeitspapier, No. 218

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Nerdinger, Friedemann W.; Stracke, Stefan; Wilke, Peter (2010) : Chancen und Risiken finanzieller Mitarbeiterbeteiligung: Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsrätebefragung, Arbeitspapier, No. 218, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116669>

**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.*

Arbeitspapier **218**

Friedemann W. Nerdinger  
Stefan Stracke | Peter Wilke  
**Chancen und Risiken  
finanzieller  
Mitarbeiterbeteiligung**

## **Arbeitspapier 218**

Friedemann W. Nerdinger<sup>1</sup>  
Stefan Stracke  
Peter Wilke

# Chancen und Risiken finanzieller Mitarbeiterbeteiligung

**Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsrätebefragung**

---

<sup>1</sup> Für die Unterstützung bei der Durchführung und Auswertung der Befragung danken wir ganz herzlich Tina Breyer und Stefan Schott.

**Friedemann W. Nerdinger**, Prof. Dr., ist Leiter des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Rostock. Forschungsschwerpunkte: Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmenskultur, Psychologie der Dienstleistung und des persönlichen Verkaufs, Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit.

**Stefan Stracke**, Dipl.-Geogr., mehrjährige Tätigkeit in Beratungs- und Forschungsprojekten zur Strukturpolitik sowie zur Unternehmens- und Branchenentwicklung, ist seit 2005 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Rostock. Forschungsschwerpunkte: Sozialer Dialog, Innovation, Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmenskultur.

**Peter Wilke**, Dr., ist selbstständiger Unternehmensberater und Geschäftsführer von Wilke, Maack und Partner, Hamburg. Tätigkeits- und Forschungsschwerpunkte: Unternehmensentwicklung, Strukturpolitik, Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmenskultur, sozialer Dialog.

## Impressum

Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung  
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon: (02 11) 77 78-175  
Fax: (02 11) 77 78-283  
E-Mail: Karsten-Schneider@boeckler.de

Redaktion: Dr. Karsten Schneider, Leiter des Referats Forschungsförderung 2

Best.-Nr.: 11218

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Dezember 2010

€ 23,00

## Inhaltsverzeichnis

0	Zusammenfassung.....	5
1	Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung – Begriff, Formen und Modelle.....	7
2	Das wirtschaftliche und politische Umfeld .....	9
3	Forschungsstand und Fragestellungen der Untersuchung.....	11
4	Methodik und Datenbasis .....	15
4.1	Untersuchungsdesign .....	15
4.1.1	Stichprobe „A“ .....	15
4.1.2	Stichprobe „B“ .....	20
4.2	Datenauswertung und Ergebnisdarstellung .....	20
4.3	Beschreibung der (Netto-)Stichproben .....	21
4.3.1	Stichprobe „A“ .....	21
4.3.2	Stichprobe „B“ .....	23
5	Ergebnisse.....	27
5.1	Die Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen.....	27
5.1.1	Erfolgsbeteiligung .....	27
5.1.2	Kapitalbeteiligung .....	28
5.1.3	Zwischenergebnis und weitere Bestimmungsfaktoren für die Verbreitung.....	30
5.2	Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung: Einschätzung durch Betriebsräte .....	31
5.3	Zukunftsansichten und Informationsbedarfe .....	39
5.4	Mitarbeiterbeteiligung, Unternehmenskultur und sozialer Dialog .....	42
5.5	Betriebliche Kontext- bzw. Einflussfaktoren .....	48
5.5.1	Kontext- bzw. Einflussfaktoren für die Existenz von Kapital- und Erfolgsbeteiligung .....	48
5.5.2	Kontext- bzw. Einflussfaktoren zur Bestimmung der Einstellung von Betriebsräten gegenüber finanzieller Mitarbeiterbeteiligung .....	52
5.6	Hintergründe der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung im Betrieb und Einbindung des Betriebsrats .....	53
5.6.1	Ausgestaltung der Beteiligungsmodelle.....	54
5.6.2	Mitbestimmung durch den Betriebsrat und Mitspracherechte.....	60
6	Zusammenfassung und Fazit.....	67
7	Literatur.....	69

8 Anhang.....	73
Über die Hans-Böckler-Stiftung .....	93

## 0 Zusammenfassung

Zwischen August und Oktober 2009 wurde von der Universität Rostock eine repräsentative Befragung von Betriebsräten zu „Chancen und Risiken finanzieller Mitarbeiterbeteiligung“ durchgeführt. Befragt wurden 1.321 betriebliche Interessenvertreter in deutschen Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten.

Für Deutschland liegen bisher nur wenige Studien vor, die die Einstellungen, Erfahrungen und Erwartungen von Betriebsräten hinsichtlich finanzieller Mitarbeiterbeteiligung untersuchen. Ziel der Befragung war es daher, an dieses Forschungsdefizit anzuknüpfen und dabei die aktuelle Diskussion um eine stärkere staatliche Förderung von finanziellen Beteiligungsmodellen aufzugreifen.

In der gewerkschaftlichen Diskussion hat es in den letzten Jahren einen erkennbaren Wandel in den Positionen gegenüber finanzieller Mitarbeiterbeteiligung gegeben. Unter anderem führte die Tatsache, dass in einer großen Zahl von Unternehmen Beschäftigte gute Erfahrungen mit Beteiligungsmodellen gemacht hatten, auch in gewerkschaftlichen Kreisen zu einer breiteren inhaltlichen Diskussion und stärkeren Anerkennung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung.

Unsere Untersuchung zeigt, dass die gewerkschaftliche Öffnung für dieses Thema von einem Großteil der betrieblichen Interessenvertreter mitgetragen wird. Insgesamt werden die Instrumente einer Erfolgs- und Kapitalbeteiligung als modern und gerecht beurteilt. Dennoch werden die Risiken, die eine finanzielle Beteiligung der Beschäftigten mit sich führen kann, nicht verkannt.

Es ist davon auszugehen, dass Beteiligungsmodelle auch weiterhin lediglich für bestimmte (Teil-)Branchen und Betriebe attraktiv sind. Auf Basis unserer Studie lassen sich keine Aussagen über die zukünftige Verbreitung von Beteiligungsmodellen machen. Insgesamt ist aber zu vermuten, dass die Zahl der Unternehmen mit finanziellen Beteiligungsangeboten wohl eher langsam zunehmen wird. Betriebsräte sind hier zumindest nach den Kernergebnissen der Studie nicht die hemmenden Akteure.

Vor dem Hintergrund des momentan auf die Wirtschafts- und Finanzkrise folgenden wirtschaftlichen Aufschwungs ist ein Ergebnis von besonderer Bedeutung: Die in der Hochphase der Krise befragten Betriebsräte sind nicht davon überzeugt, dass eine Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmenskapital ein Instrument zur Sanierung eines Betriebes ist. Beteiligungsmodelle sind – so unsere Schlussfolgerung – nur in besonderen Einzelfällen als Instrument geeignet, die Kapitalbasis von Unternehmen in Krisensituationen zu stärken. Eine Kapitalbeteiligung in solchen Fällen ist dann vertretbar, wenn (a) eine Risikobegrenzung für die Beschäftigten möglich scheint und wenn (b) aufgrund eines erfolgversprechenden Sanierungskonzeptes die Chancen steigen, dass der Betrieb überhaupt gerettet werden kann.





## 1 Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung – Begriff, Formen und Modelle

In Praxis und Forschung wird unter dem Begriff der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung – synonym auch als materielle Beteiligung bezeichnet – in ganz allgemeiner Definition die vertragliche, dauerhafte Beteiligung von Mitarbeitern am Kapital und/oder wirtschaftlichen Erfolg ihres arbeitgebenden Unternehmens verstanden (Juntermanns 1991; Schneider, Fritz & Zander 2007). Grundsätzlich lassen sich zwei Hauptformen der Mitarbeiterbeteiligung unterscheiden: die Erfolgsbeteiligung und die Kapitalbeteiligung. In der Praxis findet sich häufig eine Kombination der beiden Beteiligungsformen, indem z.B. Erfolgsanteile in eine Kapitalbeteiligung einfließen.

Bei der Erfolgsbeteiligung erhalten die Mitarbeiter im Rahmen der Vergütung neben dem festen Lohn bzw. Gehalt eine erfolgsabhängige Sonderzuwendung. Grundlage der Erfolgsbeteiligung ist die Erzielung eines Periodenerfolgs des Unternehmens, von dem ein Teil an die Belegschaft ausgeschüttet wird (Drumm 2005). In Abhängigkeit von dem Kriterium, das zur Festlegung des Periodenerfolgs herangezogen wird, lassen sich Ertrags-, Gewinn- und Leistungsbeteiligung unterscheiden (Berthel & Becker 2003).

Bei der Kapitalbeteiligung stellen die Mitarbeiter dem Unternehmen zunächst finanzielle Mittel zur Verfügung – entweder als Fremd- oder als Eigenkapital. Sie werden damit zu Kapitalgebern des Unternehmens (Kay & Backes-Gellner 2004). Die jeweilige Form der Kapitalbeteiligung ist ausschlaggebend dafür, ob die Mitarbeiter eine feste oder erfolgsabhängige Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals erhalten oder als Anteilseigner mit allen Chancen und Risiken am unternehmerischen Erfolg teilhaben. Welche der Beteiligungsformen im Einzelfall gewählt wird, hängt vor allem von den Zielen der Mitarbeiterbeteiligung und der Rechtsform des Unternehmens ab. Aus dem gewählten Beteiligungsmodell ergeben sich dann auch bestimmte Rechte, insbesondere Mitwirkungsrechte (vgl. hierzu ausführlich BMAS 2009; Stracke, Martins, Peters & Nerding 2007; Risser 2005).

Neben der Grundsatzfrage, ob eine Eigenkapitalbeteiligung (z. B. über Belegschaftsaktien oder GmbH-Anteile) oder eine Fremdkapitalbeteiligung (z. B. als Mitarbeiterdarlehen oder Schuldverschreibungen) für ein Unternehmen sinnvoll ist, gibt es weitere Unterscheidungskriterien (Stettes 2008; Schneider, Fritz & Zander 2007; Voß, Wilke & Maack 2003). Maßgeblich ist beispielsweise, welche Mitarbeiter einbezogen werden (prinzipiell alle Beschäftigten oder z. B. Ausnahme derjenigen, die dem Betrieb weniger als ein Jahr angehören), wie das Beteiligungskapital aufgebracht wird (z. B. durch eine Erfolgsbeteiligung) und welche Art der finanziellen Beteiligung angeboten wird (direkte Beteiligung oder indirekte Beteiligung, etwa über eine Beteiligungsgesellschaft oder einen Mitarbeiterbeteiligungsfonds).



## 2 Das wirtschaftliche und politische Umfeld

Die Bundesregierung hat im Jahr 2009 nach langer Diskussion eine Neufassung des Gesetzes zur finanziellen Mitarbeiterbeteiligung („Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz“) verabschiedet, in dem als politisches Ziel eine stärkere Verbreitung der Beteiligung von Mitarbeitern an Erfolg und Kapital der sie beschäftigenden Unternehmen formuliert wird. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde die finanzielle (steuerliche) Förderung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen erhöht und die Möglichkeiten der technischen Durchführung erweitert, u.a. durch Einführung von sogenannten Mitarbeiterbeteiligungsfonds.<sup>2</sup>

Auch in der Wirtschafts- und Finanzkrise wurde die Diskussion um Mitarbeiterbeteiligung fortgeführt – jedoch aus veränderter Perspektive. So wurden z.B. bei Schaeffler oder Opel finanzielle Beteiligungsmodelle als ein möglicher Lösungsansatz zur Krisenbewältigung (neben anderen) vorgeschlagen. Die Krise hatte viele Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten gebracht. Kosten mussten kurzfristig reduziert werden, um drohende Entlassungen zu vermeiden. In diesem Zusammenhang wurde diskutiert, ob eine Kapitalbeteiligung als „Tauschmittel für Krisenfälle“ (Beyer 2009) in Betracht kommen könnte.

Gut ein Jahr nach Einführung des Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes zum 1. April 2009 gibt es keine konkreten Hinweise, dass dieses Gesetz und die damit verbundene Förderung kurzfristig in größerem Umfang genutzt werden. Welche langfristigen Effekte von den veränderten Förderbedingungen auf die Verbreitung und Nutzung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen in der Praxis ausgehen, ist aus heutiger Sicht noch nicht zu beurteilen (vgl. hierzu auch Keim 2009).

Die Gründe für die schwache Resonanz auf eine Initiative, die von allen politischen Parteien und den Sozialpartnern unterstützt wird, sind erklärungsbedürftig. Was sind die Ursachen für die nach wie vor geringe Verbreitung von Beteiligungsmodellen in der deutschen Wirtschaft? Liegt es an Wissens- und Vermittlungsdefiziten? Sind die vorhandenen Möglichkeiten zu bürokratisch und schwerfällig? Sind die mit Beteiligung verbundenen wirtschaftlichen Vorteile zu unklar? Uns interessiert hier vor allem, wie betriebliche Interessenvertretungen die Vor- und Nachteile bzw. Chancen und Risiken von Beteiligungsmodellen beurteilen. In den letzten Jahren ist in gewerkschaftlichen Kreisen eine breitere Diskussion und Anerkennung von Beteiligungsmodellen zu beobachten gewesen. Wird die gewerkschaftliche Öffnung für das Thema Mitarbeiterbeteiligung von Betriebsräten mitgetragen?

2 Als Möglichkeit einer überbetrieblichen Beteiligung soll dieses Instrument vor allem für kleinere und mittlere Betriebe eine interessante Option mit geringerem administrativem und juristischem Aufwand darstellen. Der Fonds ist dabei eine Art „Kapitalsammelstelle“. Beschäftigte können Anteile an diesem Fonds erwerben und damit an mehreren Unternehmen gleichzeitig beteiligt werden, u.a. auch am arbeitgebenden Unternehmen. Durch den Fonds erfolgt diese Beteiligung jedoch nicht direkt, sondern indirekt am arbeitgebenden Unternehmen.



### 3 Forschungsstand und Fragestellungen der Untersuchung

Die Diskussion über finanzielle Mitarbeiterbeteiligung ist nicht neu. Schon in den 1950er und 1960er Jahren wurden von Politik, Kirchen und anderen gesellschaftlichen Gruppierungen Ansätze diskutiert, wie breitere Schichten der Bevölkerung am Produktivvermögen und am wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen beteiligt werden können. In gewissen Zyklen und mit unterschiedlicher Intensität wurde die Idee seitdem immer wieder diskutiert (vgl. z.B. Bundespräsidialamt 2005; DGB 1998; Tofaute 2006).

Verteilungspolitisch steht die Frage im Vordergrund, ob die Kapital- oder Erfolgsbeteiligung zu einer gerechteren Verteilung des Produktivvermögens und der Einkommen der Beschäftigten führen kann (Bispinck & Brehmer 2008). Durch eine Beteiligung am Unternehmenskapital können zusätzliche Zinseinkommen bei den Beschäftigten entstehen, wenn die Realzinsen höher sind als die realen Lohnsteigerungen. Im Fall einer Erfolgsbeteiligung hängt der Verteilungseffekt davon ab, ob de facto ein größerer Verteilungsspielraum zum Vorteil der Beschäftigten entsteht oder ob nur die Entwicklung der Einkommen in Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens variabler wird.

Mit Blick auf die betriebliche Ebene wird Mitarbeiterbeteiligung im Wesentlichen als strategisches Instrument zur Steigerung der Leistungsmotivation, des unternehmerischen Verhaltens und der Produktivität der Beschäftigten eingesetzt (vgl. im Überblick z.B. Hartz, Kranz & Steger 2009; Stracke et al. 2007; Kaarsemaker 2006). Die empirische Forschung lässt ein recht gemischtes Bild über die Wirkungen der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung erkennen. Wenngleich die Mehrzahl der internationalen Studien positive Wirkungen der Mitarbeiterbeteiligung, insbesondere der Erfolgsbeteiligung feststellen, sind die in der empirischen Forschung belegten Effekte in Deutschland jedoch umstritten (Bellmann & Möller 2005).

Ein Vorteil von Mitarbeiterbeteiligung wird im Zusammenspiel von mikroökonomischen Produktivitäts- und Beschäftigungswirkungen gesehen, die wiederum aggregiert zu makroökonomischen Beschäftigungseffekten führen können. Zur Schaffung wirtschaftlicher Stabilität und Beschäftigungsstabilität schlägt Weitzman (1984) z.B. ein gemischtes System aus fixen Löhnen und einer Beteiligungskomponente am Betriebsergebnis vor. Besonders für Kapitalbeteiligungen werden darüber hinaus Finanzierungseffekte diskutiert (vgl. z.B. Scholand 2001; Backes-Gellner & Kay 2002). Ökonomisch führt eine Kapitalbeteiligung zu einer verbesserten Eigenkapitalbasis des Unternehmens. Dies kann wiederum zu einer Erhöhung der Liquidität und zu einer Verbesserung des Ratings und der Kreditwürdigkeit der Unternehmen führen und daher insbesondere für mittelständische Unternehmen interessant sein (Fritz 2008; Lezius 2006).

Auch im Zuge der Wirtschafts- und Finanzkrise ist diskutiert worden, ob Mitarbeiterbeteiligung (verbunden mit anderen Finanzierungsquellen) ein Instrument zur Rettung in Schieflage geratener Unternehmen sein kann. Im Kern geht es hierbei um die Frage, inwieweit Beschäftigte bereit sind, im Sanierungsfall auf Lohnbestandteile zu verzichten, wenn Ihnen im Gegenzug eine Beteiligung am Unternehmen eingeräumt wird. Beschäftigte erwarten dann in der Regel eine Gegenleistung in Form von Beschäftigungssicherung und Mitspracherechten (Huber 2009). Insbesondere vor diesem Hintergrund ist mitbestimmungspolitisch von Bedeutung, ob durch eine verstärkte Kapitalbeteiligung auf betrieblicher, sektoraler oder gesamtwirtschaftlicher Ebene verbesserte Möglichkeiten der Einflussnahme und Mitsprache der Beschäftigten entstehen können (Bispinck & Brehmer 2008; Trautwein 2007).

Aus Beschäftigtenperspektive sind zudem die mit der Mitarbeiterbeteiligung verbundenen Risiken von Interesse. Kapitalbeteiligungen beinhalten immer ein Anlagerisiko, das bis zum Totalverlust führen kann. Für die Belegschaft geht es aber nicht nur um ein Ertragsrisiko, sondern zusätzlich um das Risiko, im Insolvenzfall neben dem eingesetzten Kapital auch den Arbeitsplatz zu verlieren (BMAS 2009). Bei einer Erfolgsbeteiligung besteht dann ein Einkommensrisiko für die Beschäftigten, wenn feste Entgeltkomponenten variabilisiert werden und die Beteiligung nicht zusätzlich („on top“) zu den tarifvertraglich festgelegten Entgelten gewährt wird.

Bei all diesen Punkten sind wichtige Fragen der Betriebsratsarbeit angesprochen. Die vorangegangene Diskussion aufgreifend, ist es das Ziel der vorliegenden Untersuchung, die Einstellungen und Erfahrungen von Betriebsräten im Hinblick auf Systeme finanzieller Mitarbeiterbeteiligung auf betrieblicher Ebene zu untersuchen.

Im Rahmen der organisationspsychologischen Forschung liegen für Deutschland bisher keine systematischen empirischen Befunde zu Einstellungen, Kenntnissen und den wahrgenommenen Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats bei finanzieller Mitarbeiterbeteiligung vor. Eine umfassende Erfassung der Einflussfaktoren, die die Haltungen und Handlungsweisen der Betriebsräte bei Mitarbeiterbeteiligung bestimmen, fehlt in der organisationspsychologisch ausgerichteten Forschung völlig. Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten aus dem Jahr 2007 ist ein erster Versuch, empirische Daten darüber zu erheben, wie betriebliche Interessenvertretungen das Instrument Mitarbeiterkapitalbeteiligung beurteilen (Bispinck & Brehmer 2008). Methodisch und inhaltlich ist diese Erhebung sehr gründlich ausgearbeitet. Eine reine Sekundäranalyse der WSI-Daten würde mit Blick auf unsere konkrete Fragestellung jedoch nicht ausrei-

chen.<sup>3</sup> An dieses Forschungsdefizit – und an die aktuellen Diskussionen um finanzielle Mitarbeiterbeteiligung – knüpft die vorliegende Studie an. Dabei stehen drei Fragenkomplexe im Vordergrund:

(1) Einstellungen von Betriebsräten zur Mitarbeiterbeteiligung:

- Stehen Betriebsräte Mitarbeiterbeteiligung eher aufgeschlossen, kritisch oder sogar skeptisch bis ablehnend gegenüber?
- Welche Chancen und Risiken von Mitarbeiterbeteiligung für die Beschäftigten und die Mitbestimmung sehen Betriebsräte?
- Welche Hindernisse und Schwierigkeiten bei der Einführung und Ausgestaltung der Mitarbeiterbeteiligung werden gesehen?
- Inwieweit unterscheiden sich die Einstellungen und Erwartungen von Betriebsräten hinsichtlich der Mitarbeiterbeteiligung in Betrieben mit und ohne Beteiligungsmodell?

(2) Faktoren zur Bestimmung der Einstellungen und des Verhaltens von Betriebsräten gegenüber Mitarbeiterbeteiligung:

- Welche strukturellen Kontextfaktoren sind von Bedeutung (z.B. Branche, Betriebsgröße, gewerkschaftlicher Organisationsgrad, Tarifbindung etc.)? Auch die Ertragslage bzw. wirtschaftliche Situation des Unternehmens ist hier von Interesse.
- Welche weiteren Kontextfaktoren sind entscheidend (z.B. Qualität der Beziehung des Betriebsrats zum Management, Einfluss des Betriebsrats im Betrieb etc.)?

(3) Folgerungen für Interessenwahrnehmung und Unternehmenskultur:

- Welchen Einfluss haben Betriebsräte auf die Einführung und Gestaltung von finanziellen Beteiligungsmodellen? Welches (Selbst-)Verständnis haben Betriebsräte von ihrer eigenen Rolle und Aufgabe bei Beteiligungssystemen („Promotorenrolle“)?
- Inwiefern werden Betriebsräte von der Geschäftsleitung in die Vorbereitung, Einführung und Gestaltung von Beteiligungsmodellen involviert? Wie sind die angewandten Modelle ausgestaltet (Beteiligungsform, vertragliche Grundlage, Risikobegrenzung etc.)?

3 Im Rahmen der WSI-Befragung von jährlich rd. 2.000 Betriebs- und 1.300 Personalräten wurden im Jahr 2007 detaillierte Angaben zur finanziellen Mitarbeiterbeteiligung abgefragt. Dazu zählten Ja/Nein-Fragen bezüglich der Existenz und Form einer Gewinn- und/oder Mitarbeiterkapitalbeteiligung, der Existenz einer schriftlichen Vereinbarung/Regelung sowie der Beteiligung des Betriebsrats bei der Einführung des Modells. Weitere Fragen bezogen sich auf die Anspruchsgruppen, den Anteil der in das Beteiligungsmodell einbezogenen Beschäftigten und die Einschätzung des Modells durch den Betriebsrat. Insgesamt liefert die WSI-Befragung wertvolle Befunde zu den genannten Themenblöcken. Es werden jedoch keine organisationspsychologisch relevanten Fragestellungen thematisiert.

- Welche Bedeutung haben Beteiligungsangebote und -modelle aus Sicht des Betriebsrats für seine Konfliktbereitschaft und -fähigkeit? Inwieweit werden Beteiligungsmodelle gegen den Widerstand des Betriebsrats eingeführt und gestaltet?

Darüber hinaus sollten aktuelle Daten zum Verbreitungsgrad finanzieller Mitarbeiterbeteiligung und möglicher Bestimmungsfaktoren für die Verbreitung analysiert und mit den Befunden anderer Studien verglichen werden. Es sollte also untersucht werden, welche Indikatoren die Einführung von Mitarbeiterbeteiligung fördern.



## 4 Methodik und Datenbasis

### 4.1 Untersuchungsdesign

#### 4.1.1 Stichprobe „A“

Um die aufgeführten Fragen beantworten zu können, wurde im September und Oktober 2009 von uns eine repräsentative Befragung von Betriebsräten in Deutschland durchgeführt (Querschnittsstudie). Insgesamt wurden per Post 10.783 Fragebögen – jeweils adressiert an die Betriebsratsvorsitzenden – an Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten versandt. Der Fragebogen umfasste sechs Seiten und enthielt Fragenblöcke, die Angaben zum Unternehmen, zur Meinung des Betriebsrats über finanzielle Mitarbeiterbeteiligung, zur Mitbestimmung im Unternehmen sowie zur Person erforderten. Der Rücklauf betrug 1.321 Fragebögen.

Unter den angeschriebenen Betrieben befanden sich Betriebe mit Betriebsrat und solche ohne Betriebsrat. Rückantworten (mit ausgefülltem Fragebogen) wurden nur von den Betrieben mit Betriebsrat erwartet. Befragt wurden Betriebsräte in Unternehmen mit und ohne Beteiligungsmodell.

Basis für die Auswahl der Untersuchungsfälle war eine disproportional nach Betriebsgröße und Branche geschichtete Zufallsstichprobe aus der Grundgesamtheit aller meldepflichtigen privatwirtschaftlichen Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten gemäß der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit (BA).<sup>4</sup>

Anhand der Klassifikation der Wirtschaftszweige WZ 2003 wurden Betriebe der folgenden Branchen ausgewählt:

- Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden, Energie und Wasserversorgung
- Nahrungs- und Genussmittel
- Verbrauchsgüter (ohne Holzgewerbe)
- Produktionsgüter (einschl. Holzgewerbe)

<sup>4</sup> Für die Auswahl von Untersuchungsfällen war es notwendig, ein aktuelles und vollständiges Verzeichnis von Betrieben zu verwenden. Hier wurde auf die Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit zurückgegriffen, da diese die einzige Datenquelle in Deutschland ist, die Betriebe aller Branchen und Betriebsgrößen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten umfasst. Vergleichbare Möglichkeiten, eine repräsentative Stichprobe zu erheben, gab es nicht. Kommerzielle Firmenadressverzeichnisse, öffentliche Register und Daten von Gewerkschaften und Verbänden eignen sich nicht als Grundlage für die Stichprobe. Häufig sind solche Adressdateien (teilweise) unvollständig und/oder nicht mehr auf dem aktuellsten Stand. Eine so zusammengesetzte Grundgesamtheit wäre auch hinsichtlich der Repräsentativität kritisch zu sehen. Es wäre beispielsweise davon auszugehen, dass ein Bias zugunsten von Großbetrieben vorliegt (vgl. auch Ellguth 2003). Für das Untersuchungsziel würde es darüber hinaus nicht ausreichen, eine Auswertung bestehender Datensätze, d.h. Sekundäranalysen vorhandener Befragungen, vorzunehmen. Abgesehen von wenigen Ausnahmen (Bispinck & Brehmer 2008; Matiaske, Tobsch & Fietze 2009), richten sich bestehende Befragungen zudem in der Regel allein an das Management bzw. den Arbeitgeber als Adressaten und bilden – da sie in der Vergangenheit durchgeführt wurden – nicht mehr einen ganz aktuellen Stand ab.

- Investitions- und Gebrauchsgüter
- Baugewerbe
- Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern
- Verkehr und Nachrichtenübermittlungen
- Kredit- und Versicherungsgewerbe
- Gesundheits- Veterinär- und Sozialwesen
- Unternehmensnahe Dienstleistungen
- Sonstige Dienstleistungen

Forschungsergebnisse zeigen, dass die Verbreitung von Betriebsräten mit der Betriebsgröße zunimmt. So existiert laut IAB-Betriebspanel 2007 (für Westdeutschland) in nur 6% der Betriebe mit 5 bis 50 Beschäftigten ein Betriebsrat, dagegen findet man bereits in 39% der Betriebe mit 51 bis 100 Beschäftigten eine solche gesetzlich legitimierte Form der betrieblichen Interessenvertretung. Unter den Betrieben mit über 500 Beschäftigten ist die Existenz eines Betriebsrats die Regel und erreicht einen Anteil von 90% (die Werte für Ostdeutschland weichen lediglich minimal von dem westdeutschen Niveau ab; vgl. ausführlich Ellguth & Kohaut 2008). Vor diesem Hintergrund wurde bewusst die Größe der zu kontaktierenden Betriebe auf eine Beschäftigtenzahl von mindestens 50 Personen begrenzt (Schwellenwert).

Aufgrund der größenspezifischen Unterschiede in der Verbreitung von Betriebsräten und um das Risiko einer späteren Nachziehung zu minimieren, wurde eine (Brutto-) Stichprobe von fast 11.000 Fällen gezogen.<sup>5</sup>

Die Ziehung der Zufallstichprobe aus der Betriebsdatei der BA erfolgte nach dem Prinzip der optimalen Schichtung, für jede Schicht wurde eine optimale Stichprobengröße bestimmt. Die Schichtung sah vier Betriebsgrößenklassen nach Beschäftigten (50-99, 100-199, 200-499 und 500 und mehr Beschäftigte)<sup>6</sup> sowie eine Auswahl der bereits angesprochen 12 Branchen vor. Nicht berücksichtigt für die Stichprobe wurden Branchen

5 Bei schriftlichen Befragungen von Betriebsräten ist in der Regel mit einer Rücklaufquote von ca. 10% zu rechnen (siehe z.B. Schäfer 2003). Damit mindestens 384 Datensätze aus der Befragung vorliegen (gemäß Borg 2000, ist eine Stichprobe dieser Größe ausreichend, um Aussagen mit einer Fehlermarge von 5% für die Grundgesamtheit treffen zu können), musste die zehnfache Anzahl von Betriebsräten kontaktiert werden, d.h. 3.840 zufällig ausgewählte Betriebsräte. Die Zahl der zu kontaktierenden Betriebe war entsprechend des Verbreitungsgrades von Betriebsräten in Betrieben mit 50 und mehr Beschäftigten (West: 39%; Ost: 38%; vgl. ausführlich Ellguth & Kohaut 2008) auf mindestens 9.846, gerundet auf 10.000 Fälle anzuheben. Zu dieser kalkulatorischen Mindestgröße wurde schließlich noch eine Sicherheitsreserve von rd. 10% addiert.

6 Eine Schichtung nach Betriebsgröße war notwendig, um ausreichend viele Großbetriebe in der Stichprobe zu haben und somit statistisch abgesicherte Aussagen über diese Teilstichprobe in der Analyse zu ermöglichen. In Deutschland nimmt die Anzahl der Betriebe je Betriebsgrößenklasse mit steigender Betriebsgröße ab (vgl. z.B. Bellmann, Dahms & Wahse 2005). Durch das Prinzip der optimalen Schichtung steigt bei einer Stichprobenziehung generell die Auswahlwahrscheinlichkeit der Betriebe mit ihrer Größe. Die in der Grundgesamtheit schwächer besetzten Zellen wurden daher mit einem überproportionalen Auswahlsatz in die Stichprobe einbezogen. Eine einfache Zufallsauswahl wäre wegen hoher Betriebsgrößen- und Branchenunterschiede nicht sinnvoll gewesen. Sie hätte zu einer Stichprobe geführt, die überwiegend aus kleineren Betrieben sowie Betrieben der Branchen „Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern“ und „unternehmensnahe Dienstleistungen“ besteht. Der Vergleich zwischen Betriebsgrößenklassen und Branchen wäre damit nur eingeschränkt möglich gewesen.

der Privatwirtschaft, in denen die Einrichtung eines Betriebsrats nicht möglich ist (z.B. in Betrieben der Land- und Forstwirtschaft) bzw. die Verbreitung von Betriebsräten als so gering angenommen wurde, dass keine ausreichenden Fallzahlen zu erwarten waren. Zudem wurden Institutionen der Sozialversicherung und Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung von der Befragung ausgeschlossen. Obwohl sich die Befragung auf Betriebe der Privatwirtschaft bezog, konnten Eigentumsverhältnisse (privates versus öffentliches Eigentum) und Betriebszweck (Versorgungsauftrag versus Gewinnorientierung) bei der Stichprobenkonstruktion nicht beachtet werden. Diese Unterscheidung geht aus den Informationen der Betriebsdatei der BA nicht hervor.

Aufgrund der „formaljuristischen Abgrenzung“ der Privatwirtschaft wurden auch ehemalige öffentliche Betriebe wie Anstalten des öffentlichen Rechts oder kommunale Eigenbetriebe „automatisch“ in die Stichprobe einbezogen. Besonderheit dieser Betriebe ist, dass sie zwar in eine private Rechtsform umgewandelt wurden, in der Regel aber (zumindest für einen gewissen Zeitraum) im öffentlichen Eigentum bleiben. Hierzu zählen beispielsweise Verkehrsbetriebe, Organisationen aus dem Gesundheitsbereich oder Ver- und Entsorgungsbetriebe. Daher konnte weder bei der Stichprobenkonstruktion noch bei der Auswertung der Befragungsdaten ausreichend kontrolliert werden, ob es sich bei der an der Befragung teilnehmenden Person um einen Personalrat oder sogar einen ehemaligen Personalrat (und heutigen Betriebsrat) handelt, der sein Handeln und seine Einflussmöglichkeiten an der Tradition der öffentlichen Verwaltung ausrichtet. Hier ist das vor allem aus finanziellen und zeitlichen Gründen gewählte Erhebungsinstrument limitiert.

Für die Befragung stand eine vorläufige Stichprobe mit Adressdaten der BA von 10.918 Betrieben zur Verfügung (siehe Tabelle 1: Zahlen in eckigen Klammern). Die Ziehung der Stichprobe erfolgte am 21.07.09 auf Basis einer Grundgesamtheit von 76.038 Fällen (Stand: 31.12.08) (siehe Tabelle 1: Zahlen in runden Klammern). Diese vorläufige Stichprobe wurde um Adressdoppelungen in der BA-Datei sowie Redundanzen der BA-Datei mit der eigenen Datenbank für die Stichprobe „B“ bereinigt, die nur Betriebe mit Beteiligungsmodell umfasste (siehe Kap. 4.1.2). Somit ergab sich eine tatsächlich für die Befragung verwendete (Brutto-)Stichprobe von insgesamt 10.783 Fällen (siehe Tabelle 1: jeweils erste Zahl in einer Zelle).<sup>7</sup>

Zurückgeschickt wurden 1.321 Fragebögen. Legt man die Zahlen von Ellguth und Kohaut (2008) zur Verbreitung von Betriebsräten zugrunde, ist davon auszugehen, dass unser Fragebogen von wahrscheinlich 4.000 bis 4.500 Betriebsräten erreicht wurde.

<sup>7</sup> Um die spätere Analyse der Befragungsergebnisse nach Betriebsgröße und Branche sicherzustellen, musste die Stichprobe so konstruiert werden, dass jede Schicht aus Betriebsgrößenklasse und Branche eine etwa gleich große Fallzahl enthält. Durch diese annähernde Gleichverteilung in den Zellen sollte gewährleistet werden, dass genügend Betriebsfälle in allen ausgewählten Branchen und Betriebsgrößenklassen zur Verfügung stehen. Aus jeder Schicht wurden gesondert Zufallsstichproben gezogen. Da mit abnehmender Betriebsgröße eine höhere Ausfallwahrscheinlichkeit angenommen wurde, waren kleinere Betriebe in der Stichprobe leicht überrepräsentiert. Die teilweise abfallenden Zellgrößen bei Großbetrieben sind auf den Mangel an Fällen in der Grundgesamtheit zurückzuführen.

Draus ergäbe sich dann eine Rücklaufquote von rd. 30%. Diese ungewöhnlich hohe Rücklaufquote, die ohne jede Nachfassaktion erreicht wurde, und die disproportional geschichtete Zufallsstichprobe machen die Ergebnisse mit hoher Sicherheit repräsentativ für die Gesamtheit der meldepflichtigen privatwirtschaftlichen Betriebe – zumindest für die Betriebe ab 50 Beschäftigten – mit Betriebsrat in Deutschland.

Um die unterschiedlichen Auswahlätze der Stichprobenschichten wieder auszugleichen und auf diese Weise die Struktur des Datensatzes an die Struktur der Grundgesamtheit anzupassen, wurde für die Auswertung der Daten eine Gewichtung des Datensatzes durchgeführt, d.h. mit Hilfe von Rückgewichtungsfaktoren wurde eine Umkehrung des Auswahlatzes, auf der die Ziehung der Stichprobe basierte, vorgenommen.

Tabelle 1: Betriebe in der Brutto-Stichprobe und in der Grundgesamtheit

Branche	Betriebsgrößenklasse (nach Beschäftigten)				Gesamt
	50-99	100-199	200-499	500 und mehr	
Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden, Energie und Wasserversorgung (Code WZ 2003: 10-14, 40, 41)	297 [300] (557)	248 [250] (298)	199 [200] (213)	125 [132] (132)	869 [882] (1.200)
Nahrungs- und Genussmittel (15-16)	300 [300] (1.171)	250 [250] (745)	197 [200] (466)	113 [115] (115)	860 [865] (2.497)
Verbrauchsgüter (ohne Holzgewerbe) (17-19, 21-22, 36)	297 [300] (1.588)	247 [250] (1.004)	196 [200] (523)	125 [134] (134)	865 [884] (3.249)
Produktionsgüter (einschl. Holzgewerbe) (20, 23-27, 37)	291 [300] (2.508)	245 [250] (1.560)	196 [200] (1.090)	193 [200] (439)	925 [950] (5.597)
Investitions- und Gebrauchsgüter (28-35)	298 [300] (5.139)	248 [250] (3.135)	198 [200] (2.104)	188 [200] (1026)	932 [950] (11.404)
Baugewerbe (45)	299 [300] (2.309)	250 [250] (845)	198 [200] (284)	47 [49] (49)	794 [799] (3.487)
Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern (50-52)	300 [300] (8.155)	249 [250] (3.484)	198 [200] (1.340)	188 [200] (277)	935 [950] (13.256)
Verkehr- und Nachrichtenübermittlungen (60-64)	300 [300] (3.003)	250 [250] (1.412)	199 [200] (706)	194 [200] (279)	943 [950] (5.400)
Kredit- und Versicherungsgewerbe (65-67)	300 [300] (1.285)	247 [250] (901)	199 [200] (616)	193 [200] (299)	939 [950] (3.101)
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen (85)	300 [300] (5.981)	250 [250] (2.735)	199 [200] (1.476)	200 [200] (856)	949 [950] (11.048)
Unternehmensnahe Dienstleistungen (70-74)	299 [300] (7.367)	248 [250] (3.939)	198 [200] (1.811)	191 [200] (519)	936 [950] (13.636)
Sonstige Dienstleistungen (90, 92-93)	299 [300] (1.207)	249 [250] (574)	200 [200] (294)	88 [88] (88)	836 [838] (2.163)
<b>Gesamt</b>	3.580 [3.600] (40.270)	2.981 [3.000] (20.632)	2.377 [2.400] (10.923)	1.845 [1.918] (4.213)	<b>10.783</b> <b>[10.918]</b> <b>(76.038)</b>

Datenbasis: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigung, 31.12.2008

(jeweils erste Zahl in einer Zelle: Anzahl Betriebe in der endgültigen Brutto-Stichprobe; Zahlen in eckigen Klammern: Anzahl Betriebe in der vorläufigen Brutto-Stichprobe; Zahlen in runden Klammern: Anzahl Betriebe in der Grundgesamtheit)

Grundsätzlich erhalten Schichtungszellen mit einem niedrigerem Auswahlatz durch die Gewichtung ein reziprokes Übergewicht (und umgekehrt) (vgl. z.B. Buttler & Fickel 2002; Fischer, Janik, Müller & Schmucker 2008). Dies bedeutet, dass die Befragungsdaten von Großbetrieben mit geringerem Gewicht in die deskriptive Analyse eingehen.

Kleinere Betriebe wiederum beeinflussen die Befunde in deutlicherem Maße (sofern keine nach Betriebsgröße differenzierte Auswertung vorgenommen wird). Am höchsten fallen die Gewichtungsfaktoren in den Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten aus. Dies ist auf die geringe Fallzahl zurückzuführen. Würde man die entsprechenden Datensätze gewichtet in die Auswertung einbeziehen, wäre die Wahrscheinlichkeit von Schätzfehlern bei kleineren Betrieben wesentlich höher als bei Großbetrieben. Um jedoch das Risiko von Schätzfehlern zu minimieren, wurden die Schichtungszellen mit deutlich abfallenden Fallzahlen (< 10 Betriebe) und dementsprechend hohen Gewichtungsfaktoren ungewichtet in die Analyse aufgenommen (siehe mit \*\*markierte Zellen in Tabelle 2). Dies ist bei der Interpretation der Befragungsergebnisse zu beachten.

**Tabelle 2: Betriebe in der Netto-Stichprobe und in der Grundgesamtheit**

Branche	Betriebsgrößenklasse (nach Beschäftigten)				Gesamt
	50-99	100-199	200-499	500 und mehr	
Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden, Energie und Wasserversorgung (Code WZ 2003: 10-14, 40, 41)	14 (557)	27 (298)	33 (213)	54 (132)	128 (1.200)
Verarbeitendes Gewerbe (15-16, 17-19, 21-22, 36, 20, 23-27, 37, 28-35)*	41 (10.406)	78 (6.444)	154 (4.183)	191 (1.714)	464 (22.747)
Baugewerbe (45)	3** (2.309)	12 (845)	19 (284)	13 (49)	47 (3.487)
Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern (50-52)	4** (8.155)	12 (3.484)	35 (1.340)	32 (277)	83 (13.256)
Verkehr und Nachrichtenübermittlungen (60-64)	2** (3.003)	9** (1.412)	11 (706)	39 (279)	61 (5.400)
Kredit- und Versicherungsgewerbe (65-67)	23 (1.285)	25 (901)	49 (616)	80 (299)	177 (3.101)
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen (85)	7** (5.981)	21 (2.735)	43 (1.476)	54 (856)	125 (11.048)
Unternehmensnahe Dienstleistungen (70-74)	7** (7.367)	18 (3.939)	32 (1.811)	48 (519)	105 (13.636)
Sonstige Dienstleistungen (90, 92-93)	3** (1.207)	21 (574)	22 (294)	36 (88)	82 (2.163)
<b>Gesamt</b>	104 (40.270)	223 (20.632)	398 (10.923)	547 (4.213)	<b>1.272</b> (76.038)

Datenbasis: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigung, 31.12.2008

(jeweils erste Zahl in einer Zelle: Anzahl Betriebe in der Netto-Stichprobe; Zahlen in Klammern: Anzahl Betriebe in der Grundgesamtheit)

\* Die Wirtschaftszweige Nahrungs- und Genussmittel, Verbrauchsgüter (ohne Holzgewerbe), Produktionsgüter (einschl. Holzgewerbe), Investitions- und Gebrauchsgüter wurden zur Branche „Verarbeitendes Gewerbe“ zusammengefasst.

\*\* Wegen geringer Fallzahl sind diese Zellen ungewichtet in die Auswertung eingegangen, d.h. hier wurde der Gewichtungsfaktor 1 zugewiesen.

Unter den 1.321 zurückgeschickten Fragebögen waren 49 Fälle, die nicht den Definitionskriterien der Grundgesamtheit entsprachen bzw. in einigen Fällen war aufgrund fehlender oder unzureichender Angaben zur Betriebsgröße und/oder zur Branche des Betriebes keine Einordnung anhand der vorgegebenen Schichtungsmerkmale möglich. Diese Datensätze konnten nicht für die Berechnung der Gewichtungsfaktoren berücksichtig

sichtigt werden, sie wurden in die Auswertungen der Daten mit Betriebsgewichtung nicht einbezogen. Dies betrifft 25 Fragebögen ohne Angabe der Branche, 10 Fälle, in denen eine eindeutige Zuordnung zu den vorgegebenen Branchenkategorien nicht möglich war (Rubrik „Sonstiges“), 4 Fälle ohne Angabe der Unternehmensgröße sowie 10 Fälle, in den die Betriebsgröße unter 50 Beschäftigten liegt.

#### 4.1.2 Stichprobe „B“

Parallel zur hier beschriebenen Befragung von Betriebsräten in Unternehmen mit und ohne Beteiligungsmodell wurde eine zweite Befragung von Betriebsräten auf Basis einer selbst erstellten Datenbank durchgeführt. In dieser Datenbank waren Unternehmen aufgeführt, die nach unserem Wissensstand (u.a. aufgrund von Zeitschriften- und Internetrecherchen, direkter Ansprache, Expertenankunft) zum Zeitpunkt der Befragung über ein finanzielles Beteiligungsmodell verfügten. Insgesamt wurden per Post 787 Fragebögen an die Betriebsratsvorsitzenden der entsprechenden Unternehmen verschickt. Der Fragebogen umfasste neun Seiten und enthielt im Vergleich zum Fragebogen, der für die Stichprobe „A“ verwendet wurde, zusätzliche Fragenabschnitte zur Ausgestaltung und zum Hintergrund der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in den jeweiligen Betrieben sowie zur Einbindung des Betriebsrats bei der Gestaltung der Beteiligungsmodelle. Der Rücklauf betrug hier 91 Fragebögen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von rd. 12%.

## 4.2 Datenauswertung und Ergebnisdarstellung

Die zurückgeschickten Fragebögen der Stichproben „A“ und „B“ wurden elektronisch erfasst, anonymisiert und anschließend mit Hilfe der Statistik- und Analysesoftware SPSS und dem Tabellenkalkulationsprogramm MS Excel ausgewertet und aufbereitet.

Auf Basis der gewichteten Daten der (Netto-)Stichprobe „A“ wurden neben deskriptiven Analysen auch Regressionsanalysen durchgeführt, um Zusammenhänge zwischen den erhobenen Variablen zu untersuchen. Im Rahmen der deskriptiven Analyse wurde die Verbreitung von Beteiligungsmodellen (Kap. 5.1) untersucht sowie die Einschätzung des Instruments der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung durch die Betriebsräte beleuchtet (Kap. 5.2). Zusätzlich wurden die Zukunftsaussichten und Informationsbedarfe der Betriebsräte hinsichtlich finanzieller Mitarbeiterbeteiligung (Kap. 5.3) sowie mögliche Wechselwirkungen zwischen Beteiligungsmodellen und Unternehmenskultur bzw. sozialem Dialog (Kap. 5.4) ausgewertet. Bei allen Auswertungsfragen zu Einstellung und Bewertung kann unsere Befragung immer nur zu Einstellungen und Erfahrungen der betrieblichen Interessenvertreter (Betriebsräte) Auskunft geben. Über die Einstellungen und Motivationen der Unternehmer können nur insoweit indirekt Schlussfolgerungen gezogen werden, wie die Betriebsräte aufgefordert wurden, die Haltung und Bereitschaft zu Beteiligung der anderen Betriebspartei einzuschätzen.



In einem nächsten Schritt wurden Regressionsanalysen durchgeführt, um mögliche Einflussfaktoren zum einen für die Existenz von Kapital- und Erfolgsbeteiligung und zum anderen zur Bestimmung der Einstellung von Betriebsräten gegenüber Beteiligungsinstrumenten zu ermitteln (Kap. 5.5).

Auf Grundlage der ungewichteten Daten der Stichprobe „B“ wurden schließlich die Hintergründe von Beteiligungssystemen auf betrieblicher Ebene (z.B. Formen der Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung, vertragliche Grundlagen, Risikoabsicherung) und die Einbeziehung der betrieblichen Interessenvertretung bei der Einführung und Ausgestaltung der Modelle deskriptiv analysiert (Kap. 5.6). Vor der Ergebnisdarstellung werden zunächst beide Stichproben beschrieben (Kap. 4.3).

### 4.3 Beschreibung der (Netto-)Stichproben

#### 4.3.1 Stichprobe „A“

Unser Sample umfasst 1.321 Betriebsräte (19,1% weiblich, 80,9% männlich; Durchschnittsalter 50 Jahre; Altersspanne von 25 bis 69 Jahre; durchschnittliche Betriebszugehörigkeit 23 Jahre, Minimum: 1 Jahr, Maximum: 48 Jahre).<sup>8</sup> 85,8% der Befragten sind Betriebsratsvorsitzende. Nach Betriebsgröße differenziert vertreten die befragten Betriebsräte vor allem mittelgroße bis große Kapitalgesellschaften.

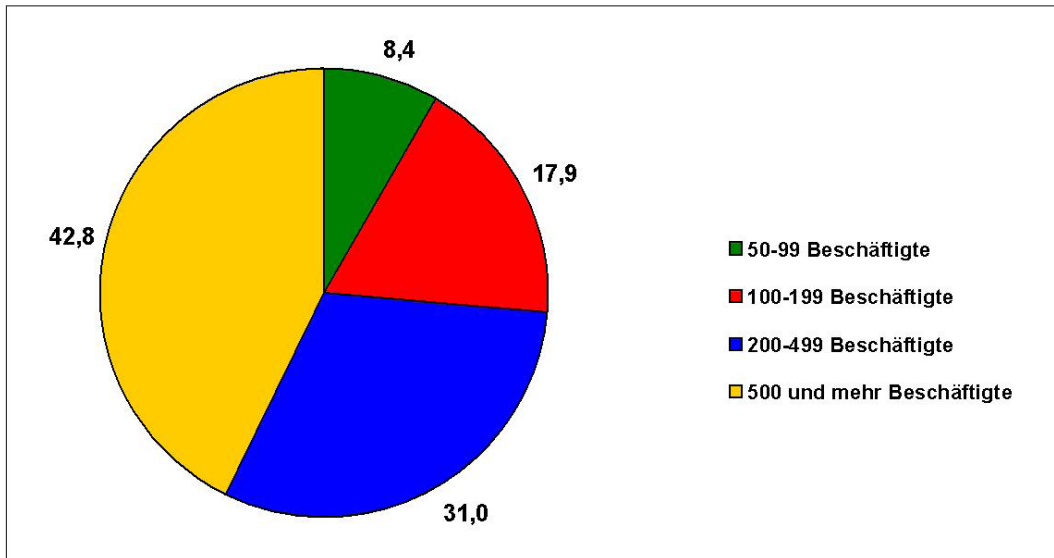
In 31% der Fälle handelt es sich um Betriebe mit 200 bis 499 Beschäftigten, in 42,8% der Fälle beschäftigen die Unternehmen 500 und mehr Mitarbeiter (ungewichtete Daten; Abbildung 1). In rd. 45% der Fälle handelt es sich um GmbHs, in fast 18% der Fälle um Aktiengesellschaften und in rd. 17% der Fälle um Unternehmen in der Rechtsform einer GmbH & Co. KG (Abbildung 2). Die übrigen Fälle repräsentieren vor allem Genossenschaften (4,1%), Anstalten des öffentlichen Rechts (3,4%) oder Sonstiges (6%). In 27,5% der Fälle handelt es sich um ein unabhängiges, eigenständiges Unternehmen ohne Niederlassungen an anderer Stelle, in 20,5% der Fälle um eine Zentrale oder Hauptverwaltung eines Unternehmens sowie in 33,6% der Fälle um eine Niederlassung bzw. Filiale eines Unternehmens mit Hauptsitz in Deutschland und in 14,4% der Fälle um eine Niederlassung/Filiale eines Unternehmens mit Hauptsitz im Ausland (Abbildung 3). Branchenmäßig liegt der Schwerpunkt mit mehr als 36% im Bereich des verarbeitenden Gewerbes<sup>9</sup>, gefolgt vom Kredit- und Versicherungsgewerbe (13,7%), dem Bereich Bergbau, Gewinnung von Steinen und Erden, Energie- und Wasserversorgung (10,1%), dem Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen (10%) sowie dem Bereich der

<sup>8</sup> Unter den Befragungsdaten sind auch Angaben von wenigen Personalräten zu finden, z.B. im Fall von Anstalten des öffentlichen Rechts aus dem Bereich des Kredit- und Versicherungsgewerbes (36 Fälle). Da nach Angaben von Befragten aus den entsprechenden Organisationen eine finanzielle Beteiligung der Beschäftigten möglich ist, wurden diese Betriebseinheiten nicht von der Datenanalyse ausgeschlossen.

<sup>9</sup> Die Wirtschaftszweige Nahrungs- und Genussmittel, Verbrauchsgüter (ohne Holzgewerbe), Produktionsgüter (einschl. Holzgewerbe), Investitions- und Gebrauchsgüter wurden zur Branche „Verarbeitendes Gewerbe“ zusammengefasst.

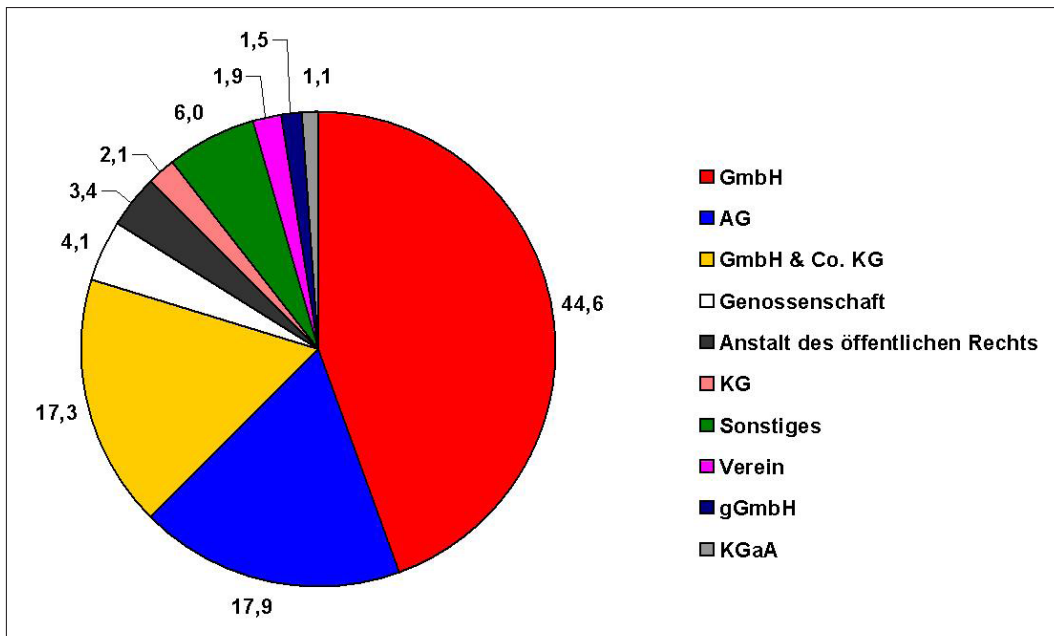
unternehmensnahen Dienstleistungen (8,1%) (Abbildung 4). Schließlich sind 66,4% der Unternehmen an einen Flächen- bzw. Branchentarifvertrag gebunden, 23,4% verfügen über einen Firmen- bzw. Haustarifvertrag und bei 17,4% der Unternehmen ist laut Auskunft der befragten Betriebsräte kein Tarifvertrag vorhanden (Mehrfachnennungen waren möglich).

Abbildung 1: Betriebe nach Betriebsgrößenklasse (Anteil der Betriebe in %)



Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=1.305 Betriebsratsvertretern, ungewichtete Daten

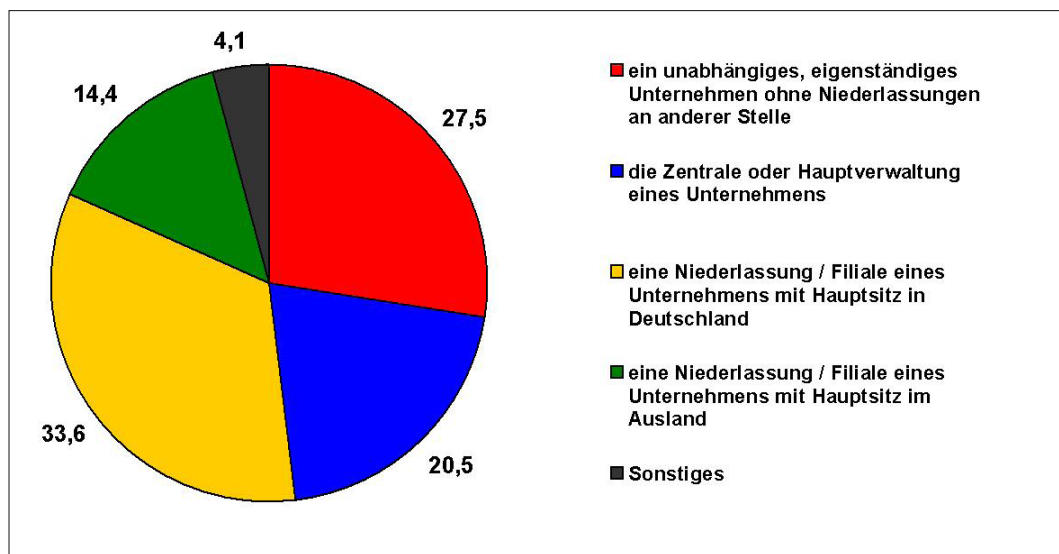
Abbildung 2: Betriebe nach Rechtsform (Anteil der Betriebe in %)



Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=1.315 Betriebsratsvertretern, ungewichtete Daten (dargestellt sind nur die Rechtsformen, für die der Anteil der Betriebe größer als 1% ist)

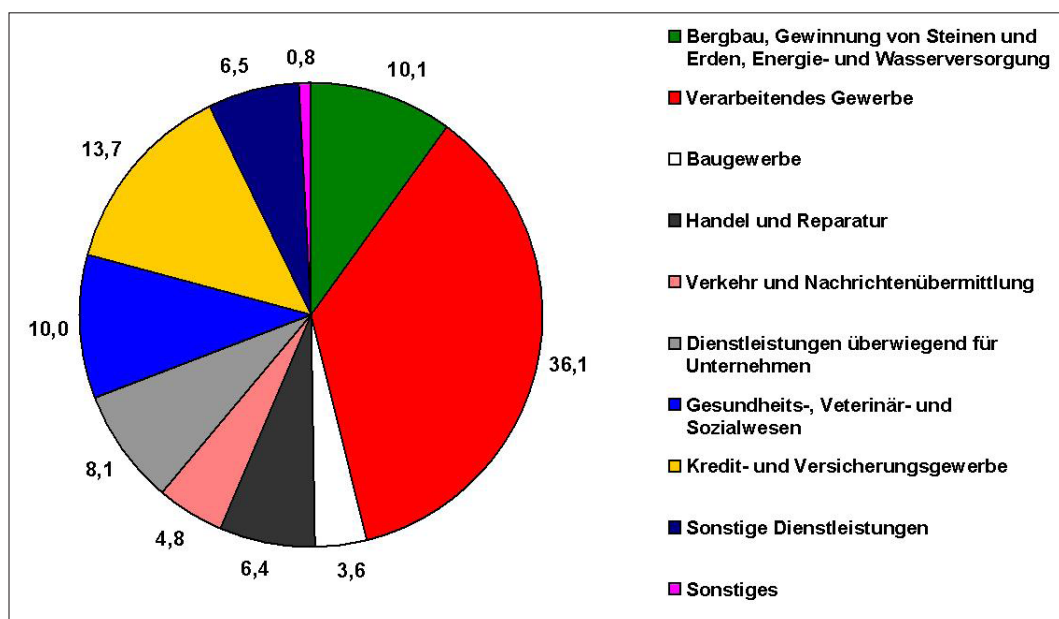


Abbildung 3: Betriebsform (Anteil der Betriebe in %)



Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=1.296 Betriebsratsvertretern, ungewichtete Daten

Abbildung 4: Betriebe nach Branchenzugehörigkeit (Anteil der Betriebe in %)



Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=1.296 Betriebsratsvertretern, ungewichtete Daten

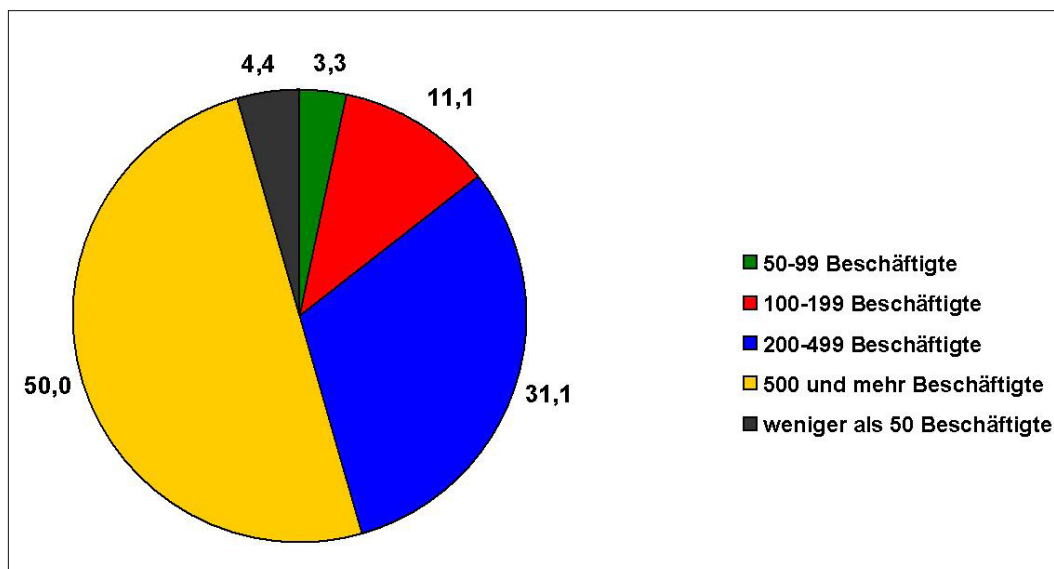
#### 4.3.2 Stichprobe „B“

Die Stichprobe „B“ basiert auf Daten von 91 Betriebsräten, die den Fragebogen ausgefüllt haben. Die Interessenvertreter (10,7% weiblich, 89,3 männlich) weisen ein Durchschnittsalter von 50 Jahren (Minimum: 30 Jahre; Maximum: 64 Jahre) und eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von 25 Jahren (Minimum: 5 Jahre; Maximum: 48 Jahre) auf. Die überwiegende Mehrheit der befragten Betriebsräte sind Betriebsratsvor-

sitzende (86,7%). Nach Betriebsgröße differenziert vertreten die befragten Betriebsräte größtenteils Unternehmen mit 500 und mehr Mitarbeitern (50%) (Abbildung 5). In rd. 31% der Fälle handelt es sich um Betriebe mit 200 bis 499 Beschäftigten.

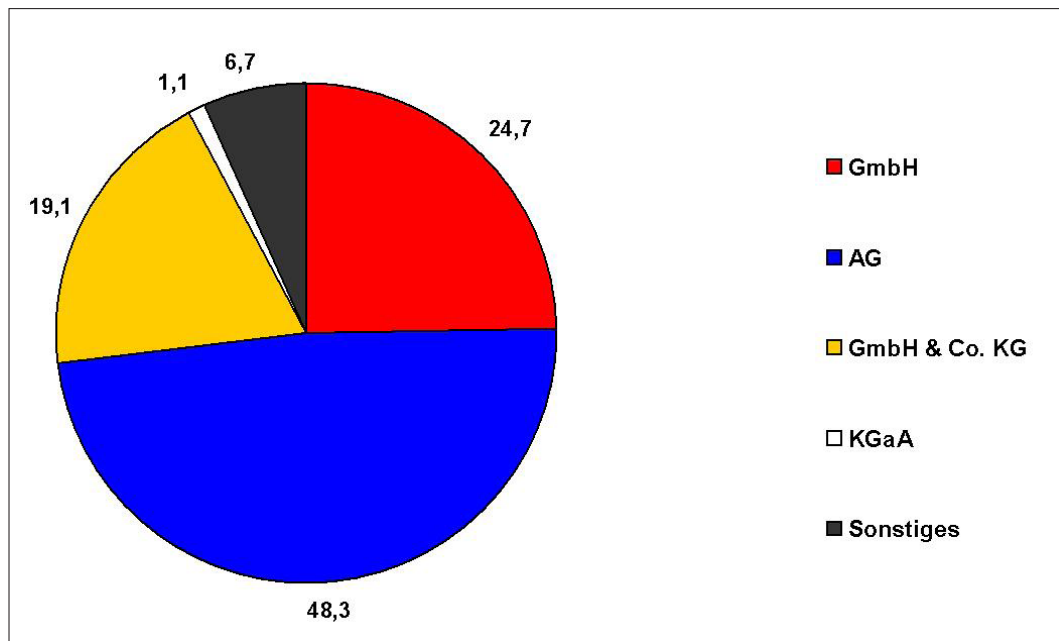
Hinsichtlich der Rechtsform der Unternehmen handelt es sich in rd. 48% der Fälle um Aktiengesellschaften, in 25% der Fälle um GmbHs und in rd. 19% der Fälle um GmbH & Co KGs (Abbildung 6). Ein Fall repräsentiert Kommanditgesellschaften auf Aktien. Die übrigen Fälle wurden mit 6,7% unter Sonstige zusammengefasst. 18,9% der befragten Betriebsräte sind in unabhängigen, eigenständigen Unternehmen ohne Niederlassung an anderer Stelle, 64,4% in einer Zentrale oder Hauptverwaltung eines Unternehmens, 8,9% in einer Niederlassung bzw. Filiale eines Unternehmens mit Hauptsitz in Deutschland sowie weitere 7,8% in einer Niederlassung bzw. Filiale eines Unternehmens mit Hauptsitz im Ausland tätig (Abbildung 7). Branchenbezogen liegt der Schwerpunkt der befragten Betriebsräte mit über 54% im Bereich des verarbeitenden Gewerbes (Abbildung 8). Darüber hinaus sind das Baugewerbe (8,9%), der Bereich Handel und Reparaturen (8,0%) sowie die unternehmensnahen Dienstleistungen (6,8%) relativ stark vertreten. Zudem gilt in 56% der Unternehmen ein Flächen- bzw. Branchentarifvertrag, während 22% über einen Firmen- bzw. Haustarifvertrag verfügen. In 28,6% der Unternehmen ist kein Tarifvertrag vorhanden (Mehrfachnennungen waren möglich).

Abbildung 5: Betriebe nach Betriebsgrößenklasse (Anteil der Betriebe in %)



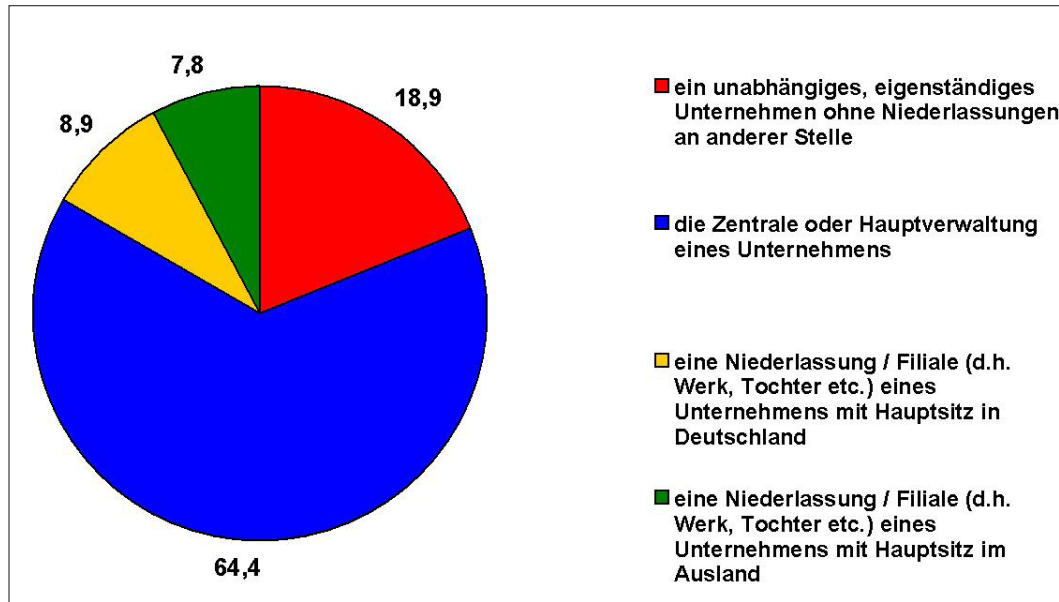
Basis: Auskünfte von n=90 Betriebsratsvertretern, ungewichtete Daten

Abbildung 6: Betriebe nach Rechtsform (Anteil der Betriebe in %)



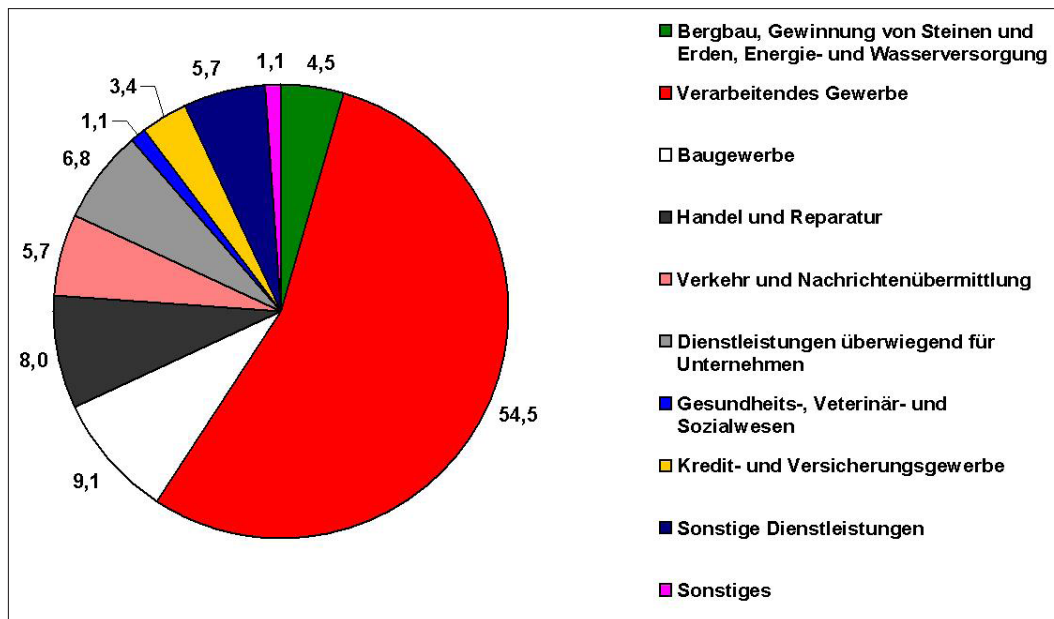
Basis: Auskünfte von n=89 Betriebsratsvertretern, ungewichtete Daten (dargestellt sind nur die Rechtsformen, für die der Anteil der Betriebe größer als 1% ist)

Abbildung 7: Betriebsform (Anteil der Betriebe in %)



Basis: Auskünfte von n=90 Betriebsratsvertretern, ungewichtete Daten

Abbildung 8: Betriebe nach Branchenzugehörigkeit (Anteil der Betriebe in %)



Basis: Auskünfte von n=88 Betriebsratsvertretern, ungewichtete Daten

## 5 Ergebnisse

### 5.1 Die Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen

Auf Basis unserer Befragungsdaten lässt sich die heutige Verbreitung von Kapitalbeteiligungs- und Erfolgsbeteiligungsmodellen in den Unternehmen der deutschen Wirtschaft (mit 50 und mehr Beschäftigten), die einen Betriebsrat haben, schätzen.<sup>10</sup> Man kann davon ausgehen, dass die Betriebsräte die Fragen, ob es ein Beteiligungsmodell gibt und wenn ja, welche Form der Beteiligung praktiziert wird, kompetent und richtig beantworten können.

Die Ergebnisse bestätigen in den Größenordnungen die Daten älterer Erhebungen, zeigen aber sowohl für Erfolgsbeteiligung als auch für Kapitalbeteiligung viele interessante Details. Grundsätzlich bleibt es bei dem Befund, dass Formen der Erfolgsbeteiligung sehr viel mehr verbreitet sind als Formen der Kapitalbeteiligung. Der alte Gegensatz von „Kapitalisten“ (=Eigentümer von Unternehmenskapital) und abhängig Beschäftigten (=angestellte Mitarbeiter, die Arbeitsleistung gegen Entlohnung tauschen) bleibt insoweit intakt, auch wenn offensichtlich in vielen Unternehmen die Beteiligung an den jährlichen Erträgen (in jeweils individueller Form) praktiziert wird.

#### 5.1.1 Erfolgsbeteiligung

Eine Erfolgsbeteiligung gibt es immerhin in 37,2% der befragten Unternehmen, d.h. in über einem Drittel der Fälle (Tabelle 3). Die Zahl steigt sogar auf 50%, wenn man nur Aktiengesellschaften oder Unternehmen mit 500 und mehr Mitarbeitern betrachtet. Eine generelle Abhängigkeit der Verbreitung von der Unternehmensgröße ist jedoch nicht zu beobachten (siehe Anhang: Tabellen T1 und T2). Interessant sind vor allem die Antworten auf die Frage, ob in den Unternehmen ohne solche Beteiligungsformen in den nächsten Jahren die Absicht besteht, eine Erfolgsbeteiligung einzuführen. Die Antworten sind ernüchternd: 89,1% der Unternehmen, die heute keine Erfolgsbeteiligung haben, wollen laut Auskunft der Betriebsräte auch kein solches Modell einführen. Nur 3,7% der Befragten geben an, dass ein Modell im Laufe der nächsten 12 Monate eingeführt werden soll. Und 7,2% sagen, dass es früher solch ein Modell gab, es aber wieder abgeschafft wurde.

Die Unterschiede in der prozentualen Verbreitung von Erfolgsbeteiligungssystemen zu anderen Untersuchungen sind teilweise recht auffällig (Tabelle 3). So hatte z.B. das IAB-Betriebspanel 2007 bei der Befragung von Managementvertretern (aber faktisch unter Nutzung der gleichen Grundgesamtheit für die Auswahl der Zufallstichprobe)

<sup>10</sup> Zu beachten ist lediglich, dass wenige unterbesetzte Stichprobenzellen ungewichtet in die Auswertung eingegangen sind (siehe Tabelle 2).

für Betriebe ab einem Mitarbeiter nur eine Verbreitung von 10% festgestellt. Die Erklärung für diesen niedrigeren Wert liegt hier eindeutig in einer Abhängigkeit der Einführung von Erfolgsbeteiligungssystemen von der Betriebsgröße. Wir führen den in unserer Studie ermittelten hohen Verbreitungsgrad von Erfolgsbeteiligung auch auf das Befragungsdesign zurück (schriftlich-postalische Befragung von Betriebsräten per gedrucktem Fragebogen).<sup>11</sup> Wir gehen davon aus, dass Betriebsräte in Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung eine größere Bereitschaft gezeigt haben, an der Befragung teilzunehmen, weil sie möglicherweise ein stärkeres Interesse am Untersuchungsgegenstand haben.

**Tabelle 3: Gibt es in Ihrem Betrieb eine Erfolgsbeteiligung der Beschäftigten?**  
– Ergebnisse der Befragung im Vergleich zu anderen Studien

	Verbreitung der Erfolgsbeteiligung (Anteil der Betriebe in %)
Universität Rostock, 2009 (Betriebe ab 50 Beschäftigte; Befragung von Betriebsratsvertretern, schriftlich-postalische Befragung; N=1.321)	37
IAB-Betriebspanel, 2007 (Betriebe ab 1 Beschäftigte; Befragung von Managementvertretern, CATI; N=16.000)	10
BISS-Projekt, Ruhr-Universität-Bochum, 2005 (Betriebe ab 10 Beschäftigte; Befragung von Managementvertretern, CATI; N=3.204)	12
WSI-Betriebsrätebefragung, 2007 (Betriebe ab 20 Beschäftigte, CATI; N=2.070)	rd. 35
Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg, 2008 (Betriebe ab 150 Beschäftigte; Befragung von Managementvertretern, CATI; N=1.201)	35

### 5.1.2 Kapitalbeteiligung

Verschiedene Studien zeigen, dass Modelle der Kapitalbeteiligung wesentlich weniger verbreitet sind als Erfolgsbeteiligungssysteme und ihre Existenz zudem noch stärker von der Größe und der Rechtsform des Unternehmens abhängen (vgl. z.B. Bellmann & Leber 2007; Bellmann & Möller 2006). Auf eine einfache Formel gebracht kann man sagen, dass große Unternehmen in Form einer Aktiengesellschaft sehr häufig ein Beteiligungsmodell anbieten und kleine Unternehmen in Privatbesitz sehr selten. Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen aber, dass dieses Bild in seiner Zuspitzung offensichtlich so nicht ganz zutreffend ist. Über alle befragten Unternehmen hinweg geben immerhin 9,3% der Betriebsräte an, dass es ein Angebot zu einer Kapitalbeteiligung gibt. Das Ergebnis überrascht, da es bei den Unternehmen in der Größenklasse 50-99 Beschäftigte immerhin noch 7% Unternehmen mit Kapitalbeteiligungsmodell gibt und bei den Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten sogar 17,4% (siehe Anhang: Tabelle T3).

<sup>11</sup> Weitere Erklärungen für abweichende Ergebnisse sind möglicherweise auch in unterschiedlichen Stichprobenkonstruktionen zu sehen.

Verglichen mit anderen Befragungen zeigt sich wieder deutlich der Einfluss der Unternehmensgröße (Tabelle 4). So wurde 2007 auf Basis des IAB-Betriebspanels mit Unternehmen ab einem Mitarbeiter nur ein Wert von 2% für die Verbreitung von Kapitalbeteiligungsmodellen ermittelt. Gemäß der von Matiaske, Tobsch und Fietze (2009) im Jahr 2008 durchgeführten Befragung von Managementvertretern in Unternehmen mit mehr als 150 Mitarbeitern beträgt der Verbreitungsgrad von Kapitalbeteiligungen 6%.

**Tabelle 4: Gibt es in Ihrem Betrieb eine Kapitalbeteiligung der Beschäftigten?  
– Ergebnisse der Befragung im Vergleich zu anderen Studien**

	<b>Verbreitung der Kapitalbeteiligung (Anteil der Betriebe in %)</b>
Universität Rostock, 2009 (Betriebe ab 50 Beschäftigte; Befragung von Betriebsratsvertretern, schriftlich-postalische Befragung; N=1.321)	9
IAB-Betriebspanel, 2007 (Betriebe ab 1 Beschäftigte; Befragung von Managementvertretern, CATI; N=16.000)	2
BISS-Projekt, Ruhr-Universität-Bochum, 2005 (Betriebe ab 10 Beschäftigte; Befragung von Managementvertretern, CATI; N=3.204)	3
WSI-Betriebsrätebefragung, 2007 (Betriebe ab 20 Beschäftigte, CATI; N=2.070)	8
Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg, 2008 (Betriebe ab 150 Beschäftigte; Befragung von Managementvertretern, CATI; N=1.201)	6

Da die repräsentative WSI-Befragung von Betriebsräten im Jahr 2007 für Betriebe mit mehr als 20 Mitarbeitern mit 8% einen ähnlich hohen Wert für die Verbreitung von Kapitalbeteiligungen ermittelt hat, wie es in der vorliegenden Studie der Fall ist, liegt die These nahe, dass die Existenz von Betriebsräten durchaus bedeutsam ist für die tatsächliche Einführung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungssystemen – eine These, die einleuchtet, da unterstellt werden kann, dass Betriebsräte als Vertreter von Mitarbeiterinteressen die potenziellen langfristigen positiven Verteilungswirkungen von Kapitalbeteiligungssystemen erkennen und auch in Einzelfällen in der Lage sind, diese Forderung in Verhandlungen einzubringen.

Bei der Verteilung der Modelle einer Kapitalbeteiligung nach Unternehmensrechtsform kann es nicht überraschen, dass die AG mit über 30% hier klar dominiert, gefolgt von der KGaA (14,3%) und Anstalten des öffentlichen Rechts (12,5%), wobei es sich mit großer Wahrscheinlichkeit um Sparkassen handeln dürfte (siehe Anhang: Tabelle T4). Interessant ist die Verbreitung von Kapitalbeteiligungen nach Branchen, die Schwerpunkte bei Bergbau bzw. Energie- und Wasserversorgungsbetrieben (21,1%) sowie im Bankenbereich (25,5%) und im Bereich unternehmensnaher Dienstleistungen (13,5%) zeigt. Das verarbeitende Gewerbe hingegen ist mit 7,9% eher unterrepräsentiert (siehe Anhang: Tabellen T5 und T6).



### 5.1.3 Zwischenergebnis und weitere Bestimmungsfaktoren für die Verbreitung

Die bis hierhin dargestellten Befunde der deskriptiven Analyse liefern Hinweise darauf, dass finanzielle Mitarbeiterbeteiligung stärker verbreitet ist:<sup>12</sup>

#### (1) in größeren Betrieben

Beteiligungsmodelle, die beispielsweise über pauschale Bonuszahlungen an die Beschäftigten hinausgehen und sich an unterschiedlichen betrieblichen Kennziffern orientieren, setzen ein bestimmtes fachliches Wissen und besondere Verwaltungskapazitäten voraus. Diese sind eher in Großbetrieben als in kleineren Unternehmen zu finden.

#### (2) in bestimmten Branchen (insbesondere im Kredit- und Versicherungsgewerbe, Bergbau, Energie- und Wasserversorgung)

Erfolgs- und Kapitalbeteiligungsmodelle sind in vielen Wirtschaftsbereichen möglich. Trotzdem liegt es nahe, dass Unternehmen aus vertriebsorientierten Sektoren und aus dem Banken- bzw. Finanzdienstleistungsbereich eher mit Beteiligungsmodellen vertraut sind als beispielsweise Teilbereiche des produzierenden Gewerbes oder Unternehmen aus dem Handwerks- und Reparaturbereich.

#### (3) in Kapitalgesellschaften

Wegen ihrer verhältnismäßig „einfachen“ Handhabung (administrativ, juristisch, mit-spracherechtlich) zählen Belegschaftsaktien zu den am weitesten verbreiteten Beteiligungsformen. Sie sind allerdings nur in Aktiengesellschaften möglich. Hierbei handelt es sich aller Erfahrung nach wiederum zumeist um große Unternehmen (vgl. AGP & GIZ 2009).

Darüber hinaus zeigt sich, dass die Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligung zunimmt, wenn

#### (4) in Betrieben ein Firmen- bzw. Haustarifvertrag existiert

Flächen- bzw. Branchentarifverträge stehen in keinem positiven Zusammenhang mit der Verbreitung der (Erfolgs-)Beteiligung. Währenddessen bestehen Beteiligungsmodelle häufiger bei Vorhandensein von Firmen- bzw. Haustarifverträgen (siehe Anhang: Tabellen T7 und T8).

<sup>12</sup> Der Großteil der hier dargestellten Ergebnisse der deskriptiven Analyse werden durch die multinominal logistische Regression zur Analyse der Kontext- bzw. Einflussfaktoren für die Existenz von Kapital- und Erfolgsbeteiligungssystemen bestätigt (siehe hierzu Kap. 5.5.1).



(5) Betriebe Teil eines Konzerns sind (insb. eines Konzerns mit Hauptsitz im Ausland)

Modelle finanzieller Mitarbeiterbeteiligung sind in anderen Ländern, z.B. in Großbritannien, Frankreich oder den Vereinigten Staaten, weiter verbreitet als in Deutschland. Betriebe, die sich in ausländischem Eigentum befinden, sind daher eher in der Lage, auf bestehende, im Konzernverbund praktizierte Systeme zurückzugreifen (siehe Anhang: Tabellen T9 und T10).

(6) Betriebe eine bessere Ertragslage aufweisen

Unternehmen haben einen breiten Entscheidungsspielraum, um die Mittel für eine Mitarbeiterbeteiligung aufzubringen. Dieser reicht von der freiwilligen Beteiligung der Beschäftigten an der Finanzierung bis hin zur vollständigen (zusätzlichen) Finanzierung durch das Unternehmen. Grundsätzlich dürften Unternehmen in guter wirtschaftlicher Verfassung eher dazu in der Lage sein, die finanziellen Mittel für das Beteiligungsmodell aufzubringen. Zudem ist davon auszugehen, dass insbesondere Betriebe mit guter Ertragslage geneigt sind, auf lange Sicht von einer flexibleren, erfolgsabhängigen Entlohnung zu profitieren (siehe Anhang: Tabellen T11 und T12).

Diese grundsätzlichen Befunde gelten (in jeweils abgestufter Form) sowohl für Erfolgs- als auch für Kapitalbeteiligungsmodelle.

## 5.2 Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung: Einschätzung durch Betriebsräte

In der gewerkschaftlichen Diskussion hat es in den letzten Jahren einen erkennbaren Wandel in den Positionen gegenüber einer finanziellen Mitarbeiterbeteiligung gegeben. Neben der IG BCE, deren ehemaliger Vorsitzender Hubertus Schmoldt immer offen für eine tarifliche Öffnung und Nutzung solcher Systeme gewesen ist, vertritt inzwischen auch die IG Metall (hier vor allem der 2. Vorsitzende Detlef Wetzel) die Durchsetzung von Beteiligungssystemen (vgl. z.B. Stracke et al. 2007). Der DGB hat unter seinem Vorstandsmitglied Dietmar Hexel in den letzten Jahren sogar ein eigenes Projekt zum Thema Beteiligung im Kontext seiner Trendwende-Initiative durchgeführt (Kauls 2006; Kauls & Steger 2008; vgl. auch Hexel 2009). Stimmt dieser Richtungswechsel mit den Positionen und Einstellungen der von uns befragten Betriebsräte überein? Gibt es Unterschiede in der Wahrnehmung bei Betriebsräten in Unternehmen mit Beteiligungsangeboten und in Unternehmen ohne solche Angebote?

Wir haben in der Befragung Einstellungen und Meinungen in Form von Zustimmungsskalen zu einem ganzen Set von Fragen erhoben. Die Befragten wurden um eine Einschätzung des Instruments finanzielle Mitarbeiterbeteiligung gebeten. Im Fragebogen

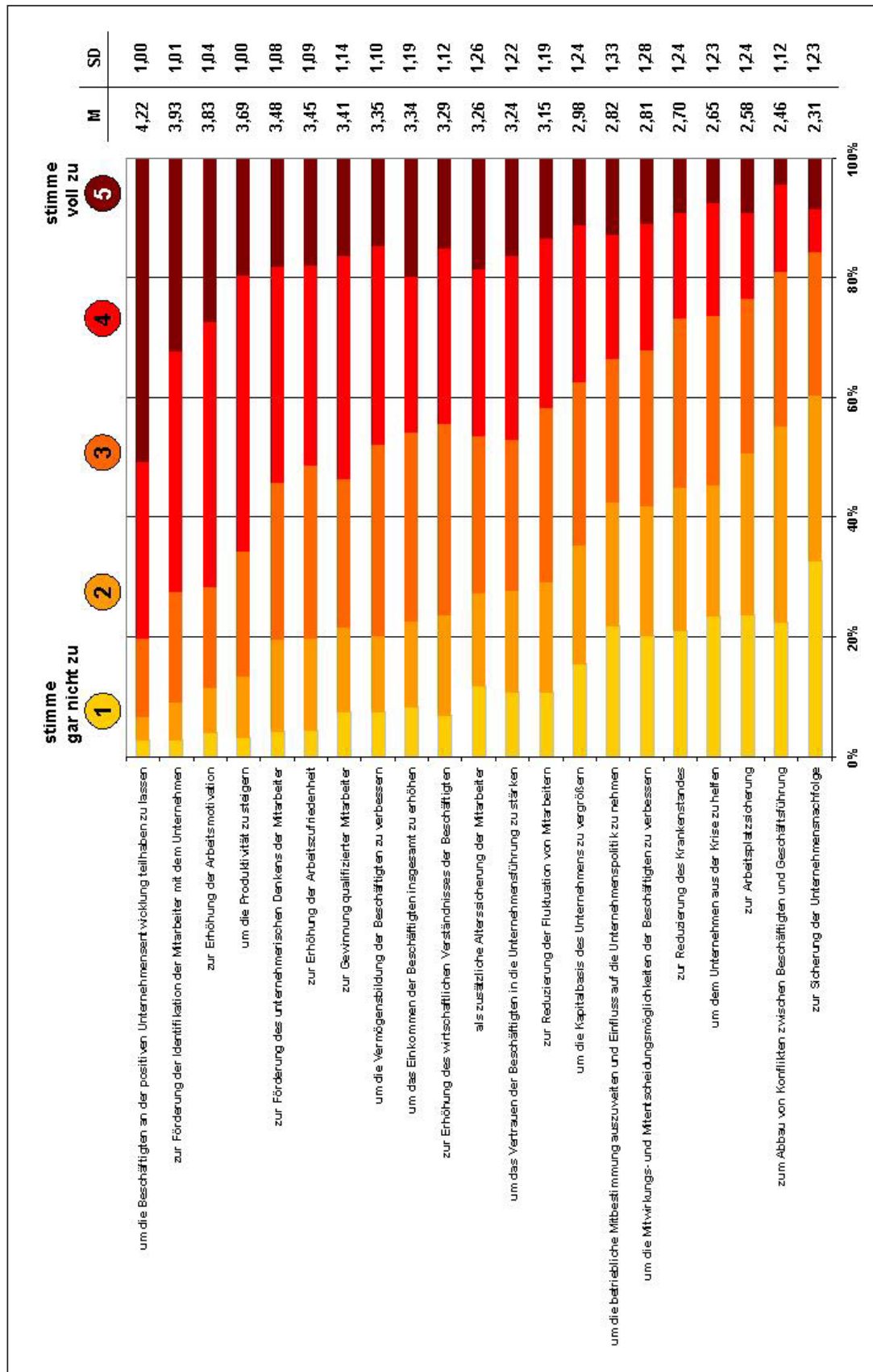
sollte angegeben werden, inwieweit die vorgegebenen Aussagen aus Sicht der Befragten zutreffen. Die Antwortskala reichte von 1 = „stimme gar nicht zu“ bis 5 = „stimme voll zu“. Zunächst wurde die Meinung aller Betriebsräte ausgewertet, anschließend wurde die Meinung der Betriebsräte differenziert nach ihrer Zugehörigkeit zu Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung<sup>13</sup>, ohne Mitarbeiterbeteiligung, mit Erfolgsbeteiligung und mit Kapitalbeteiligung gesondert analysiert. In einem zweiten Schritt wurde die Meinung aller Betriebsräte anhand der Kriterien Branche und Betriebsgröße vergleichend ausgewertet. Dargestellt sind jeweils die relativen Häufigkeiten und die Mittelwerte (inklusive Standardabweichung) je Item/Aussage.

Die Ergebnisse sind in Bezug auf einzelne Aussagen deutlicher ausgefallen, als man dies vermuten konnte (Abbildung 9 und Tabelle 5). Ganz herausragend ist der Zustimmungswert auf die Frage, ob die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung ein geeignetes Instrument ist, um die Beschäftigten an einer positiven Unternehmensentwicklung teilhaben zu lassen. Über alle Unternehmen gibt es hier einen positiven Mittelwert von 4,22 (d.h. im Durchschnitt erhält diese Aussage im Urteil aller befragten Betriebsräte auf der 5er-Skala einen Wert von 4,22). Bei den Unternehmen mit Beteiligungssystemen steigt dieser an sich hohe Wert noch einmal auf 4,30. Man kann hier positive Erfahrungen der Betriebsräte unterstellen.

---

13 Hierunter werden alle Unternehmen verstanden, die entweder eine Erfolgsbeteiligung oder eine Kapitalbeteiligung oder beides anbieten.

Abbildung 9: Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung ist ein geeignetes Instrument ... (relative Häufigkeiten in %; alle Unternehmen)



Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=1.152 bis n=1.257 Betriebsratsvertretern, Betriebsge-wichtung

Tabelle 5: Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung ist ein geeignetes Instrument ... (Mittelwerte)

	Alle Unternehmen	Unternehmen mit MAB	Unternehmen ohne MAB	Unternehmen mit EB	Unternehmen mit KB
um die Beschäftigten an der positiven Unternehmensentwicklung teilhaben zu lassen	4,22	4,30	4,16	4,31	4,33
zur Förderung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen	3,93	3,78	4,03	3,78	3,72
zur Erhöhung der Arbeitsmotivation	3,83	3,64	3,96	3,67	3,51
um die Produktivität zu steigern	3,69	3,57	3,76	3,58	3,47
zur Förderung des unternehmerischen Denkens der Mitarbeiter	3,48	3,38	3,55	3,39	3,31
zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit	3,45	3,38	3,50	3,37	3,33
zur Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter	3,41	3,25	3,52	3,24	3,16
um die Vermögensbildung der Beschäftigten zu verbessern	3,35	3,24	3,42	3,21	3,68
um das Einkommen der Beschäftigten insgesamt zu erhöhen	3,34	3,36	3,33	3,35	3,52
zur Erhöhung des wirtschaftlichen Verständnisses der Beschäftigten	3,29	3,09	3,42	3,08	3,26
als zusätzliche Alterssicherung der Mitarbeiter	3,26	3,05	3,39	3,02	3,33
um das Vertrauen der Beschäftigten in die Unternehmensführung zu stärken	3,24	3,18	3,30	3,15	3,16
zur Reduzierung der Fluktuation von Mitarbeitern	3,15	3,02	3,24	3,01	2,97
um die Kapitalbasis des Unternehmens zu vergrößern	2,98	2,89	3,04	2,84	3,22
um die betriebliche Mitbestimmung auszuweiten und Einfluss auf die Unternehmenspolitik zu nehmen	2,82	2,52	3,02	2,56	2,28
um die Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten zu verbessern	2,81	2,49	3,04	2,48	2,33
zur Reduzierung des Krankenstandes	2,70	2,51	2,82	2,52	2,13
um dem Unternehmen aus der Krise zu helfen	2,65	2,48	2,76	2,46	2,15
zur Arbeitsplatzsicherung	2,58	2,43	2,68	2,43	2,22
zum Abbau von Konflikten zwischen Beschäftigten und Geschäftsführung	2,46	2,19	2,64	2,20	2,17
zur Sicherung der Unternehmensnachfolge	2,31	2,14	2,43	2,09	2,35

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=178 bis n=1.257 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung, Werte zwischen 1 = „stimme gar nicht zu“ und 5 = „stimme voll zu“ möglich (MAB: Mitarbeiterbeteiligung; EB: Erfolgsbeteiligung; KB: Kapitalbeteiligung)

Auch wenn die Beurteilung der Betriebsräte vornehmlich positiv ausfällt, ist die Haltung der Betriebsräte in Teilen jedoch zwiespältig: Die wesentlichen positiven Effekte der Mitarbeiterbeteiligung werden in der Förderung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen (3,93), der Erhöhung der Arbeitsmotivation (3,83), der Steigerung der Produktivität (3,69) und der Förderung des unternehmerischen Denkens der Mitarbeiter (3,48) gesehen. Auffällig ist, dass diese Effekte von Betriebsräten in Unternehmen mit Beteiligungssystemen durchgängig geringer bewertet werden (wenn auch immer noch positiv). Die höheren Zustimmungswerte bei Betriebsräten ohne Erfahrungen mit Beteiligungsmodellen sind – so unsere Vermutung – darauf zurückzuführen, dass diese Betriebsräte mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung größere Hoffnungen verbinden als die übrigen Betriebsräte. Währenddessen drückt sich in den etwas niedrigeren Zustimmungswerten von Betriebsräten aus Unternehmen mit Beteiligungsmodell möglicherweise auch eine enttäuschte Hoffnung aus.

Betriebsräte in Unternehmen mit Kapitalbeteiligungssystem sehen die Auswirkungen auf das Einkommen der Beschäftigten (Einkommenserhöhung) mit einem Wert von 3,52 insgesamt deutlich positiver als der Durchschnitt der Betriebsräte aller Unternehmen (3,34). Auch hier kann die Wirkung positiver Erfahrungen im eigenen Unternehmen auf die Wahrnehmung unterstellt werden.

Auffällig ist, dass Betriebsräte in Unternehmen, die über ein Kapitalbeteiligungsmo-  
dell, aber keine Erfolgsbeteiligung verfügen, die Aussagen, dass finanzielle Mitarbeiterbeteiligung ein geeignetes Instrument sei zur Stärkung des Vertrauens der Beschäftigten in die Unternehmensführung und zur Festigung der Kapitalbasis des Unternehmens, deutlich höher bewerten als der Durchschnitt (siehe Anhang: Tabelle T13).

Weniger zuversichtlich (wenngleich mit durchschnittlichen Zustimmungswerten) hingegen ist die Haltung der Betriebsräte gegenüber Aussagen, dass finanzielle Mitarbeiterbeteiligung geeignet ist:

- die betriebliche Mitbestimmung auszuweiten und Einfluss auf die Unternehmenspolitik zu nehmen,
- die Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten zu verbessern,
- dem Unternehmen aus der Krise zu helfen,
- zur Arbeitsplatzsicherung,
- zum Abbau von Konflikten zwischen Beschäftigten und Geschäftsführung sowie
- zur Sicherung der Unternehmensnachfolge.

Der letzte der genannten Punkt ist allerdings etwas differenzierter zu sehen. Insgesamt ist die Einschätzung der befragten Betriebsräte hier zwar eher skeptisch. Betrachtet man allerdings nur Betriebsräte in Unternehmen, die eine Kapitalbeteiligung, aber gleichzeitig keine Erfolgsbeteiligung anbieten, so zeigt sich, dass die Aussage, finanzielle Mitarbeiterbeteiligung sei ein geeignetes Instrument zur Sicherung der Unternehmensnachfolge von diesen Betriebsräten deutlich positiver eingeschätzt wird als vom Durchschnitt der Betriebsräte (siehe Anhang: Tabelle T13).

Am deutlichsten fällt die Skepsis von Betriebsräten aus der Kredit- und Versicherungswirtschaft aus – was angesichts der wirtschaftlichen Grundlagen dieser Unternehmen vor dem Hintergrund der Wirtschafts- und Finanzkrise zur Zeit der Befragung unseres Erachtens sicher eine realistische Einschätzung ist. Auffällig ist auch, dass Betriebsräte aus größeren Unternehmen (mit 500 und mehr Beschäftigten) und Betriebsräte aus Unternehmen mit Beteiligungssystem die Wirkung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung in Bezug auf die hier abgefragten Aussagen in Teilen etwas stärker ablehnen als Betriebsräte in kleineren Unternehmen bzw. Unternehmen ohne Mitarbeiterbeteiligung. Auch dies stimmt mit Erfahrungen aus anderen Projekten überein, die zeigen, dass in Großunternehmen Identifikation mit dem Unternehmen und Motivation anders gesteuert werden als in kleineren Unternehmen (vgl. z.B. Voß & Wilke 2003).

Die in Abbildung 9 bzw. Tabelle 5 dargestellten Befunde lassen sich auch so interpretieren, dass Betriebsräte in finanzieller Mitarbeiterbeteiligung nicht in erster Linie ein Instrument sehen, die betriebliche Mitbestimmung zu stärken. Unter den Zielen bzw. Wirkungen von Beteiligungsmodellen rangieren die psychologischen bzw. personalpolitischen Effekte und die materielle Arbeitnehmerziele in der Einschätzung der befragten Betriebsräte deutlich vor zusätzlichen Mitbestimmungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten der Beschäftigten, die sich durchaus durch eine Teilnahme an Gesellschafter- bzw. Partnerschaftsausschüssen ergeben könnten. Es ist zu vermuten, dass Mitbestimmungsfragen für die Betriebsräte durch die bestehenden Institutionen und Rechte des Betriebsverfassungsgesetzes (und ggf. zusätzliche Aufsichtsratsmandate) in ausreichendem Maße abgedeckt sind – und finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in dieser Hinsicht keine besondere Bedeutung für die praktische Arbeit der Betriebsräte hat. Ein gravierender Einfluss der Unternehmensgröße auf die Einschätzung der Betriebsräte ist in diesem Punkt nicht zu erkennen (siehe Anhang: Tabelle T14).

Auffällig ist jedoch, dass sich die Einschätzungen der Betriebsräte in Abhängigkeit vom gewerkschaftlichen Organisationsgrad im Betrieb unterscheiden. So fällt bei Betriebsräten in Unternehmen mit hohem gewerkschaftlichem Organisationsgrad (33% und mehr) die Zustimmung zur Aussage, dass finanzielle Mitarbeiterbeteiligung ein Instrument ist, die betriebliche Mitbestimmung auszuweiten und Einfluss auf die Unternehmenspolitik zu nehmen, mit einem Durchschnittswert von 3,18 deutlich höher aus als bei Betriebsräten in Unternehmen mit niedrigem gewerkschaftlichem Organisationsgrad (0 bis 32%).<sup>14</sup> Hier beträgt der Wert lediglich 2,63 (Tabelle 6). Parallel dazu werden von Betriebsräten in Unternehmen mit hohem Organisationsgrad in finanzieller Mitarbeiterbeteiligung größere Chancen gesehen, die Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten zu verbessern, als in Unternehmen mit niedrigem Organisationsgrad. Die Durchschnittswerte betragen hier 3,12 bzw. 2,65. Ein ähnliches Bild zeigt sich in der Bewertung dieser Aussagen differenziert nach Betriebsräten in Unternehmen mit Flächen- bzw. Branchentarifvertrag und solchen ohne Tarifvertragsbindung. Für die erstgenannte Gruppe sind die Zustimmungswerte jeweils deutlich höher.

Eine Begründung für diesen besonderen Befund könnte darin liegen, dass Betriebsräte in Unternehmen mit einem hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad – der in der Regel mit einer höheren Tarifvertragsbindung einhergeht – möglicherweise ein stärkeres gewerkschaftlich-politisches Bewusstsein und eine stärkere Verhandlungsmacht im Betrieb empfinden. Daher könnten gewerkschaftlich stärker organisierte Betriebsräte ihre allgemeinen Einflussmöglichkeiten im Betrieb – und somit auch in Verbindung mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung – höher bewerten (siehe hierzu auch Anhang: Tabelle T15).

<sup>14</sup> Der gewerkschaftliche Organisationsgrad auf betrieblicher Ebene beträgt in unserem Sample im Durchschnitt rd. 32%.



**Tabelle 6: Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung ist ein geeignetes Instrument ... (Mittelwerte)**

	Unternehmen mit geringem gewerkschaftl. Organisationsgrad (0-32%)	Unternehmen mit hohem gewerkschaftl. Organisationsgrad (33% und mehr)	Unternehmen mit Flächen- bzw. Branchentarifvertrag	Unternehmen mit Haus- oder Firmentarifvertrag	Unternehmen ohne Tarifvertrag
um die Beschäftigten an der positiven Unternehmensentwicklung teilhaben zu lassen	4,23	4,19	4,22	4,18	4,24
zur Förderung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen	3,90	3,99	3,99	3,86	3,79
zur Erhöhung der Arbeitsmotivation	3,85	3,82	3,88	3,74	3,78
um die Produktivität zu steigern	3,63	3,80	3,73	3,64	3,60
zur Förderung des unternehmerischen Denkens der Mitarbeiter	3,50	3,46	3,49	3,45	3,47
zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit	3,47	3,42	3,50	3,36	3,37
zur Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter	3,39	3,44	3,48	3,26	3,26
um die Vermögensbildung der Beschäftigten zu verbessern	3,31	3,43	3,43	3,29	3,18
um das Einkommen der Beschäftigten insgesamt zu erhöhen	3,33	3,37	3,39	3,26	3,25
zur Erhöhung des wirtschaftlichen Verständnisses der Beschäftigten	3,23	3,39	3,32	3,32	3,18
als zusätzliche Alterssicherung der Mitarbeiter	3,25	3,31	3,35	3,19	3,07
um das Vertrauen der Beschäftigten in die Unternehmensführung zu stärken	3,19	3,34	3,33	3,18	3,07
zur Reduzierung der Fluktuation von Mitarbeitern	3,12	3,21	3,20	3,13	2,93
um die Kapitalbasis des Unternehmens zu vergrößern	2,90	3,15	3,03	2,94	2,92
um die betriebliche Mitbestimmung auszuweiten und Einfluss auf die Unternehmenspolitik zu nehmen	2,63	3,18	2,92	2,79	2,57
um die Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten zu verbessern	2,65	3,12	2,93	2,78	2,51
zur Reduzierung des Krankenstandes	2,72	2,67	2,73	2,62	2,64
um dem Unternehmen aus der Krise zu helfen	2,51	2,89	2,73	2,60	2,48
zur Arbeitsplatzsicherung	2,50	2,73	2,66	2,42	2,45
zum Abbau von Konflikten zwischen Beschäftigten und Geschäftsführung	2,41	2,55	2,50	2,36	2,35
zur Sicherung der Unternehmensnachfolge	2,24	2,44	2,32	2,56	2,10

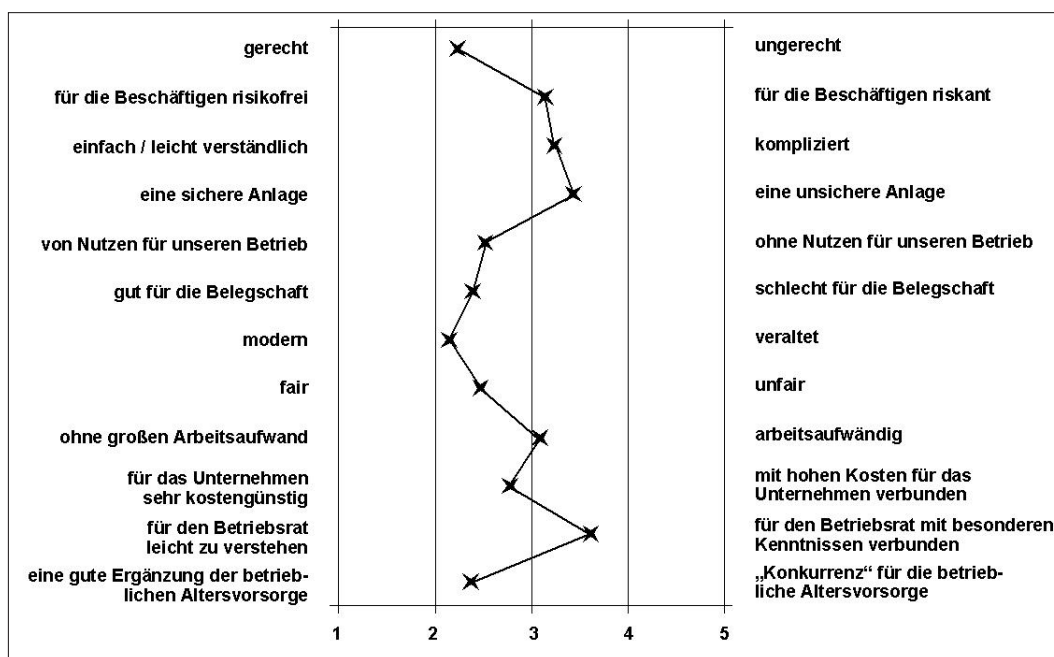
Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=158 bis n=483 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung, Werte zwischen 1 = „stimme gar nicht zu“ und 5 = „stimme voll zu“ möglich (MAB: Mitarbeiterbeteiligung; EB: Erfolgsbeteiligung; KB: Kapitalbeteiligung)

Darüber hinaus macht die Auswertung deutlich, dass Mitarbeiterbeteiligung nur in Ausnahmefällen als Instrument zur Unternehmenssanierung im Krisenfall geeignet erscheint (Abbildung 9 und Tabelle 5). In dieser Frage zeigen sich keine abweichenden Einschätzungen, wenn man die Aussagen von Betriebsräten in Unternehmen mit schlechter Ertragslage – als mögliches Indiz für eine bestehende oder bevorstehende Krisensituation – und in Unternehmen mit mittlerer bis guter Ertragslage differenziert betrachtet (siehe Anhang: Tabelle T15).

Ergänzend zur Einschätzung von Sachzusammenhängen haben wir die Befragten gebeten, auf einer zweipoligen Zustimmungsskala gegensätzliche Begriffspaare mit Bezug zur Mitarbeiterbeteiligung zu bewerten, z.B. „Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung

ist gerecht/ungerecht“. Auf der linken Seite der Abbildung 10 sind die positiv konnotierten Attribute aufgeführt, auf der rechten Seite die negativ konnotierten. Legt man die deutlichsten positiven „Ausschläge“ zugrunde, dann wird Mitarbeiterbeteiligung mit den Begriffen „gerecht“, „modern“ und „eine gute Ergänzung der betrieblichen Altersvorsorge“ beschrieben. Gleichzeitig werden jedoch die Risiken einer Mitarbeiterbeteiligung („für die Beschäftigten riskant“, „eine unsichere Anlage“) von den Betriebsräten genauso erkannt wie die Tatsache, dass solche Systeme in der Ausgestaltung „kompliziert“ und nicht immer leicht verständlich für die Beschäftigten sein können und „für den Betriebsrat mit besonderen Kenntnissen verbunden“ sind (vgl. hierzu auch Kap. 5.3).

Abbildung 10: Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung ist ... (Mittelwerte; alle Unternehmen)



Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=1.290 bis n=1.307 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung (wenn was rumpelt, ändern)

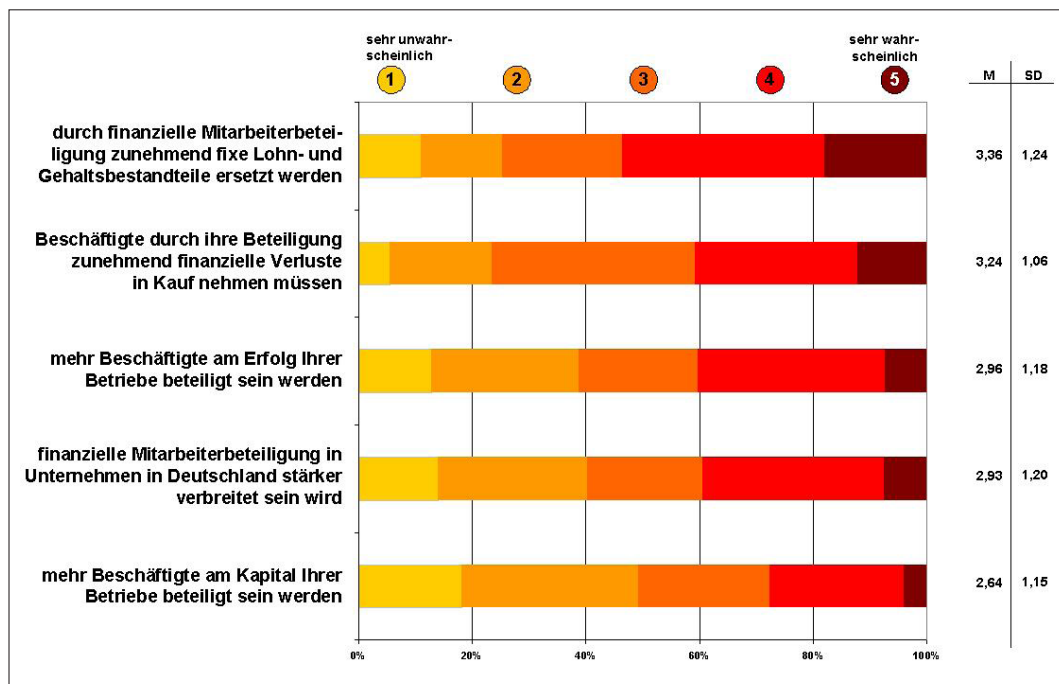
Die Einschätzungen der Betriebsräte hinsichtlich finanzieller Mitarbeiterbeteiligung – differenziert nach ihrer Zugehörigkeit zu Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung, ohne Mitarbeiterbeteiligung, mit Erfolgsbeteiligung oder mit Kapitalbeteiligung – weichen nur geringfügig voneinander ab. So ist beispielsweise nicht zu erkennen, ob Betriebsräte in Unternehmen ohne Beteiligungsmodell die Risiken finanzieller Mitarbeiterbeteiligung höher einschätzen als Betriebsräte in Unternehmen mit Beteiligungsmodell.



### 5.3 Zukunftsaussichten und Informationsbedarfe

Was erwarten Betriebsräte angesichts ihrer im Großen und Ganzen vorwiegend positiven Grundeinstellung von der weiteren Entwicklung und Verbreitung von finanziellen Beteiligungssystemen? Zur Erfassung dieser Erwartungen, sollten die Betriebsräte im Fragebogen angeben, inwieweit sie den vorgegebenen Aussagen zu den Zukunftsaussichten zustimmen (Abbildung 11). Die Antwortskala reichte von 1 = „sehr unwahrscheinlich“ bis 5 = „sehr wahrscheinlich“. Außerdem sollte der Bedarf an zusätzlichen Informationen und notwendigen Qualifizierungsangeboten zum Thema finanzielle Mitarbeiterbeteiligung ermittelt werden. Die Antwortskala reichte in diesem Fall von 1 = „stimme gar nicht zu“ bis 5 „stimme voll zu“. Abschließend wurden die Befragten gebeten, eine Einschätzung bezüglich zusammenfassender Aussagen zum Thema finanzielle Mitarbeiterbeteiligung abzugeben (unterschiedliche Antwortskalen). Zunächst wurde die Meinung aller Betriebsräte ausgewertet. Anschließend wurde wiederum die Meinung der Betriebsräte differenziert nach ihrer Zugehörigkeit zu Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung, ohne Mitarbeiterbeteiligung, mit Erfolgsbeteiligung und mit Kapitalbeteiligung gesondert analysiert. In einem zweiten Schritt wurde die Meinung aller Betriebsräte anhand der Kriterien Branche und Betriebsgröße vergleichend untersucht.

Abbildung 11: Ich rechne damit, dass in Zukunft ... (relative Häufigkeiten in %; alle Unternehmen)



Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=1.249 bis n=1.288 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung

Die Antworten der Betriebsräte über alle Unternehmen zeigen eine klare Hierarchie bei der Einschätzung der Zukunftstrends. Es gibt hohe Zustimmungswerte zu den Aus-

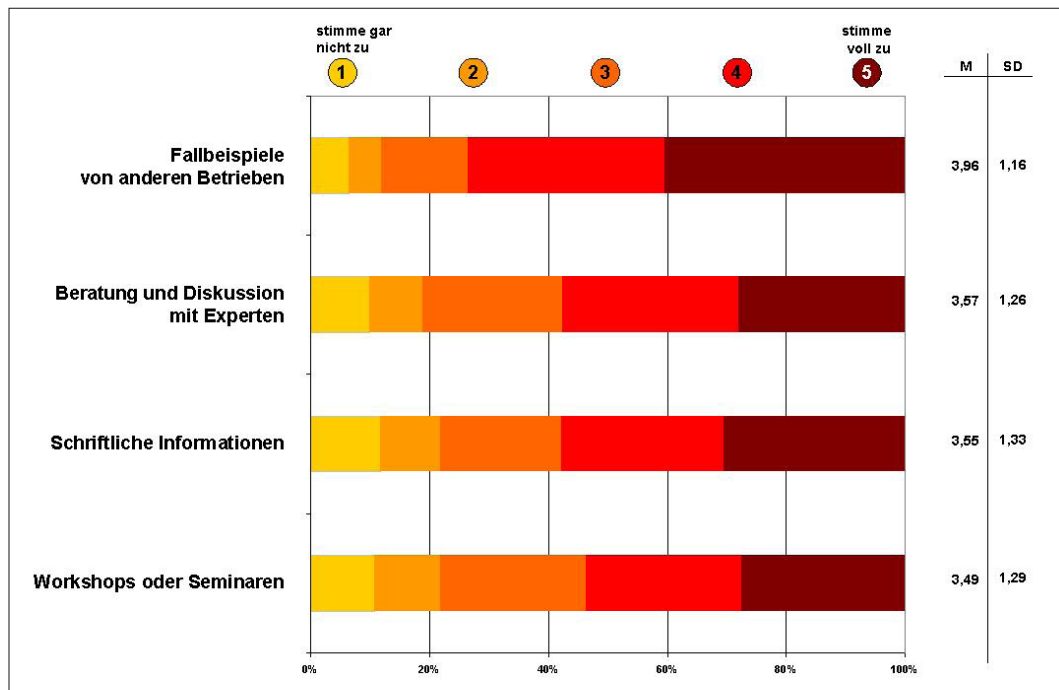
sagen, dass durch finanzielle Mitarbeiterbeteiligung zunehmend fixe durch variable Gehaltsbestandteile ersetzt werden und Beschäftigte hier einem wachsenden Beteiligungsrisiko ausgesetzt sind, dass auch Beteiligung an Verlusten bedeuten kann. Dies gilt in besonderer Weise für Betriebsräte aus dem Gesundheits- und Banken- bzw. Versicherungsbereich, wo das Instrument relativ stark genutzt wird (siehe Anhang: Tabelle T16). Gleichzeitig sind die Erwartungen, dass sich finanzielle Beteiligungssysteme in Deutschland in Zukunft stärker verbreiten werden, nicht sehr ausgeprägt (2,93 – ein verglichen mit den anderen Werten eher niedriger Wert). Und noch geringer ist die Erwartung, wenn lediglich die Verbreitung von Modellen der Kapitalbeteiligung betrachtet wird (2,64). Differenziert nach Unternehmen mit und ohne Beteiligungsmodell zeigen die Ergebnisse keine gravierenden Unterschiede (siehe Anhang: Tabellen T17 und T18). Jedoch steigen die Mittelwerte generell mit zunehmender Unternehmensgröße an. Mit einer Ausnahme: Die Gefahr, dass Beschäftigte durch eine finanzielle Beteiligung zunehmend monetäre Verluste in Kauf nehmen müssen, wird insbesondere von Betriebsräten in Unternehmen mit 50 bis 99 Mitarbeitern gesehen (siehe Anhang: Tabelle T19).

Insgesamt gesehen erwarten die Betriebsräte nicht, dass die Verbreitung finanzieller Mitarbeiter in den nächsten Jahren in besonderer Weise zunehmen wird. Aber es wird eine Tendenz gesehen, fixe Lohn- und Gehaltsbestandteile durch variable zu ersetzen und die Beschäftigten durch Beteiligungsangebote auch an finanziellen Verlusten zu beteiligen. Die Einschätzung der Betriebsräte, die insbesondere im Kredit- und Versicherungsgewerbe und im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen zu beobachten ist, kann vielleicht mit einem Bild aus der griechischen Sagenwelt beschrieben werden: Fürchte die Danaer, auch wenn sie Geschenke bringen.<sup>15</sup>

---

15 „Timeo Danaos et dona ferentes / Ich fürchte die Danaer, auch wenn sie Geschenke bringen“ lässt Vergil seinen Aeneis sagen.

**Abbildung 12: Um mein Wissen über finanzielle Mitarbeiterbeteiligung zu erweitern, wünsche ich mir Unterstützung in Form von ...** (relative Häufigkeiten in %; alle Unternehmen)



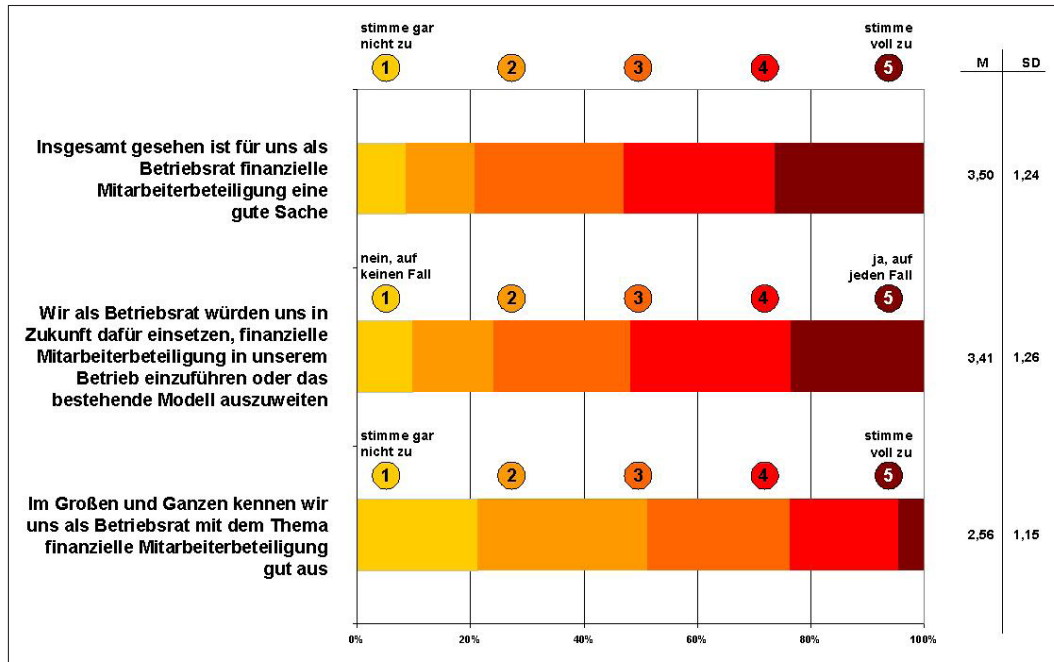
Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=1.237 bis n=1.268 Betriebsratsvertretern, ungewichtete Daten

Wir vermuten, dass genau diese Skepsis, mit neuen Angeboten und Beteiligungsformen auch neue Risiken einzugehen, in der Befragung zu hohen Zustimmungswerten bei den Fragen zu mehr Information, Beratung und Unterstützung führt (Abbildung 12; siehe auch Anhang: Tabellen T20 bis T23). Dabei wird dem Beispielcharakter schon gelebter Erfahrungen anderer Betriebe mit 3,96 der höchste Wert zugemessen. Betriebsräte haben über alle Branchen und Betriebsgrößenklassen hinweg und unabhängig davon, ob sie bereits Erfahrungen mit finanziellen Beteiligungssystemen gemacht haben, großes Interesse an weiterführenden Informationen (3,55) und Beratung (3,57) zum Thema. Auch an Workshops oder Seminaren besteht ein relativ hohes Interesse (3,49).

Die zusammenfassenden Zustimmungswerte zu finanzieller Mitarbeiterbeteiligung („Insgesamt gesehen ist für uns als Betriebsrat finanzielle Mitarbeiterbeteiligung eine gute Sache“) und zur eigenen Bereitschaft, sich für ein solches Modell zu engagieren („Wir als Betriebsrat würden uns in Zukunft dafür einsetzen, finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in unserem Betrieb einzuführen oder das bestehende Modell auszuweiten“), liegen mit Werten von 3,50 bzw. 3,41 klar über dem indifferenten Mittelwert auf der Skala von 1 bis 5 (Abbildung 13; siehe auch Anhang: Tabellen T24 bis T27). Hier kommt zum Ausdruck, dass Beteiligungsmodelle für betriebliche Interessenvertretungen durchaus attraktiv sind, auch wenn diese ihre Kenntnisse zum Thema finanzielle Beteiligung mit einem Wert von 2,56 deutlich schlechter bewerten. Dies ist wiederum ein Hinweis für weiterführende Informations- und Beratungsangebote. Am höchsten fallen die Zustimmungswerte bei Betriebsräten aus, die in ihren Unterneh-

men schon Erfahrungen mit Kapitalbeteiligung gemacht haben. Mit Blick auf Branchenzugehörigkeit und Betriebsgrößenklasse zeigen sich keine auffälligen Befunde.

Abbildung 13: Zusammenfassende Aussagen ... (relative Häufigkeiten in %; alle Unternehmen)



Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=1.269 bis n=1.302 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung

## 5.4 Mitarbeiterbeteiligung, Unternehmenskultur und sozialer Dialog

Wirkt die Einführung von finanziellen Beteiligungssystemen verändernd auf Kooperationsbeziehungen im Unternehmen und auf die Unternehmenskultur? Oder ist die Einführung von Beteiligungssystemen im umgekehrten Fall gerade in Unternehmen, in denen partnerschaftliche Kooperationsbeziehungen bestehen, wahrscheinlicher oder sogar erfolgreicher? Aufgrund des Querschnittsdesigns unserer Untersuchung können wir Fragen der Wirkungsrichtung nicht beantworten. Dennoch liefert die Studie aufschlussreiche Befunde in Bezug auf die Mitbestimmung und die Zusammenarbeit des Betriebsrats mit der Geschäftsführung in Unternehmen mit und ohne finanzielle Beteiligung.

Wir haben dazu wiederum eine ganze Reihe von Aussagen nach einer Skala von 1 = „stimme gar nicht zu“ bis 5 = „stimme voll zu“ bewerten lassen. Die Auswertung erfolgte analog zur oben beschriebenen Vorgehensweise. Interessant ist hier vor allem der Vergleich der Werte zwischen allen Unternehmen und Unternehmen, die über ein Beteiligungssystem verfügen (Tabelle 7).

**Tabelle 7: Mitbestimmung und Zusammenarbeit des Betriebsrats mit der Geschäftsführung (Mittelwerte)**

	Alle Unternehmen	Unternehmen mit MAB	Unternehmen ohne MAB	Unternehmen mit EB	Unternehmen mit KB
Wir können als Betriebsrat unsere Rechte in der Regel voll und ganz nutzen	3,38	3,52	3,29	3,51	3,67
Wir haben als Betriebsrat auch Einflussmöglichkeiten, die über die gesetzliche Mitbestimmung hinausgehen	2,92	3,12	2,78	3,15	3,23
Die Geschäftsführung behindert den Betriebsrat bei der Ausübung seiner Mitbestimmungsmöglichkeiten	2,47	2,31	2,58	2,30	2,27
Es ist schwierig, der Unternehmensleitung die Belegschaftsinteressen zu vermitteln	3,17	3,01	3,29	2,99	3,19
Wichtige Unternehmensentscheidungen werden zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsführung einvernehmlich umgesetzt	2,65	2,88	2,49	2,92	2,82
Der Informationsfluss zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung funktioniert reibungslos	2,60	2,76	2,49	2,79	2,68
Die Ziele des Unternehmens und des Betriebsrats unterscheiden sich grundsätzlich	2,86	2,87	2,86	2,85	2,99
Es ist schwierig, den Beschäftigten Betriebsratsentscheidungen zu vermitteln	2,79	2,71	2,85	2,68	2,76
Es ist schwierig, der Gewerkschaft Betriebsratsentscheidungen zu vermitteln	2,34	2,39	2,31	2,36	2,51
Es ist schwierig, die Interessen der Beschäftigten, des Unternehmens und der Gewerkschaft unter einen Hut zu bekommen	3,44	3,42	3,46	3,44	3,31
Es ist schwierig, die unterschiedlichen Interessen und Meinungen im Betriebsrat unter einen Hut zu bekommen	2,56	2,54	2,58	2,56	2,49
Der Einfluss des Betriebsrats in unserem Betrieb ist eher hoch	3,41	3,57	3,30	3,56	3,61

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=167 bis n=1.287 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung, Werte zwischen 1 = „stimme gar nicht zu“ und 5 = „stimme voll zu“ möglich (MAB: Mitarbeiterbeteiligung; EB: Erfolgsbeteiligung; KB: Kapitalbeteiligung)

Es wurde erwartet, dass in Unternehmen mit Beteiligungssystemen die Werte für offene und kooperative Zusammenarbeit höher sind als im Durchschnitt aller Unternehmen. Tatsächlich zeigt unsere Befragung genau diese Unterschiede. Die Zustimmungswerte der Betriebsräte in Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung<sup>16</sup> zu den Aussagen „Wir können als Betriebsrat unsere Rechte in der Regel voll und ganz nutzen“ (3,52), „Wichtige Unternehmensentscheidungen werden zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsführung einvernehmlich umgesetzt“ (2,88) und „Der Informationsfluss zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung funktioniert reibungslos“ (2,76) sind höher als im Durchschnitt aller Unternehmen. Für Betriebsräte in Unternehmen, die sowohl über ein Erfolgs- als auch ein Kapitalbeteiligungsmodell verfügen, fallen die Zustimmungswerte zu den genannten Aussagen nochmals höher aus (siehe Anhang: Tabelle T28). Zudem ist ein leichter Größeneffekt zu erkennen, d.h. die Zustimmungswerte sind in Unternehmen mit Beteiligungsmodell und 500 und mehr Beschäftigten höher als in entsprechenden Unternehmen mit 50 bis 99 Beschäftigten (siehe Anhang: Tabelle T29).

16 d.h. entweder Erfolgsbeteiligung oder Kapitalbeteiligung oder beides

Gleichzeitig sind die Werte der befragten Betriebsräte in Unternehmen mit Beteiligungsmodell für Aussagen wie „Die Geschäftsführung behindert den Betriebsrat bei der Ausübung seiner Mitbestimmungsmöglichkeiten“ (2,31) oder „Es ist schwierig, der Unternehmensleitung die Belegschaftsinteressen zu vermitteln“ (3,01) entsprechend niedriger.

Trotzdem werden die rollenbezogenen Gegensätze zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung auch von Betriebsräten in Unternehmen mit Beteiligungssystemen genauso gesehen wie von ihren Kollegen in anderen Unternehmen. Die Werte für Aussagen wie „Es ist schwierig, die Interessen der Beschäftigten, des Unternehmens und der Gewerkschaft unter einen Hut zu bekommen“ (3,44 bzw. 3,42) und „Die Ziele des Unternehmens und des Betriebsrats unterscheiden sich grundsätzlich“ (2,86 bzw. 2,87) sind weitgehend identisch in allen Unternehmen und den Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung.

Interessanterweise schätzen Betriebsräte in Unternehmen mit Beteiligungssystemen ihre Möglichkeiten, Einfluss im Betrieb zu nehmen (3,57), etwas höher ein als Betriebsräte im Durchschnitt aller Unternehmen (3,41) und vor allem der Betriebsräte in Unternehmen ohne Beteiligungsmodell (3,30). Wegen der hier gewählten Auswertungsmethode kann ein Kausalzusammenhang zwar nur angenommen werden. Vorsichtig formuliert kann jedoch vermutet werden, dass Betriebsräte in Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung etwas durchsetzungsstärker sind als der Durchschnitt.

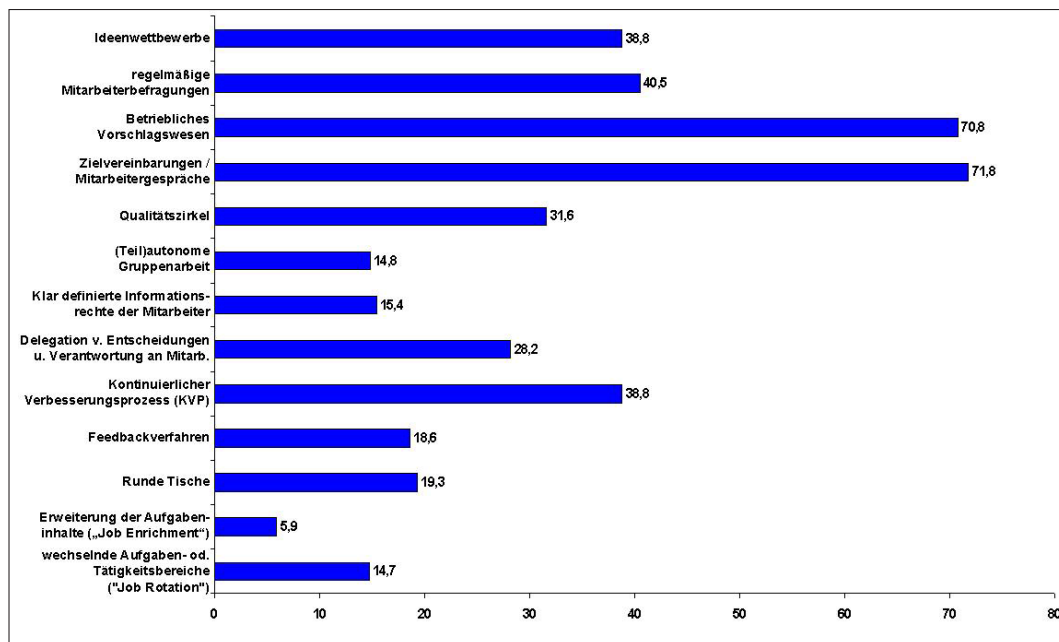
Zieht man den gewerkschaftlichen Organisationsgrad als von uns unterstellten Indikator für die Einflussstärke bzw. Verhandlungsmacht von Betriebsräten heran, so zeigt sich in ein noch deutlicheres Bild: Für Betriebsräte in Unternehmen mit Beteiligungsmodell und hohem gewerkschaftlichem Organisationsgrad (33% und mehr) beträgt der Zustimmungswert sogar 3,81 (siehe Anhang: Tabellen T30 und T31). Demgegenüber beträgt der Zustimmungswert für Betriebsräte in Unternehmen ohne Beteiligungsmodell und mit niedrigem Organisationsgrad nur 3,13. Da die im Unternehmen vorherrschende Form der Regulierung nicht unabhängig vom gewerkschaftlichen Organisationsgrad zu sehen ist, fallen die Werte für Betriebsräte in Unternehmen mit Beteiligungsmodell, die an einen Flächen- und Branchetarifvertrag gebunden sind, ähnlich hoch aus (3,76).

Wenn die Wahrnehmung von mehr Beteiligung (im Sinne einer Einbeziehung von Beschäftigten und Interessenvertretungen bei betrieblichen Entscheidungen und Informationen) und besseren Durchsetzungsmöglichkeiten von Betriebsräten in Unternehmen mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung richtig ist, muss sich dies auch in der Zahl (bzw. Intensität) praktischer Instrumente für Partizipation und gemeinsamer Zielfindung wieder finden. Es wurde daher abschließend erhoben, ob es typische Unterschiede im Einsatz von Instrumenten wie Zielvereinbarungen, Vorschlagswesen, Entscheidungsdelegation, kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) u.a. gibt. So wurden die befragten Betriebsräte um Auskunft nach dem Vorhandensein weiterer

Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten im Betrieb geben (Abbildungen 14 und 15).

Die Antwort ist eindeutig: Ja, es sind klare Unterschiede feststellbar. Beschäftigten in Unternehmen mit finanziellen Beteiligungssystemen werden mehr direkte Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten angeboten. Dies zeigt den erwarteten Zusammenhang von materiellen und immateriellen Beteiligungsformen (vgl. Stracke et al. 2007). Dort, wo wir materielle Beteiligungsmodelle finden, gibt es korrespondierend mehr Möglichkeiten der Partizipation der Beschäftigten an Informationen und Entscheidungen. In Unternehmen mit Beteiligungssystemen gibt es beispielsweise deutlich öfter ein Betriebliches Vorschlagswesen (in rd. 71% der Betriebe) oder Zielvereinbarungen/Mitarbeitergespräche (in rd. 72% der Betriebe) als in Unternehmen ohne Mitarbeiterbeteiligung. Hier betragen die entsprechenden Verbreitungswerte der genannten Instrumente lediglich 45 bzw. 48%. Erwartungsgemäß ist bei der Verbreitung dieser Instrumente auch ein klarer Effekt der Unternehmensgröße zu erkennen (siehe Anhang: Tabelle T32).

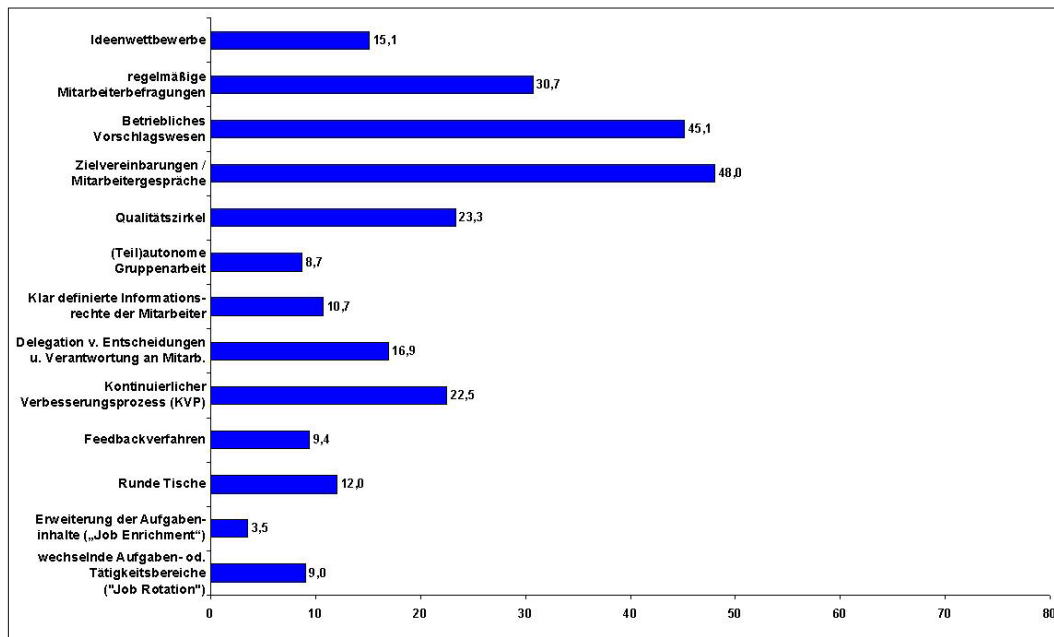
**Abbildung 14: Welche sonstigen Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten gibt es?** (Anteil der Betriebe in %; Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung)



Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=629 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung



**Abbildung 15: Welche sonstigen Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten gibt es? (Anteil der Betriebe in %; Unternehmen ohne Mitarbeiterbeteiligung)**



Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=651 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung

Bei genauerer Betrachtung der Unternehmen mit Beteiligungsmodell lässt sich auf Basis unserer Daten nicht eindeutig feststellen, in welchem Zusammenhang die Verbreitung der praktizierten Instrumente mit der Form der finanziellen Beteiligung steht. D.h. es lässt sich nicht eindeutig sagen, welches der Instrumente (bzw. Bündel von Instrumenten) besonders häufig in Verbindung mit welcher Beteiligungsform (Erfolgsbeteiligung oder Kapitalbeteiligung) auftritt. Es ist jedoch deutlich zu erkennen, dass die Verbreitung der einzelnen Instrumente zur Förderung von Mitwirkung und Mitentscheidung der Beschäftigten in Unternehmen, die gleichzeitig über ein Erfolgs- und ein Kapitalbeteiligungsmodell verfügen, fast durchgängig am höchsten ist (siehe Anhang: Abbildungen A1 und A2 sowie Tabelle T33).

Besondere Befunde zeigen sich, wenn man die Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten von Beschäftigten in Unternehmen mit Beteiligungsmodell differenziert nach Branchen betrachtet (Tabelle 8; siehe auch Anhang: Tabellen T34 bis T36).<sup>17</sup> Es wird deutlich, dass Ideenwettbewerbe, regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, betriebliches Vorschlagswesen und Zielvereinbarungen/Mitarbeitergespräche insbesondere im Bereich Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden, Energie und Wasserversorgung in Verbindung mit finanzieller Beteiligung üblich sind. Währenddessen sind

<sup>17</sup> Bei der Interpretation und dem Vergleich der Daten ist zu beachten, dass der Rücklauf von Fragebögen mit Blick auf die einzelnen Branchen unterschiedlich hoch ausgefallen ist. Vor dem Hintergrund, dass die Verbreitung von Beteiligungsmodellen auch branchenspezifische Unterschiede aufweist, ist darüber hinaus zu berücksichtigen, dass die hier vorgenommene nach Branchen differenzierte Auswertung teilweise auf Auskünften nur weniger Betriebsräte beruht. Dies gilt insbesondere im Fall des Baugewerbes oder des Bereichs Verkehr und Nachrichtenübermittlung.



Job Rotation und KVP vor allem in Unternehmen mit Beteiligungsmodell im Verarbeitenden Gewerbe zu finden. Feedback-Verfahren und Runde Tische wiederum sind im Verarbeitenden Gewerbe weniger üblich. Diese Instrumente werden insbesondere im Dienstleistungsbereich und hier vor allem im Kredit- und Versicherungsgewerbe eingesetzt.

**Tabelle 8: Welche sonstigen Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten gibt es? (Anteil der Betriebe in %; Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung; Branchenvergleich)**

	Alle Branchen	Bergbau etc.	Verarbeitendes Gewerbe	Baugewerbe	Handel und Reparatur
Ideenwettbewerbe	38,8	56,4	35,5	21,3	46,2
Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen	40,5	68,6	36,3	28,2	67,2
Betriebliches Vorschlagswesen	70,8	79,7	74,4	76,0	56,4
Zielvereinbarungen/Mitarbeitergespräche	71,8	96,8	68,0	84,3	81,5
Qualitätszirkel	31,6	8,1	32,4	6,9	16,9
(Teil)autonome Gruppenarbeit	14,8	3,2	18,5	5,5	25,1
Klar definierte Informationsrechte der Mitarbeiter	15,4	29,0	17,4	2,1	21,5
Delegation von Entscheidungen und Verantwortung an Mitarbeiter	28,2	38,8	34,4	39,1	32,8
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	38,8	29,6	52,4	18,6	28,2
Feedbackverfahren	18,6	17,0	15,4	6,6	27,2
Runde Tische	19,3	26,0	12,9	17,2	29,7
Erweiterung der Aufgabeninhalte („Job Enrichment“)	5,9	11,2	6,2	2,8	10,2
Wechselnde Aufgaben oder Tätigkeitsbereiche („Job Rotation“)	14,7	11,4	20,0	2,8	15,9

(Fortsetzung)

	Verkehr und Nachrichtenübermittlung	Dienstleistung überwiegend für Unternehmen	Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	Kredit- und Versicherungsgewerbe	Sonstige Dienstleistungen
Ideenwettbewerbe	49,8	45,4	15,1	51,6	23,3
Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen	35,3	42,2	27,5	47,8	54,9
Betriebliches Vorschlagswesen	69,3	71,0	50,5	69,5	67,7
Zielvereinbarungen/Mitarbeitergespräche	100,0	65,2	36,7	90,7	86,1
Qualitätszirkel	53,5	23,9	71,4	25,1	25,1
(Teil)autonome Gruppenarbeit	12,8	9,9	12,9	8,7	21,4
Klar definierte Informationsrechte der Mitarbeiter	16,0	5,9	7,8	17,9	39,4
Delegation von Entscheidungen und Verantwortung an Mitarbeiter	9,0	12,2	25,6	24,5	39,4
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	14,3	32,4	32,2	14,8	45,1
Feedbackverfahren	33,0	19,9	9,0	31,1	16,4
Runde Tische	18,0	30,7	18,9	24,9	23,0
Erweiterung der Aufgabeninhalte („Job Enrichment“)	7,5	1,4	10,2	2,7	22,1
Wechselnde Aufgaben oder Tätigkeitsbereiche („Job Rotation“)	21,0	6,4	12,7	6,0	6,8

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=9 bis n=629 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung (MAB: Mitarbeiterbeteiligung; EB: Erfolgsbeteiligung; KB: Kapitalbeteiligung)

Insgesamt lassen sich unsere Befunde so interpretieren, dass sich materielle Beteiligungskonzepte und immaterielle Beteiligungsformen gegenseitig ergänzen bzw. als Einheit zu sehen sind. Es ist zu vermuten, dass die Attraktivität eines finanziellen

Beteiligungssystemen dann besonders hoch ist, wenn es in ein fortschrittliches Human Resource Management (HRM) bzw. eine fortschrittliche immaterielle Beteiligungskultur eingebettet ist. Mit anderen Worten: Sollen finanzielle Beteiligungskonzepte erfolgreich sein, sollten sie in die Unternehmenskultur und ein partizipatives Gesamtkonzept im Bereich der Unternehmensführung, Arbeitsorganisation und Mitbestimmung integriert werden.

## 5.5 Betriebliche Kontext- bzw. Einflussfaktoren

### 5.5.1 Kontext- bzw. Einflussfaktoren für die Existenz von Kapital- und Erfolgsbeteiligung

Zusätzlich zu der bis hierher vorgenommenen deskriptiven Auswertung der Befragung wurde mit Hilfe eines multinominal logistischen Regressionsmodells ermittelt, inwieweit

- „strukturelle“ Kontextfaktoren (Betriebsgröße, Betriebsalter, gewerkschaftlicher Organisationsgrad, Tarifbindung, Qualifikation der Beschäftigten etc.) und
- „kulturelle“ Kontextfaktoren (Qualität der Beziehung des Betriebsrats zu Management, Einfluss des Betriebsrats im Betrieb etc.)

jeweils die Existenz von Kapital- und Erfolgsbeteiligungssystemen im Unterschied zu Unternehmen ohne das jeweilige Beteiligungsmodell erklären können (Tabelle 9).

Als dichotom operationalisierte, abhängige Variablen wurden „Kapital-“ bzw. „Erfolgsbeteiligung“ gewählt. Die unabhängigen Variablen ergeben sich aus den genannten, zunächst theoretisch angenommenen Einflussfaktoren. Sie sind kategorial und in einem Fall metrisch skaliert.

Es wurden Modelle geschätzt, in denen die abhängigen Variablen jeweils als Funktion mehrerer unabhängiger Variablen vorhergesagt werden. Eine Besonderheit ist, dass Erfolgsbeteiligung als unabhängige Variable in das Modell zur Schätzung von Kapitalbeteiligung eingeführt wird. Umgekehrt wird Kapitalbeteiligung in das Modell zur Schätzung der Erfolgsbeteiligung aufgenommen. Da die logistische Regression die Unkorreliertheit der unabhängigen Variablen voraussetzt, wurden entsprechende Modelländerungen vorgenommen.

Die in dem Modell berücksichtigten unabhängigen Variablen sind teilweise durch Rekodierung entstanden (Dummy-Kodierung bzw. Dichotomisierung). Im Fall einer vorgenommenen Dummy-Kodierung sind nominalskalierte unabhängige Variablen (z.B. „Ihr Betrieb ist ...“; Branche) auf eine Referenzkategorie hin rekodiert worden (vgl. Bortz & Döring 2006).

**Tabelle 9: Kontext- bzw. Einflussfaktoren für die Existenz von Kapital- und Erfolgsbeteiligung (multinomial logistische Regression)**

	Erfolgsbeteiligung (abhängige Variable)					Kapitalbeteiligung (abhängige Variable)				
	B	Standardfehler	Wald-Test	Signifikanz	Exp(B)	B	Standardfehler	Wald-Test	Signifikanz	Exp(B)
<b>Tarifbindung, Mitbestimmung, Einfluss des Betriebsrats</b>										
Kapitalbeteiligung Erfolgsbeteiligung vorhanden	1,416	0,328	18,628	0,000	4,122	1,372	0,327	17,558	0,000	3,944
Flächen- bzw. Branchentarifvertrag vorhanden	-0,653	0,223	8,354	0,004	0,520	0,885	0,422	4,402	0,036	2,423
Firmen- bzw. Haustarifvertrag vorhanden	-0,397	0,249	2,538	0,111	0,672	1,108	0,444	6,229	0,013	3,027
gewerkschaftlicher Organisationsgrad 50% und mehr*	-0,396	0,240	2,715	0,099	0,673	0,373	0,388	0,925	0,336	1,452
Einfluss des Betriebsrats im Betrieb	-0,233	0,098	5,619	0,018	0,792	-0,052	0,176	0,087	0,769	0,950
Betriebsrat bei Ausübung seiner Mitbestimmungsmöglichkeiten von der Geschäftsführung manchmal oder häufig behindert	0,063	0,200	0,100	0,752	1,065	0,003	0,337	0,000	0,994	1,003
Zielvereinbarungen/ Mitarbeitergespräche vorhanden	0,604	0,196	9,488	0,002	1,829	0,449	0,374	1,444	0,229	1,567
<b>Betriebsstruktur und Beschäftigung</b>										
Unternehmensgröße (Beschäftigtenzahl)	0,000	0,000	0,127	0,722	1,000	0,000	0,000	0,277	0,598	1,000
Betrieb Teil eines größeren Unternehmens	0,125	0,203	0,379	0,538	1,133	0,968	0,421	5,298	0,021	2,633
Niederlassung/Filiale eines Unternehmens mit Hauptsitz im Ausland	-0,178	0,275	0,420	0,517	0,837	0,737	0,397	3,442	0,064	2,089
Ertragslage mittel bis gut	0,420	0,198	4,481	0,034	1,522	0,489	0,354	1,914	0,167	1,631
Fluktuation mittel bis hoch	-0,704	0,271	6,769	0,009	0,494	0,076	0,454	0,028	0,867	1,079
Anteil der Beschäftigten mit Hochschulabschluss 50% und mehr	-0,667	0,293	5,197	0,023	0,513	0,819	0,444	3,397	0,065	2,267
<b>Branche</b>										
Bergbau, Gewinnung von Steinen und Erden, Energie- und Wasserversorgung	0,927	0,862	1,156	0,282	2,526	2,851	2,617	1,187	0,276	17,299
Verarbeitendes Gewerbe	0,787	0,692	1,295	0,255	2,198	2,009	2,534	0,628	0,428	7,455
Baugewerbe	1,333	0,854	2,436	0,119	3,793	0,915	2,853	0,103	0,748	2,497
Handel und Reparatur	0,205	0,781	0,069	0,793	1,228	2,620	2,588	1,025	0,311	13,733
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	0,768	0,763	1,012	0,315	2,155	0,884	2,692	0,108	0,743	2,420
Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen	1,067	0,714	2,233	0,135	2,908	2,631	2,539	1,074	0,300	13,884
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	-0,185	0,734	0,063	0,801	0,831	1,805	2,586	0,487	0,485	6,078
Kredit- und Versicherungsgewerbe	1,089	0,770	2,002	0,157	2,972	3,622	2,555	2,010	0,156	37,405
Pseudo-R <sup>2</sup> nach McFadden	0,106					0,207				
Anzahl der Fälle (N) (Betriebe mit Betriebsrat)	615					615				

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, ungewichtete Daten

\* Hier wurde bewusst ein sehr hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad von 50% und mehr gewählt. Die errechneten Daten für das Modell unter Berücksichtigung eines hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrads von 33% und mehr weichen nur äußerst geringfügig von den vorliegenden Daten ab (Der durchschnittliche gewerkschaftliche Organisationsgrad beträgt in unserem Sample rd. 32%).

Betriebe mit fehlenden oder unvollständigen Angaben zu einer der Variablen werden für die Modellschätzung nicht berücksichtigt. Insgesamt gehen in die Schätzung 615 Betriebe mit Betriebsrat ein.<sup>18</sup>

Das Pseudo- $R^2$  nach McFadden (Güte der Modellanpassung) zeigt im Modell für Kapitalbeteiligung einen akzeptablen Anteil erklärter Varianz, im Modell für Erfolgsbeteiligung einen weniger aussagekräftigen (Tabelle 9) (vgl. Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber 2003). In Teilen werden die Erkenntnisse der deskriptiven Analyse bestätigt: So wird das Vorhandensein von Kapitalbeteiligungsmodellen insbesondere positiv beeinflusst durch das Vorhandensein einer Erfolgsbeteiligung, die Existenz eines Firmen- bzw. Haustarifvertrages, die Betriebsstruktur (d.h. die Tatsache, dass der Betrieb Teil eines größeren Unternehmens bzw. eines ausländischen Konzerns ist) sowie die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten (d.h. den Anteil der Beschäftigten mit hohem Bildungsabschluss). Betrachtet man die einzelnen Branchen, so zeigt vor allem die Zugehörigkeit zum Kredit- und Versicherungsgewerbe einen positiven Einfluss auf das Vorhandensein einer Kapitalbeteiligung.

18 Weiterhin dargestellt sind jeweils die Exponenten des Regressionskoeffizienten B (Exp(B); auch Effekt-Koeffizient genannt), mit deren Hilfe die Effektstärke und die Richtung des Zusammenhangs angegeben werden, und dessen Signifikanzniveau (Irrtumswahrscheinlichkeit) und das Ergebnis des Wald-Tests.

Zur Interpretation der Ergebnisse der Regression wird das Chancenverhältnis, die sogenannte „Odds-Ratio“ angegeben. Odds bezeichnen das Verhältnis der Wahrscheinlichkeit für einen Zustand – in diesem Fall die Existenz von Kapital- (oder Erfolgsbeteiligung) – zu deren Gegenwahrscheinlichkeit, also deren jeweiliger Nicht-Existenz. Mit „Chance“ ist somit die statistische Chance auf das Eintreten der abhängigen Variablen gemeint (vgl. ausführlich Backhaus et al. 2003; Fromm 2005).

Exp(B) gibt den Faktor der Vervielfachung der Odds-Ratio an, wenn sich eine einzelne unabhängige Variable um eine Einheit verändert – unter Kontrolle aller anderen Variablen. D.h. Exp(B) gibt die Veränderung der Chance auf Kapital- (oder Erfolgsbeteiligung) durch Steigerung der unabhängigen Variablen um eine Einheit an, z.B. von 0 = „kein Firmentarifvertrag vorhanden“ auf 1 = „Firmentarifvertrag vorhanden“.

Werte für Exp(B) über 1 ergeben sich aus einem positiven Regressionskoeffizienten b (die Odds-Ratio wird vergrößert), sie stehen für einen positiven Zusammenhang. Werte zwischen 0 und 1 ergeben sich aus einem negativen b-Koeffizienten (die Odds-Ratio wird verringert), sie geben dementsprechend einen negativen Zusammenhang an. Beträgt der Wert genau 1 ergibt sich kein Zusammenhang. Exp(B) kann nicht negativ sein. Ein Wert von 2 für den Exp(B) würde beispielsweise bedeuten, dass die Chance auf Kapital- (oder Erfolgsbeteiligung) bei Vorhandensein eines Firmentarifvertrags doppelt so hoch ist. Ein Wert von 0,5 hingegen hieße, dass die Chance auf Kapital- (oder Erfolgsbeteiligung) halb so hoch wäre wie bei Betrieben ohne Firmentarifvertrag. Als Gütekriterium des logistischen Regressionsmodells wird das Pseudo  $R^2$  nach McFadden herangezogen. Dieses ist ein relatives Gütemaß, d.h. es gibt die relative Verbesserung des Modells gegenüber dem Ausgangsmodell an. Der Wertebereich für McFaddens  $R^2$  liegt zwischen 0 und 1. Große Werte sprechen für eine deutliche Verbesserung des erweiterten Modells gegenüber dem Ausgangsmodell. Kleine Werte deuten auf eine schlechte Verbesserung hin. Werte zwischen 0,2 und 0,4 deuten auf eine akzeptable Modellanpassung hin, d.h. sie drücken bereits einen starken Zusammenhang zwischen den unabhängigen Variablen und der abhängigen Variable aus. Werte ab 0,4 deuten auf eine gute Modellanpassung hin. In den Spaltenköpfen (Tabelle 9) sind die abhängigen Variablen (Kapital- bzw. Erfolgsbeteiligung) dargestellt, in den Zeilen sind die unabhängigen Variablen aufgeführt.

Der Wald-Test dient als statistische Absicherung gegen den Zufall. Über den Standardfehler prüft der Test, ob die Regressionskoeffizienten b für die jeweiligen unabhängigen Variablen einen signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable haben. Je höher der Wert der Wald-Statistik ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass der ermittelte Zusammenhang zwischen der jeweiligen unabhängigen Variablen und der abhängigen Variable nicht zufällig zustande kommt – und umgekehrt. Es sind nur positive Werte möglich.

Im umgekehrten Fall wird deutlich, dass das Vorhandensein einer Erfolgsbeteiligung auch durch die Existenz einer Kapitalbeteiligung positiv beeinflusst wird. Ein deutlich positiver Zusammenhang ist zudem zwischen der Existenz eines Erfolgsbeteiligungsmodells und dem Vorhandensein von Zielvereinbarungen bzw. Mitarbeitergesprächen zu erkennen. Eine hohe Fluktuation in der Belegschaft und das Vorhandensein eines Flächen- und Branchentarifvertrags korrelieren nicht positiv mit der Existenz einer Erfolgsbeteiligung.

Auffällig ist, dass kein signifikanter statistischer Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von Kapitalbeteiligung und der Tatsache besteht, dass Betriebsräte sich bei der Ausübung ihrer Mitbestimmungsmöglichkeiten durch das Management behindert sehen. Nahezu der gleiche Befund ergibt sich bei Vorhandensein einer Erfolgsbeteiligung. Ein besonderer Befund besteht darin, dass insbesondere im Fall einer Erfolgsbeteiligung die Selbsteinschätzung der Betriebsräte zu ihrem Einfluss im Betrieb und das Vorhandensein eines Beteiligungsmodells leicht negativ korrelieren. Zudem zeigt sich, dass ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad eines Betriebes (50% und mehr) keinen signifikanten Einfluss auf die Existenz von Kapitalbeteiligungsmodellen hat. Gleichwohl deuten die Befunde darauf hin, dass zwischen einem hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad und der Existenz von Erfolgsbeteiligungen ein negativer Zusammenhang besteht.

### 5.5.2 Kontext- bzw. Einflussfaktoren zur Bestimmung der Einstellung von Betriebsräten gegenüber finanzieller Mitarbeiterbeteiligung

In einem nächsten Schritt wurde eine Regressionsanalyse durchgeführt, um zu untersuchen, wodurch die Einstellung von Betriebsräten gegenüber finanzieller Mitarbeiterbeteiligung zustande kommt. Dabei wurde geprüft, inwieweit die Variable „Insgesamt gesehen ist für uns als Betriebsrat finanzielle Mitarbeiterbeteiligung eine gute Sache“ als abhängige Variable durch mehrere unabhängige Variablen erklärt bzw. vorhergesagt werden kann. Das Modell dient also der Prüfung multikausaler Zusammenhänge.<sup>19</sup>

Das  $R^2$  zeigt in diesem Modell einen guten Anteil erklärter Varianz (Güte der Modellanpassung; vgl. Tabelle 10). Es gibt einen starken positiven Zusammenhang zwischen der Gesamteinschätzung der Betriebsräte hinsichtlich finanzieller Mitarbeiterbeteiligung („als gute Sache“) und der Einschätzung von finanzieller Mitarbeiterbeteiligung als geeignetem Instrument, „um die Beschäftigten an der positiven Unternehmensentwicklung teilhaben zu lassen“. Ein positiver Zusammenhang ergibt sich auch für die Gesamteinschätzung der Betriebsräte hinsichtlich finanzieller Mitarbeiterbeteiligung und der Tatsache, dass sich Betriebsräte mit dem Thema finanzielle Mitarbeiterbeteiligung gut auskennen, sowie der Tatsache, dass Betriebsräte finanzielle Beteiligung jeweils als Instrument sehen, die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen und die Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten zu verbessern.

19 Sowohl die abhängige Variable als auch die unabhängigen Variablen sind metrisch skaliert. Wie gut die abhängige Variable insgesamt durch die unabhängigen Variablen erklärt werden kann, wird durch den quadrierten Regressionskoeffizienten  $R^2$  zwischen den geschätzten und den beobachteten Werten ausgedrückt.  $R^2$ , das auch Bestimmtheitsmaß genannt wird, dient somit der Beurteilung der Güte der Regressionsfunktion. Es nimmt Werte zwischen 0 (überhaupt kein Zusammenhang) und 1 (perfekter Zusammenhang) an (vgl. ausführlich Backhaus et al. 2003).

Wissenschaftliche Analysen erreichen je nach Gegenstand üblicherweise ein  $R^2$  zwischen 0,05 und 0,6. Man spricht in diesem Fall auch von „erklärter Varianz“, da die unterschiedlichen Werte der abhängigen Variablen durch die unabhängigen Variablen „erklärt“ werden können. Das korrigierte  $R^2$  berücksichtigt darüber hinaus auch „irrelevante“ unabhängige Variablen. Da die Anzahl der hierbei insgesamt berücksichtigten unabhängigen Variablen in der Regel ansteigt, kann der Wert des korrigierten  $R^2$  geringer ausfallen als der Wert für  $R^2$ .

Fließen wie in unserem Fall mehrere unabhängige Variablen in das Regressionsmodell ein, sind ihre Effekte häufig schwer vergleichbar. Daher werden standardisierte Regressionskoeffizienten Beta bestimmt. Die Beta-Koeffizienten, die zwischen -1 und 1 liegen können, geben an, um wieviel Standardabweichungen sich die abhängige Variable erhöht (bzw. sinkt; je nach Vorzeichen des Beta-Koeffizienten), wenn sich die unabhängigen Variablen um eine Standardabweichung erhöht. Die Beta-Koeffizienten werden also zum Vergleich der Einflussstärke unterschiedlicher unabhängiger Variablen herangezogen. Je höher der Beta-Wert, desto höher ist der Einfluss der jeweiligen unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable.

**Tabelle 10: „Insgesamt gesehen ist für uns als Betriebsrat finanzielle Mitarbeiterbeteiligung eine gute Sache“ (multiple lineare Regression)**

	„Insgesamt gesehen ist für uns als Betriebsrat finanzielle Mitarbeiterbeteiligung eine gute Sache“ (abhängige Variable)				
	B	Standardfehler	BETA	T	Signifikanz
Die Veränderungen in der Belegschaft, die durch freiwillige Arbeitsstellenwechsel von Beschäftigten ausgelöst werden	0,001	0,038	0,001	0,031	0,975
Die momentane Ertragslage unseres Betriebes	0,018	0,031	0,020	0,592	0,554
Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung ist ein geeignetes Instrument					
- um die Beschäftigten an der positiven Unternehmensentwicklung teilhaben zu lassen	0,442	0,057	0,349	7,693	0,000
- um das Einkommen der Beschäftigten insgesamt zu erhöhen	-0,022	0,047	-0,021	-0,459	0,646
- um die betriebliche Mitbestimmung auszuweiten und Einfluss auf die Unternehmenspolitik zu nehmen	-0,073	0,052	-0,078	-1,399	0,162
- um die Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten zu verbessern	0,149	0,059	0,155	2,532	0,012
- um die Vermögensbildung der Beschäftigten zu verbessern	0,136	0,056	0,123	2,418	0,016
- um das Vertrauen der Beschäftigten in die Unternehmensführung zu stärken	-0,046	0,048	-0,045	-0,964	0,335
- zur Erhöhung des wirtschaftlichen Verständnisses der Beschäftigten	-0,069	0,045	-0,063	-1,539	0,124
- zum Abbau von Konflikten zwischen Beschäftigten und Geschäftsführung	0,033	0,048	0,031	0,688	0,492
- zur Arbeitsplatzsicherung	-0,015	0,047	-0,015	-0,316	0,752
- um die Kapitalbasis des Unternehmens zu vergrößern	-0,089	0,039	-0,088	-2,296	0,022
- um die Produktivität zu steigern	0,079	0,062	0,064	1,273	0,203
- zur Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter	-0,026	0,048	-0,024	-0,532	0,595
- zur Erhöhung der Arbeitsmotivation	0,133	0,066	0,110	2,014	0,044
- als zusätzliche Alterssicherung der Mitarbeiter	0,080	0,047	0,081	1,682	0,093
- zur Förderung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen	-0,052	0,064	-0,041	-0,813	0,417
- zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit	0,162	0,054	0,145	3,014	0,003
- zur Förderung des unternehmerischen Denkens der Mitarbeiter	0,019	0,055	0,017	0,353	0,724
- zur Reduzierung der Fluktuation von Mitarbeitern	0,018	0,048	0,017	0,376	0,707
- zur Sicherung der Unternehmensnachfolge	0,023	0,043	0,024	0,537	0,592
- zur Reduzierung des Krankenstandes	0,045	0,044	0,045	1,019	0,309
- um dem Unternehmen aus der Krise zu helfen	0,017	0,043	0,017	0,400	0,690
Im Großen und Ganzen kennen wir uns als Betriebsrat mit dem Thema finanzielle Mitarbeiterbeteiligung gut aus	0,191	0,040	0,171	4,823	0,000
Wir haben als Betriebsrat auch Einflussmöglichkeiten, die über die gesetzliche Mitbestimmung hinausgehen	-0,018	0,038	-0,019	-0,478	0,633
Die Geschäftsführung behindert den Betriebsrat bei der Ausübung seiner Mitbestimmungsmöglichkeiten	0,060	0,039	0,061	1,548	0,122
Der Informationsfluss zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung funktioniert reibungslos	0,060	0,048	0,053	1,239	0,216
Die Ziele des Unternehmens und des Betriebsrats unterscheiden sich grundsätzlich	-0,061	0,042	-0,055	-1,439	0,151
R <sup>2</sup> (korrigiertes R <sup>2</sup> )	0,477 (0,450)				

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, ungewichtete Daten

## 5.6 Hintergründe der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung im Betrieb und Einbindung des Betriebsrats

Mit Hilfe des Fragebogens für die Stichprobe „B“ mit Antworten von 91 Betriebsräten aus Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung wurden die Ausgestaltung und der Hintergrund der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in den jeweiligen Betrieben sowie



die Einbeziehung des Betriebsrats bei der Gestaltung des Beteiligungsmodells vertieft untersucht. Für die Auswertung wurde keine Betriebsgewichtung vorgenommen.

### 5.6.1 Ausgestaltung der Beteiligungsmodelle

Im Rahmen der Recherche vor Verschickung der Fragebögen an die Betriebsräte wurden 787 Unternehmen ermittelt und in eine Datenbank aufgenommen, die entweder ein Modell der Erfolgsbeteiligung und/oder ein Kapitalbeteiligungsmodell haben. Die Auswertung der zurückgeschickten Fragebögen zeigt, dass nach Auskunft der Betriebsräte in 73% der Unternehmen ein Erfolgsbeteiligungssystem existiert und in 44,8% der Unternehmen ein Kapitalbeteiligungsmodell besteht. Insgesamt gibt es in 82,4% der Unternehmen eines der beiden Beteiligungsmodelle oder beide gleichzeitig. Für die Fälle, in denen angegeben wurde, dass es zurzeit kein Beteiligungsmodell gibt, ist trotzdem davon auszugehen, dass die Betriebsräte größtenteils über Erfahrungen zum Thema finanzielle Beteiligung verfügen. Denn lediglich in zwei Fällen wurde angegeben, dass es noch nie ein Beteiligungsmodell gab und dies auch nicht geplant sei.<sup>20</sup> In den restlichen Fällen gab es entweder in der Vergangenheit eine Mitarbeiterbeteiligung, die dann abgeschafft wurde, oder es ist geplant, in den nächsten Monaten ein Beteiligungsmodell einzuführen.

Neben der Differenzierung von Mitarbeiterbeteiligung in einer Beteiligung am Unternehmenserfolg und am Unternehmenskapital betrifft die zweite wichtige Unterscheidung die Zielgruppen, die mit Angeboten einer finanziellen Beteiligung erreicht werden sollen. Ganz allgemein gesehen geht es bei allen Ansätzen einer finanziellen Beteiligung um Fragen der Gestaltung eines Teils der mit Arbeit verbundenen Einkommen, die entweder sofort (Erfolgsbeteiligung) oder langfristig (Kapitalbeteiligung) für Arbeitnehmer verfügbar sind. Da die Gruppe der Arbeitnehmer aber nicht homogen ist und sich die Arbeitsentgelte je nach Hierarchie oder auch berufsüblichen Besonderheiten sehr unterschiedlich zusammensetzen, spielt dies auch für Ansätze einer finanziellen Beteiligung eine wichtige Rolle. So gelten z.B. für die Beteiligung von leitenden Angestellten, Managern und Vorständen deutlich andere Regeln bei Beteiligungsangeboten und Spielräumen für die Nutzung. In anderer Weise gilt dies aber auch für Erfolgsbeteiligung von Vertriebsmitarbeitern.

### Beteiligungsberechtigte und Form der Beteiligung

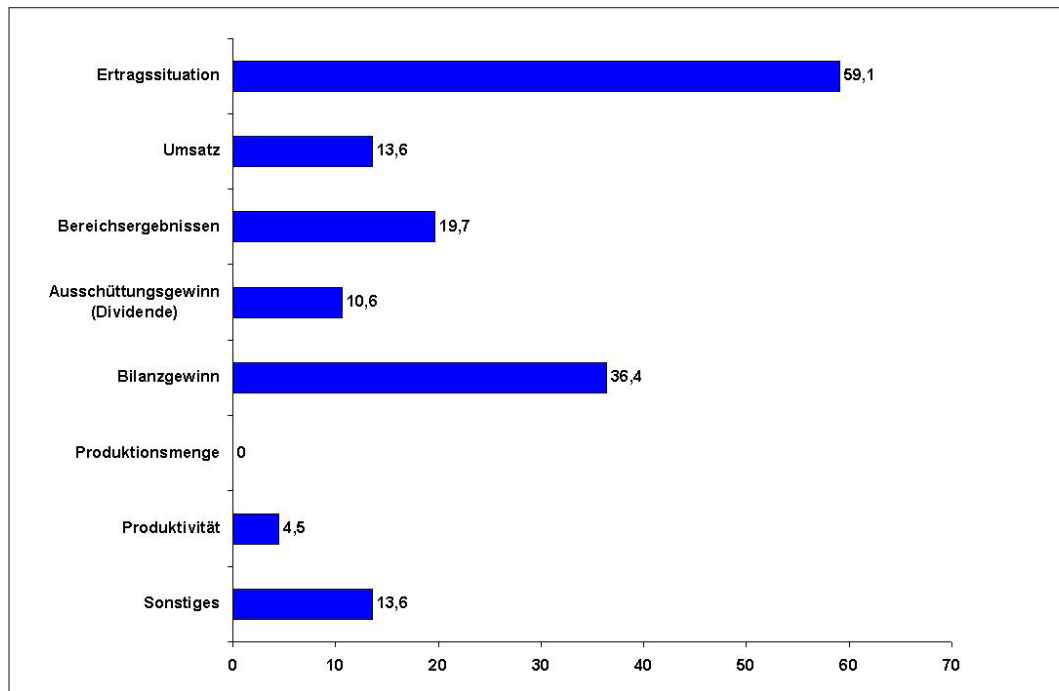
Die Auswertung der zurückgesandten Fragebögen der Stichprobe B ergab, dass eine finanzielle Beteiligung im Großteil der Fälle allen Beschäftigten angeboten wird. In 81,5% der Unternehmen mit Erfolgsbeteiligung werden nach Auskunft der Befragten alle Beschäftigten am Unternehmenserfolg beteiligt und in 81,6% der Unternehmen können sich alle Mitarbeiter am Kapital beteiligen. Die Höhe der Erfolgsbeteiligung

<sup>20</sup> Diese beiden Fälle wurden in der Stichprobe belassen und in die Auswertung miteinbezogen.



orientiert sich in erster Linie an der Ertragssituation (59,1% der Fälle) der Unternehmen oder am Bilanzgewinn (36,4%) (Abbildung 16).

**Abbildung 16: Die Erfolgsbeteiligung orientiert sich an ...** (Anteil der Betriebe in %)

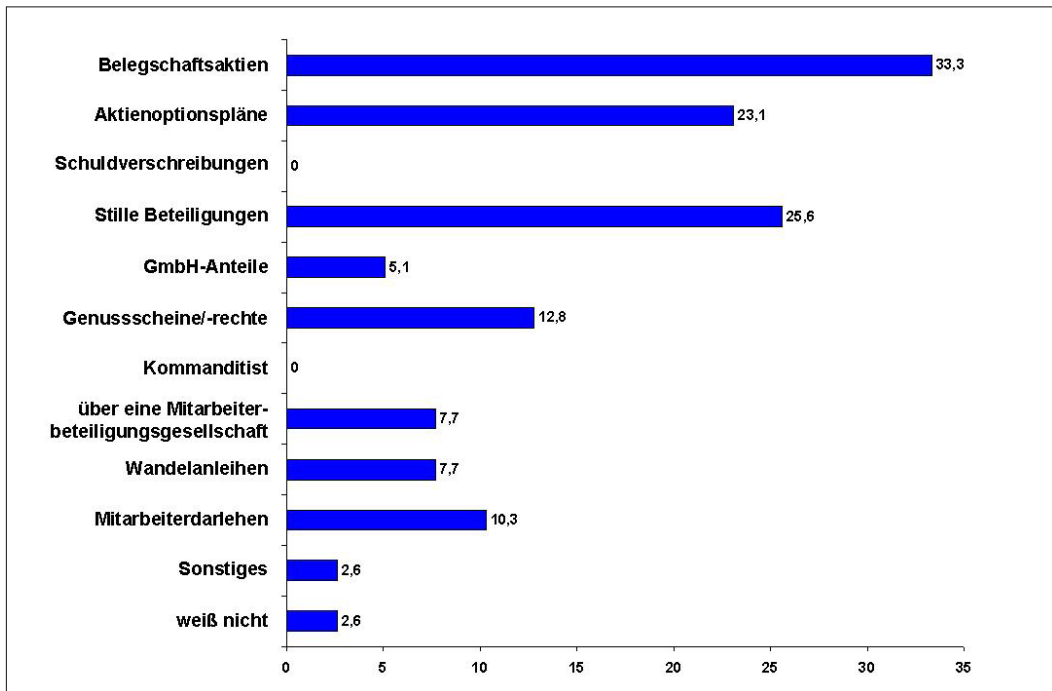


Basis: Auskünfte von n=66 Betriebsratsvertretern, ungewichtete Daten

In der Praxis werden häufig beide Elemente der Mitarbeiterbeteiligung miteinander kombiniert, indem z. B. aus der Erfolgsbeteiligung die Kapitalbeteiligung finanziert wird. So vielfältig wie die Rechtsformen der deutschen Unternehmen sind auch die Möglichkeiten der Kapitalbeteiligung. Es gibt kein Standardmodell, das – unabhängig von Rechtsform und Größe – von allen Unternehmen genutzt wird. Diesen Befund bekräftigen auch unsere Ergebnisse (Abbildung 17). Es zeigt sich, dass vor allem Belegschaftsaktien und Aktienoptionen als Form der Beteiligung am Unternehmenskapital in Frage kommen. Dies ist in einem Drittel bzw. einem Viertel der entsprechenden Unternehmen der Fall. Belegschaftsaktien gibt es nur in Aktiengesellschaften, sie können als Bonus, Erfolgsbeteiligung oder Sonderleistung – mit Preisnachlass – an Belegschaftsmitglieder ausgegeben werden. Häufig anzutreffen sind darüber hinaus auch stille Beteiligungen (25,6% der Kapitalbeteiligungen) und Genussrechte bzw. -scheine (12,8%) – beides sogenannte mezzanine Beteiligungen. Darunter versteht man Mischformen zwischen Eigen- und Fremdkapitalbeteiligungen, die unabhängig von der Rechtsform des Unternehmens angeboten werden können. Auch Mitarbeiterdarlehen werden häufig genannt (10,3%). Dies überrascht nicht, da Mitarbeiterdarlehen eine Möglichkeit der Fremdkapitalbeteiligung darstellen, die für alle Unternehmen unabhängig von ihrer Gesellschaftsform besteht. Wegen der relativ leichten Handhabung sind Mitarbeiterdarlehen besonders geeignet als „Einstiegsmodell“ für eine Beteiligung. Zudem

gelten sie auch als „risikoärmere“ Ergänzung zu anderen, „risikoreicheren“ Beteiligungsformen (vgl. BMAS 2009).

**Abbildung 17: In welcher Form sind die Beschäftigten am Unternehmenskapital beteiligt?**  
(Anteil der Betriebe in %)



Basis: Auskünfte von n=39 Betriebsratsvertretern, ungewichtete Daten

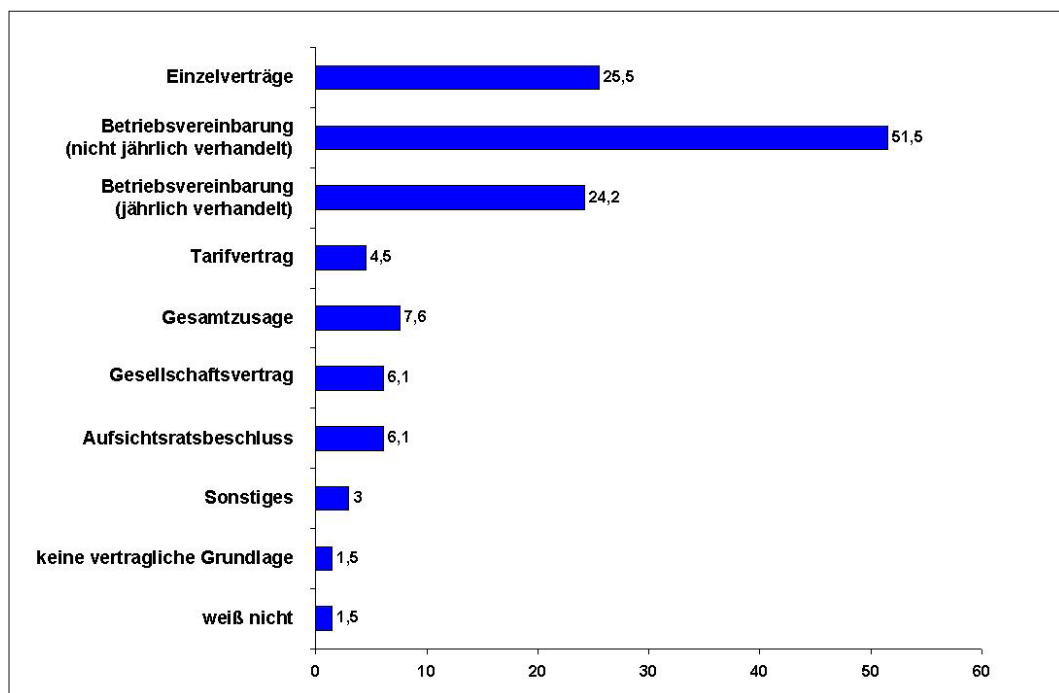
### Vertragliche Grundlage und Vereinbarungsform

Welche Regeln gelten nun für Vertragsform, Arbeitsverhältnis und Mitbestimmung, und wie werden diese in der Praxis angewandt? Grundsätzlich muss eine finanzielle Beteiligung der Beschäftigten mit dem Tarifrecht und geltenden Regelungen auf betrieblicher Ebene im Einklang stehen. Bei der Ausgestaltung lassen sich drei Möglichkeiten unterscheiden: Tarifvertrag, Regelungen auf Unternehmensebene wie Gesamtzusage oder Betriebsvereinbarung und einzelvertragliche Lösungen.

In unserem Sample überwiegen die beiden letztgenannten Regelungs- bzw. Ausgestaltungsformen – und dies unabhängig davon, ob es sich um eine Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung handelt (Abbildung 18 und 19). In der Praxis werden Mitarbeiterbeteiligungsmodelle oft in freiwilligen schriftlichen Vereinbarungen geregelt. So basieren nach Auskunft der befragten Betriebsräte mehr als die Hälfte der Erfolgsbeteiligungsmodelle auf Betriebsvereinbarungen, die nicht jährlich zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung verhandelt werden. Bei Kapitalbeteiligungen ist dies in etwas weniger als einem Drittel der Fälle die übliche Vertragsgrundlage. Hier ist prinzipiell anzumerken, dass Arbeitsentgelte, die durch einen Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt

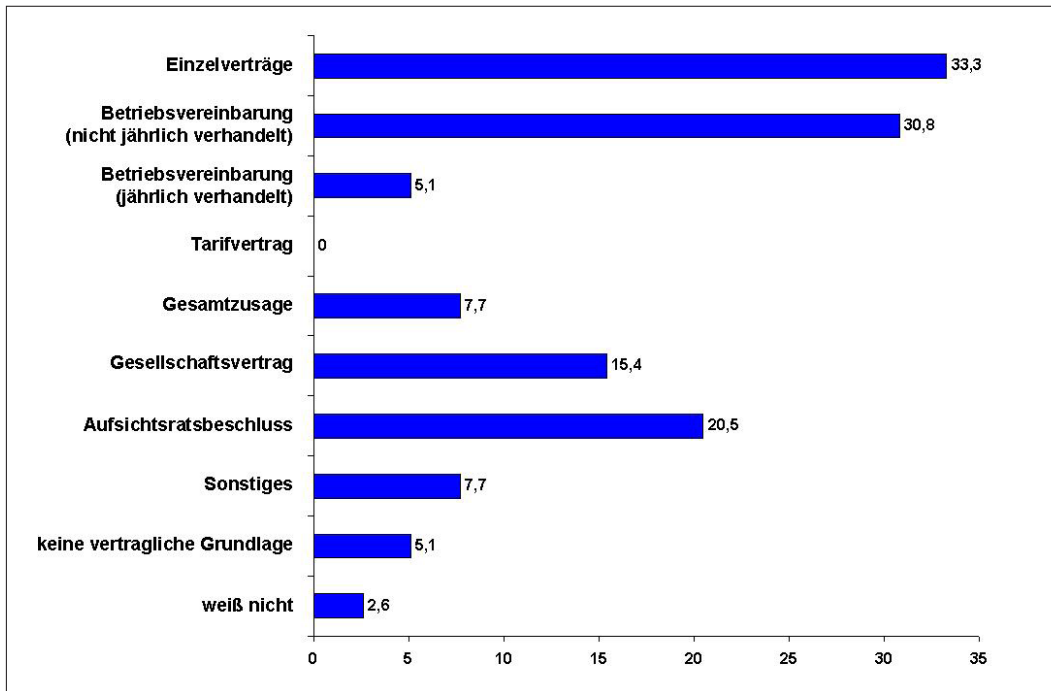
werden, nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung zum Thema Mitarbeiterbeteiligung sein können. D.h. per Betriebsvereinbarung kann keine Mittelaufbringung durch Löhne oder Gehälter vereinbart werden, wenn diese durch einen Tarifvertrag festgelegt sind oder üblicherweise festgelegt werden. Ausnahmen bestehen, wenn ein Tarifvertrag den Abschluss ergänzender Betriebsvereinbarungen ausdrücklich zulässt (BMAS 2009).

**Abbildung 18: Auf welcher vertraglichen Grundlage sind die Beschäftigten am Unternehmenserfolg beteiligt? (Anteil der Betriebe in %)**



Basis: Auskünfte von n=66 Betriebsratsvertretern, ungewichtete Daten

**Abbildung 19: Auf welcher vertraglichen Grundlage sind die Beschäftigten am Unternehmenskapital beteiligt?** (Anteil der Betriebe in %)



Basis: Auskünfte von n=39 Betriebsratsvertretern, ungewichtete Daten

Bei individuellen Lösungen wird zwischen jedem beteiligungsberechtigten Beschäftigten und dem Unternehmen ein Einzelvertrag geschlossen. Die Zusage ist Bestandteil des Arbeitsvertrages und kann nur mit Zustimmung des Arbeitnehmers oder durch eine Änderungskündigung modifiziert werden. Solche Einzelverträge liegen in Bezug auf Erfolgsbeteiligungen in rd. einem Viertel und bei Kapitalbeteiligungen in ca. einem Drittel der Fälle vor.

Wenn der Abschluss einer Betriebsvereinbarung nicht möglich ist, sind in der Praxis – insbesondere bei der Einführung eines breiteren Beteiligungsmodells – oftmals freiwillige Gesamtzusagen des Arbeitgebers üblich. Der Arbeitgeber kündigt eine zusätzliche Leistung an, verzichtet aber auf die Einverständniserklärung der Belegschaft. Die Gesamtzusage bindet das Unternehmen allerdings nur im Jahr der Zusage. Die Existenz solcher Zusicherungen ist von den befragten Betriebsräten jedoch seltener genannt worden (rd. 8% jeweils für Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen).

Ganz im Einklang mit dem oben genannten Befund, dass als Form der Beteiligung in unserem Sample insbesondere Belegschaftsaktien üblich sind, ist es nicht verwunderlich, dass die Entscheidung über die Kapitalbeteiligung von Beschäftigten per Aufsichtsratsbeschluss getroffen wird. Rund ein Fünftel der Befragten haben dies angegeben.

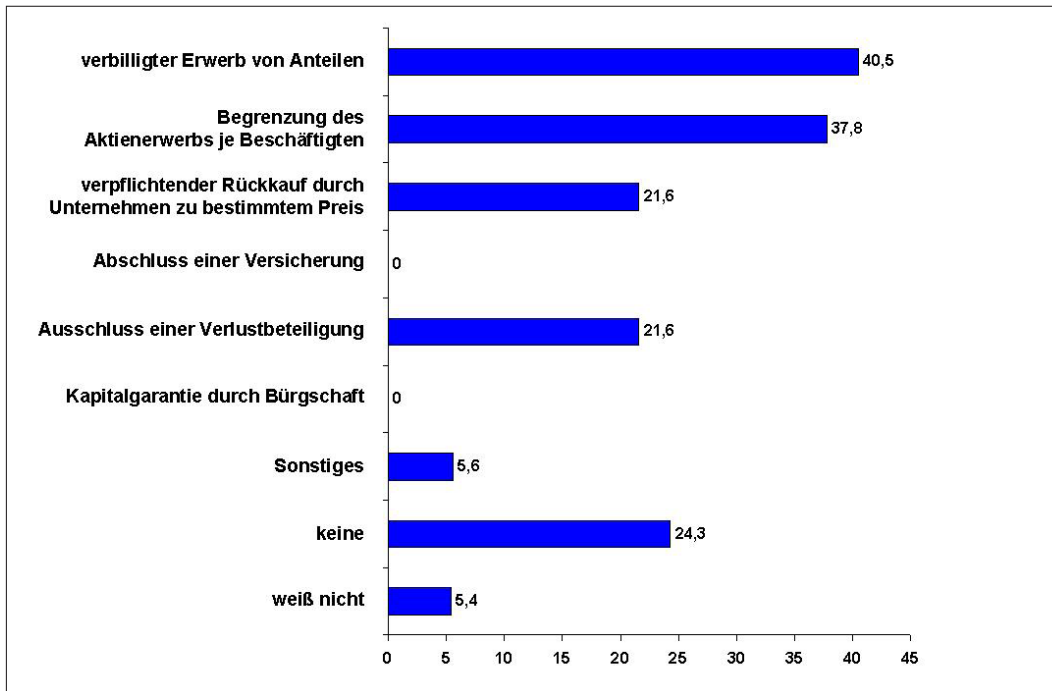
## Risikoabsicherung

In Bezug auf die Frage, wie das Beteiligungsmodell ausgestaltet sein soll, ist grundsätzlich zu klären, wie stark die Beschäftigten am Erfolg und Risiko beteiligt werden sollen und wie sehr sie dies wollen. Dieser Aspekt dürfte für viele Interessenvertreter und Gewerkschaften von besonderem Interesse sein.

Bei allen Beteiligungen am Kapital gehen Beschäftigte ein doppeltes Risiko ein. Einerseits kann bei Eintritt eines negativen Jahresergebnisses ein Teil-Verlustrisiko entstehen. Andererseits können Mitarbeiter bei Insolvenz des Unternehmens den Arbeitsplatz und die finanzielle Beteiligung verlieren. Vor allem bei reinen Eigenkapitalbeteiligungen und Mischformen (stille Beteiligung, Genussscheine) mit stark ausgeprägtem wirtschaftlichen Eigenkapitalcharakter ist es besonders wichtig, Beschäftigte und Interessenvertreter über Verlustrisiken aufzuklären oder diese vertraglich zu begrenzen.

Hier zeigt unsere Befragung, dass bei einem Viertel der Kapitalbeteiligungsmodelle keine Begrenzung des Verlustrisikos vorgesehen ist (Abbildung 20), d.h. eventuelle Verluste müssen von den beteiligten Beschäftigten getragen werden. Dies kann zum einen darauf zurückgeführt werden, dass die Beteiligungssysteme als Eigenkapitalmodelle konzipiert sind. Zum anderen kann dies mit den Förderbedingungen zusammenhängen, die der Gesetzgeber vorgibt (vgl. ausführlich BMAS 2009). Demnach ist eine Verlustbeteiligung dann zwingend notwendig, wenn eine staatliche Förderung in Anspruch genommen werden soll. Bei der Höhe der Verlustbeteiligung bestehen jedoch Gestaltungsspielräume. Beispielsweise kann die Verlustbeteiligung dadurch begrenzt werden, dass sich das Unternehmen verpflichtet, die Kapitalanteile zu einem bestimmten Preis zurückzukaufen. Diese Alternative geben immerhin 21,6% der befragten Betriebsräte an. Die am häufigsten genutzte Maßnahme, um das Risiko für die beteiligten Beschäftigten zu begrenzen, ist der verbilligte Erwerb von Kapitalanteilen (40,5%) sowie die Begrenzung des Aktienerwerbs je Mitarbeiter (37,8%).

Abbildung 20: Welche Maßnahmen wurden ergriffen, um das Risiko für die beteiligten Beschäftigten zu verringern (Anteil der Betriebe in %)



Basis: Auskünfte von n=37 Betriebsratsvertretern, ungewichtete Daten

Eine in Abbildung 20 nicht aufgeführte Form der Risikobegrenzung kann zudem darin bestehen, dass die Verlustbeteiligung auf den geleisteten Firmenzuschuss begrenzt wird, so dass der Beschäftigte auch nach Verlustjahren wenigstens seine Eigenleistung zurückerhält. Immerhin haben 64,1 % der Betriebsräte angegeben, dass die finanziellen Mittel für die Kapitalbeteiligung durch freiwillige Zahlungen der Beschäftigten aus ihrem Privatvermögen bzw. aus ihrem Lohn/Gehalt erbracht werden, während gemäß 59% der Befragten die Mittel aus Sonderzuwendungen des Unternehmens oder aus arbeitgeberfinanzierten Überlassungen von Kapitalbeteiligungen an die Beschäftigten resultieren. Erstaunlich ist, dass der Abschluss einer Versicherung oder eine Absicherung durch Bankbürgschaften in den Unternehmen der befragten Betriebsräte keine Rolle spielen.

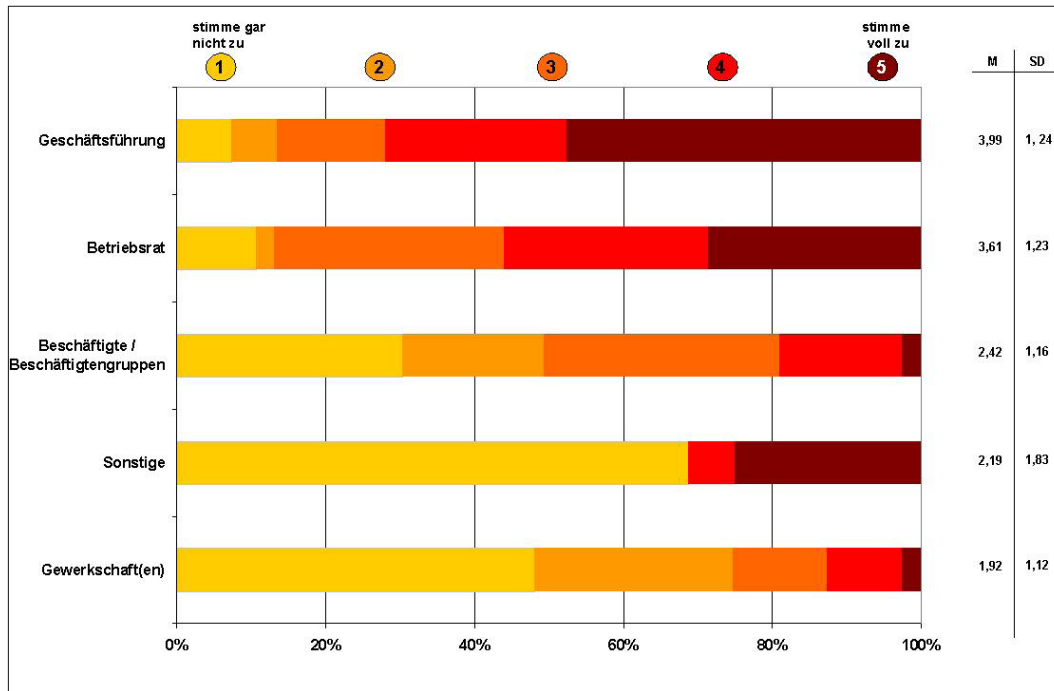
### 5.6.2 Mitbestimmung durch den Betriebsrat und Mitspracherechte

Die grundsätzliche Entscheidung darüber, ob und wenn ja, mit welchem finanziellen Gesamtvolumen eine Beteiligung gewährt wird, ist nicht mitbestimmungspflichtig, sie ist eine freiwillige Entscheidung des Arbeitgebers. Dies betrifft z.B. die Bestimmung der Laufzeit des Modells, der Umfang der vom arbeitgebenden Unternehmen insgesamt bereitgestellten finanziellen Mittel oder die Form der Leistungen (investive Verwendung zu Zwecken der Vermögensbildung oder Barauszahlung). Die nähere Ausgestaltung des Kapitalbeteiligungsmodells unterliegt jedoch der Mitbestimmung des

Betriebsrats. Uns hat in erster Linie interessiert, wie sehr sich Geschäftsführung und Betriebsrat sowie weitere Beschäftigtengruppen im Unternehmen für die Einführung von Beteiligungsmodellen eingesetzt haben, inwieweit der Betriebsrat in die Ausgestaltung des Modells eingebunden wurde und wie das Beteiligungsmodell insgesamt durch die befragten Betriebsräte bewertet wird.

Es ist wenig überraschend, dass sich nach Einschätzung der befragten Betriebsräte das Management am stärksten für die Einführung eines finanziellen Beteiligungsmodells eingesetzt hat. Die Befragten wurden gebeten, auf einer Skala von 1 = „stimme gar nicht zu“ bis 5 = „stimme voll zu“ das Engagement der Betriebsparteien und weiterer betrieblicher und überbetrieblicher Akteure einzuschätzen (Abbildung 21). Der Zustimmungswert für das Management beträgt hier im Durchschnitt 3,99. Bemerkenswert ist, dass das Engagement des Betriebsrats für die Einführung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung ebenfalls sehr hoch bewertet wird (3,61). Hier kommt wiederum zum Tragen, dass die Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen der Beschäftigten trotz erkannter immanenter Risiken von einem Großteil der Betriebsräte als moderne und gerechte Instrumente angesehen werden (siehe Kap. 5.2). Gewerkschaften spielen nach Auskunft der Befragten kaum eine wichtige Rolle bei der Entscheidung für die Einführung von Beteiligungsmodellen, der durchschnittliche Zustimmungswert beträgt lediglich 1,92. Die nach Unternehmen mit Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung differenzierte Auswertung führt hier in der Tendenz zu identischen Ergebnissen. Allerdings bewerten die Betriebsräte aus Unternehmen mit Kapitalbeteiligung ihr Engagement für die Einführung des Beteiligungsmodells mit einem Durchschnittswert von 4,03 noch höher als die Betriebsräte aller Unternehmen.

Abbildung 21: Wie sehr haben sich die folgenden Personen/Gruppen für die Einführung der Mitarbeiterbeteiligung eingesetzt? (relative Häufigkeiten in %; alle Unternehmen)

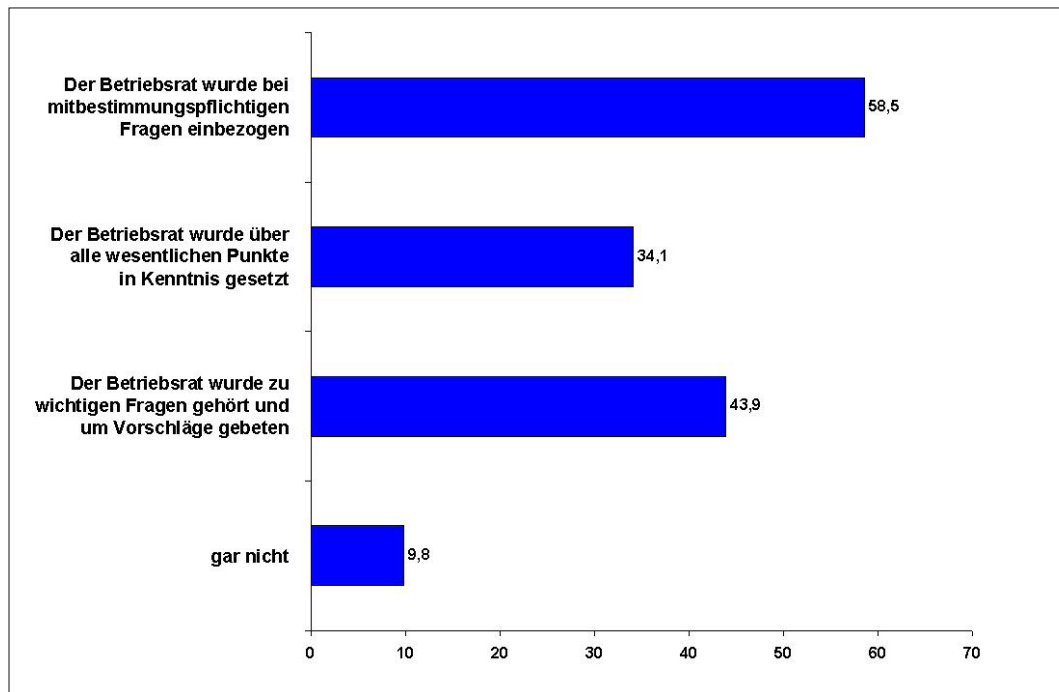


Basis: Auskünfte von n=75 bis n=84 Betriebsratsvertretern, ungewichtete Daten

Auch wenn der Entschluss darüber, ein Beteiligungsmodell einzuführen, eine freiwillige und nicht mitbestimmungspflichtige Entscheidung des Arbeitgebers ist, ist die Frage interessant, inwieweit der Betriebsrat in die Ausgestaltung einbezogen wird. Hier zeigt die Befragung, dass Betriebsräte nur in den seltensten Fällen bei der Modelleinführung bzw. -gestaltung nicht einbezogen werden. Dies ist lediglich in weniger als einem Zehntel der Unternehmen der Fall (Abbildung 22). In etwas weniger als der Hälfte der Fälle (rd. 44%) wurde der Betriebsrat bei der Ausgestaltung des Beteiligungsmodells sogar zu wichtigen Fragen gehört und um eigene Vorschläge gebeten. Hier wird die Gestaltungsfreiheit vieler Beteiligungsinstrumente – wie sie etwa mezzanine Beteiligungen bieten – deutlich. Dieser kommt hier vor allem darin zum Ausdruck, im Sinne der Vertrauensbildung und partnerschaftlichen Zusammenarbeit den Betriebsrat nicht nur zu informieren, sondern ihn aktiv einzubeziehen in die Gestaltung. Mehr als 58% der Befragten haben schließlich angegeben, dass die betriebliche Interessenvertretung bei mitbestimmungspflichtigen Fragen einbezogen wird. Auch dies ist als deutlicher Hinweis dafür zu verstehen, dass die partnerschaftliche Implementierung von Beteiligungsmodellen eher die Regel als die Ausnahme ist.



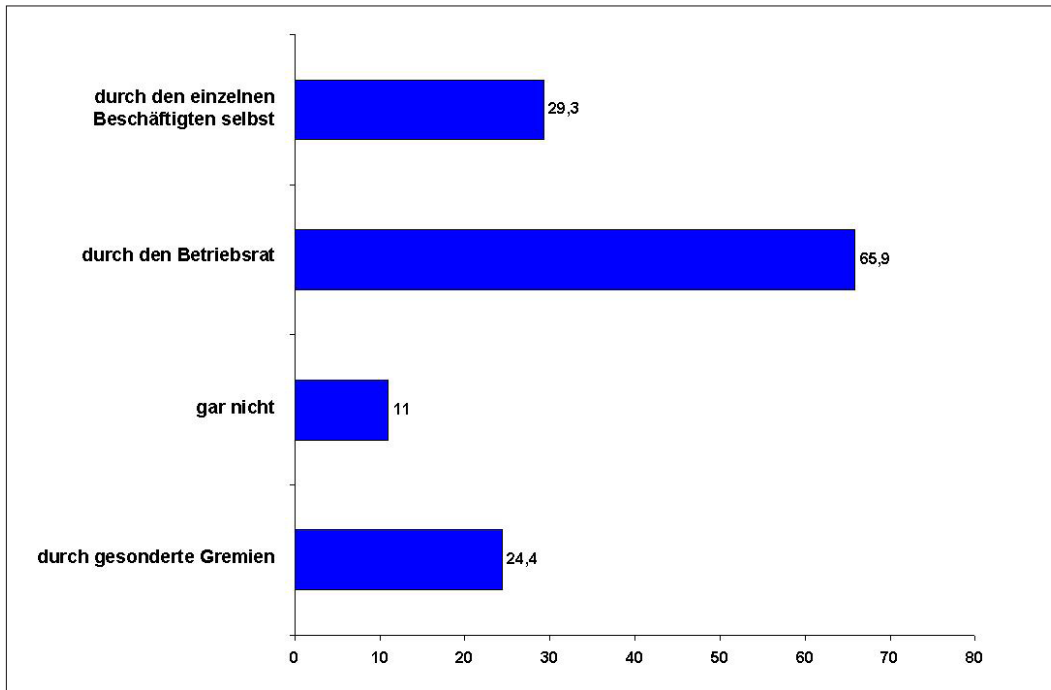
**Abbildung 22: Wie wurde der Betriebsrat von der Geschäftsführung bei der Ausgestaltung der Mitarbeiterbeteiligung eingebunden?** (relative Häufigkeiten in %; alle Unternehmen)



Basis: Auskünfte von n=82 Betriebsratsvertretern, ungewichtete Daten

Je nach gewählter Beteiligungsform haben die beteiligten Beschäftigten bestimmte Mitspracherechte (Informations- und Mitwirkungsrechte), die unterschiedlich weit reichen. So sind etwa die Informationsrechte, die eine gesellschaftsrechtliche (Eigenkapital-)Beteiligung vermittelt, wesentlich weitgehender als die Rechte, die z. B. ein Anleihe- oder Darlehensgläubiger hat. Mitwirkungsrechte bedeuten für Beschäftigte, dass sie an der Gesellschafterversammlung teilnehmen können und hier ein Stimmrecht haben und etwaige gesetz- oder satzungswidrige Beschlüsse anfechten können. In der Praxis werden diese Rechte häufig auf gesonderte Gremien, z.B. durch einen Gesellschafter- oder Partnerschaftsausschuss oder auf andere Vertrauenspersonen übertragen. Gemäß unserer Untersuchung werden lediglich in einem Viertel der Fälle die sich durch die finanzielle Beteiligung ergebenden Rechte und Aufgaben durch einen solchen Ausschuss wahrgenommen (Abbildung 23). Nahezu zwei Drittel der Befragten haben hingegen angegeben, dass die Rechte der beteiligten Beschäftigten vom Betriebsrat vertreten werden. Selbstverständlich ist davon auszugehen, dass in den existierenden Gesellschafter- bzw. Partnerschaftsausschüssen auch Vertreter des Betriebsrats sitzen.

**Abbildung 23: In welcher Form werden die Rechte der Beschäftigten bei der Mitarbeiterbeteiligung wahrgenommen?** (relative Häufigkeiten in %; alle Unternehmen)



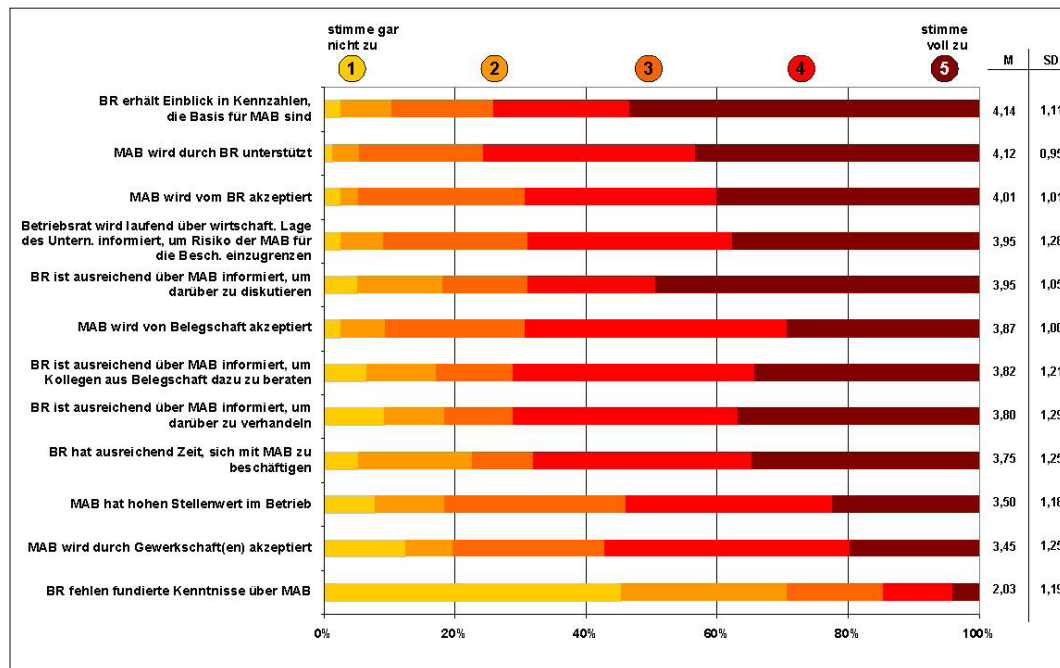
Basis: Auskünfte von n=82 Betriebsratsvertretern, ungewichtete Daten

Um aus Betriebsratsseite die Chancen und Risiken der finanziellen Beteiligung für die Beschäftigten hinreichend beurteilen zu können, ist eine transparente Informationspolitik seitens der Geschäftsleitung wichtig, die u.a. für die Beschäftigten bzw. deren Interessenvertreter die Möglichkeit umfasst, Auskünfte über die Geschäftslage zu erhalten. Auch das Recht, von der Jahresabschlussrechnung Kenntnis zu nehmen, gehört dazu. Um ein Bild darüber zu erhalten, wie Betriebsräte die Informationspolitik, aber auch die Akzeptanz des Modells durch die Interessenvertretung oder die Kompetenzen und Kapazitäten des Betriebsrats selbst im Umgang mit finanziellen Beteiligungsmodellen einschätzen, haben wir wiederum mehrere Fragen/Aussagen in Form von Zustimmungsskalen erhoben (1 = „stimme gar nicht zu“ bis 5 = „stimme voll zu“).

Auch hier sind die Ergebnisse mit insgesamt hohen Zustimmungswerten sehr deutlich ausgefallen (Abbildung 24). Ganz herausragend sind die Zustimmungswerte zur Aussage „Der Betriebsrat erhält Einblick in die entsprechenden Kennzahlen des Unternehmens, die die Basis für die Mitarbeiterbeteiligung sind“. Über alle Unternehmen hinweg beträgt der durchschnittliche Wert hier 4,14. Dieser Befund unterstreicht, dass Mitsprachemöglichkeiten bei Beteiligungsmodellen (u.a. in Form von Partnerschaftsausschüssen) einen zusätzlichen Weg darstellen können, Unternehmensdaten zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat auszutauschen. Nach Auskunft der Befragten werden die Betriebsräte auch in zufriedenstellender Weise über die wirtschaftliche Lage

des Unternehmens informiert, um das Risiko der Mitarbeiterbeteiligung einzugrenzen (3,95).

**Abbildung 24: Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zur Mitarbeiterbeteiligung in Ihrem Betrieb zu?** (relative Häufigkeiten in %; alle Unternehmen)



Basis: Auskünfte von n=56 bis n=77 Betriebsratsvertretern, ungewichtete Daten (BR: Betriebsrat; MAB: Mitarbeiterbeteiligung)

Dies ist positiv hervorzuheben, da eine kontinuierliche Information über die wirtschaftliche Lage ein wichtiger Faktor ist, um das Beteiligungsrisiko überhaupt realistisch einschätzen zu können. Ähnlich hoch werden die Aussagen bewertet, dass das Beteiligungsmodell durch den Betriebsrat unterstützt (4,12) bzw. akzeptiert wird (4,01). Auffallend ist, dass Betriebsräte in ihrer Selbstwahrnehmung kaum Defizite in den eigenen Kompetenzen sowie den sachlichen und zeitlichen Kapazitäten sehen. Die Zustimmungswerte zu den Aussagen „Der Betriebsrat ist ausreichend über das Thema Mitarbeiterbeteiligung informiert, um darüber zu diskutieren“ (3,95) bzw. „um Kollegen aus der Belegschaft dazu zu beraten“ (3,82) bzw. „um darüber zu verhandeln“ (3,80) liegen klar über dem indifferenten Mittelwert. Auch zeitliche Restriktionen scheinen eher unbedeutend zu sein. Trotzdem ist auch bei diesen Betriebsräten breites Interesse an Fallbeispielen aus anderen Unternehmen, schriftlichen Informationen und Beratung zum Thema Mitarbeiterbeteiligung vorhanden.



## 6 Zusammenfassung und Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Untersuchung dank des hohen Rücklaufs sehr aussagekräftige Ergebnisse erbracht hat. Die Daten erlauben eine differenzierte Analyse der Einstellungen und Erwartungen von Betriebsräten zu finanziellen Mitarbeiterbeteiligungsmodellen. Dabei wird deutlich, dass die gewerkschaftliche Öffnung für das Thema der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung von einem Großteil der betrieblichen Interessenvertreter mitgetragen wird. Insgesamt werden die Instrumente einer Erfolgs- und Kapitalbeteiligung als modern und gerecht angesehen, wobei die Risiken bei solchen Beteiligungsmodellen nicht verkannt werden.

Zentral erscheint uns der deutliche Zusammenhang zwischen der Existenz von Mitarbeiterbeteiligungsangeboten und praktischen Instrumenten zu einer gemeinsamen Zielfindung und Beteiligung von Mitarbeitern bei Entscheidungen (Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten). Dies könnte als Beleg für die These gesehen werden, dass in diesen Betrieben stärker ein Konzept von Arbeit verfolgt wird, das den Mitarbeiter und sein eigenmotiviertes Handeln in den Mittelpunkt stellt. Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung ist somit ein zentraler Bestandteil moderner HRM-Strategien, die auf einem ganzen „Bündel“ materieller und immaterieller Beteiligungsinstrumente aufbauen. Der integrierte Einsatz dieser Instrumente setzt allerdings eine solide Vertrauensbasis und Transparenz im Betrieb voraus. Dies ist insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen eine besondere Herausforderung.

Die Zahlen zur Verbreitung von Beteiligungsmodellen mit ihrem klaren Zusammenhang zur Größe des Unternehmens und der Branchenzugehörigkeit zeigen einerseits, dass Erfolgs- und Kapitalbeteiligungsmodelle in Deutschland bei Unternehmen einer bestimmten Größe inzwischen wohl weiter verbreitet sind als gemeinhin angenommen wird (gleichwohl jeweils auf unterschiedlichem Niveau).<sup>21</sup> Die Rechtsform scheint hier sehr viel weniger ein hemmender Faktor zu sein als oft unterstellt. Daher dürften die im Zuge der neuen Gesetzgebung angebotenen Fondslösungen, die rechtsform- und betriebsgrößenübergreifend die Voraussetzungen für eine finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter verbessern sollen, hier vermutlich wenig Anreiz bieten.

Es ist davon auszugehen, dass Beteiligungsmodelle auch weiterhin lediglich für bestimmte (Teil-)Branchen und Betriebe attraktiv sind. Insgesamt ist eine – wenn überhaupt – eher langsam zunehmende Zahl von Unternehmen mit finanziellen Beteiligungsangeboten zu erwarten. Betriebsräte sind hier zumindest nach den Ergebnissen unserer Befragung nicht die hemmenden Akteure. Die Auswertung zeigt auch, dass das Thema finanzielle Beteiligung für die Befragten relevant ist und sie hierzu eine klare Position einnehmen. An mangelnder Bekanntheit des Themas können also die

<sup>21</sup> Auch wenn im Rahmen unserer Studie keine durchgehende Abhängigkeit der Verbreitung der Erfolgsbeteiligung von der Betriebsgröße festgestellt wurde, zeigt sich eindeutig, dass die Verbreitung in Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten am größten ist.

Umsetzungsprobleme in der Praxis kaum liegen. Vermutlich mangelt es mehr an den Angeboten der Arbeitgeberseite zu einer (zusätzlichen) Beteiligung. Denn ein Angebot finanzieller Mitarbeiterbeteiligung, das nur vertraglich aktuell fest zugesicherte Entgelte gegen risikobehaftete variable Vergütungsanteile tauscht, wird kaum die Zustimmung der Betriebsräte und der Gewerkschaften finden.

Unsere Untersuchung zeigt zwar, dass Betriebsräte in finanzieller Mitarbeiterbeteiligung keine vorrangige Möglichkeit sehen, die betriebliche Mitbestimmung zu stärken und mehr Einfluss auf wirtschaftlich-strategische Angelegenheiten zu nehmen. Das soll aber nicht heißen, dass Mitarbeiterbeteiligung keinen effektiven Beitrag zu einer besseren Mitbestimmungsqualität leisten kann. Denn eine partnerschaftliche Beziehung zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat bzw. eine kooperative Unternehmenskultur wirkt sich förderlich auf die Gestaltung und Anwendung der Modelle aus. Nur dann ist sichergestellt, dass die spezifischen Interessen und Anforderungen beider Seiten im Modell Berücksichtigung finden. Betriebsräte dürften an einer gerechten Vergütung der Beschäftigten interessiert sein, die auf der einen Seite die individuelle und kollektive Arbeitsleistung der Beschäftigten honoriert und auf der anderen Seite garantiert, dass durch Mitarbeiterbeteiligung nicht zunehmend fixe Gehaltsbestandteile durch variable ersetzt werden. Zudem sollte aus Sicht der Betriebsräte das Beteiligungsrisiko für die Beschäftigten so gering wie möglich sein. Hier ist jedoch zu berücksichtigen, dass eine mögliche Verlustbeteiligung zwingend vorgeschrieben ist, wenn die staatlichen Fördermöglichkeiten genutzt werden sollen. Ansatzpunkte zur Einschränkung des Risikos für die Beschäftigten können z.B. in der Begrenzung des Erwerbs von Kapitalanteilen (auch in Abhängigkeit von der Einkommenssituation des einzelnen) oder in der Gewährung eines verbilligten Erwerbs von Anteilen bestehen. Das Management dagegen dürfte in erster Linie an der Bindungswirkung sowie der Motivations- und Anreizfunktion von Beteiligungsmodellen interessiert sein. Positive Anreize sollen zu individuellen Produktivitätssteigerungen führen, die im Ganzen dann wiederum für Produktivitätszuwächse des gesamten Betriebes sorgen sollen.

Vor dem Hintergrund der Wirtschafts- und Finanzkrise ist ein Ergebnis unserer Studie von Bedeutung: Die befragten Betriebsräte sind wenig davon überzeugt, dass eine Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter ein breit anwendbares Instrument zur Unternehmenssanierung ist. Wir gehen davon aus, dass Beteiligungsmodelle nur in besonderen Einzelfällen als Instrument geeignet sind, die Kapitalbasis von Unternehmen in Krisensituationen zu stärken. Eine Kapitalbeteiligung in solchen Fällen ist unseres Erachtens dann vertretbar, wenn eine Risikobegrenzung für die Beschäftigten möglich scheint und wenn aufgrund eines erfolgversprechenden Sanierungskonzeptes die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass der Betrieb überhaupt gerettet werden kann.

Schließlich ist ein wesentlicher Befund unserer Untersuchung, dass Betriebsräte unabhängig davon, ob sie in ihrem Betriebe bereits Erfahrungen mit Beteiligungsmodellen gemacht haben, einen Bedarf an weiterführenden Informations-, Beratungs- und Schulungsangeboten sehen. Hier ist also Handlungsbedarf geboten.

## 7 Literatur

AGP/GIZ: Mitarbeiterkapitalbeteiligung Statistik 2009. Unter [www.agpev.de/mitarbeiterbeteiligung/50905797a209e7604/index.html](http://www.agpev.de/mitarbeiterbeteiligung/50905797a209e7604/index.html) [19.02.2010].

Backes-Gellner, Uschi/Kay, Rosemarie/Schröer, Sanita/Wolff, Karin: Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen. Verbreitung, Effekte, Voraussetzungen, Wiesbaden, 2002.

Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf: Multivariate Analysemethoden, Berlin u.a., 2003, 10. Aufl.

Bellmann, Lutz/Dahms, Vera/Wahse, Jürgen: IAB-Betriebspanel Ost – Ergebnisse der neunten Welle 2004, Teil I: Entwicklung und Struktur der Betriebe und Beschäftigten, Auszubildende. IAB-Forschungsbericht, Nr. 20, 2005.

Bellmann, Lutz/Leber, Ute: Materielle Mitarbeiterbeteiligung. Geringe Verbreitung, aber hohe Intensität. IAB-Kurzbericht, Nr. 13, 2007.

Bellmann, Lutz/Möller, Iris: Produktivität, Fluktuation und Gewinnbeteiligung. In: Bellmann, Lutz/Hübler, Olaf/Meyer, Wolfgang/Stephan, Gesine (Hrsg.), Institutionen, Löhne und Beschäftigung, Nürnberg, 2005, Seite 101-115.

Bellmann, Lutz/Möller, Iris: Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter. Die Betriebe in Deutschland haben Nachholbedarf. IAB-Kurzbericht, Nr. 13, 2006.

Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, Stuttgart, 2003, 7. Aufl.

Beyer, Heinrich: Beteiligung statt Lohn – Mitarbeiterbeteiligung als Finanzierungsinstrument in der Krise? In: AGP-Mitteilungen, Nr. 2, 2009, Seite 2-3.

Bispinck, Reinhard/Brehmer, Wolfgang: Kapitalbeteiligung und Bezahlung nach Gewinn. In: WSI-Mitteilungen, H. 6, 2008, Seite 312-320.

BMAS, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Modelle und Förderwege, Berlin, 2009.

Borg, Ingwer: Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung, Göttingen, 2000.

Bortz, Jürgen/Döring, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler, Heidelberg, 2006, 4. Aufl.

Bundespräsidialamt (Hrsg.): Bundespräsident Horst Köhler im Gespräch mit dem STERN. Pressemitteilung vom 29.12.2005, Berlin.

Buttler, Günter/Fickel, Norman: Statistik mit Stichproben, Reinbek bei Hamburg, 2002.

Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaft, Berlin u. Heidelberg, 2005, 5. Aufl.

DGB, Deutscher Gewerkschaftsbund: Vermögenspolitik in Arbeitnehmerhand zwischen Abgang und Neubeginn. Informationen zur Wirtschafts- und Strukturpolitik, Nr. 3, 1998.

Ellguth, Peter: Quantitative Reichweite der betrieblichen Mitbestimmung. In: WSI-Mitteilungen, H. 3, 2003, Seite 194-199.

Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne: Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2007. In: WSI-Mitteilungen, H. 9, 2008, Seite 515-519.

Fischer, Gabriele/Janik, Florian/Müller, Dana/Schmucker, Alexandra: Das IAB-Betriebspanel – von der Stichprobe über die Erhebung bis zur Hochrechnung. FDZ-Methodenreport, Nr. 1, 2008.

Fritz, Stefan (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung im Mittelstand. Ein Atlas erfolgreicher Beteiligungsmodelle, Düsseldorf, 2008.

Fromm, Sabine: Binäre logistische Regressionsanalyse. Eine Einführung für Sozialwissenschaftler mit SPSS für Windows. Bamberger Beiträge zur empirischen Sozialforschung, Nr. 11, 2005.

Hartz, Ronald/Kranz, Olaf/Steger, Thomas: Der Arbeitnehmer im Diskurs der Mitarbeiterkapitalbeteiligung – eine semantische Sekundäranalyse. In: Industrielle Beziehungen, H. 4, 2009, Seite 327-348.

Hexel, Dietmar (Hrsg.): Belegschaftskapital als attraktiver Baustein einer Krisenlösung. Verzicht ist keine Alternative. Beitrag zur gewerkschaftlichen Debatte, Berlin, 2009.

Huber, Berthold: Wirtschaft ausbalancieren. In: Mitbestimmung, H. 12, 2009, Seite 16-17.

Juntermanns, Hans-Joachim: Mitarbeiter-Beteiligung von A-Z: Begriffe, Beispiele, Stichworte. Neuwied u.a., 1991.

Kaarsemaker, Eric: Employee ownership and human resource management: A theoretical and empirical treatise with a digression on the Dutch context, Nijmegen, 2006.

Kauls, Heike: Mitbestimmung und materielle Mitarbeiterbeteiligung. Arbeitspapier zum Teilprojekt 6 „Mitbestimmung und Teilhabe“ der DGB-Initiative Trendwende, Berlin, 2006.



Kauls, Heike/Steger, Thomas: Arbeitnehmerkapitalbeteiligung in Deutschland. Ein Positionspapier aus der Projektgruppe MAB des Projektes „Mitbestimmung & Teilhabe“, Berlin, 2008.

Kay, Rosemarie/Backes-Gellner, Uschi: Materielle Mitarbeiterbeteiligung in mittelständischen Unternehmen. Welche personalwirtschaftlichen Ziele sind erreichbar? In: Internationales Gewerearchiv, H. 2, 2004, Seite 130-146.

Keim, Ralf: Kapitalbeteiligung am Arbeitgeber. Aktuelle Zahlen zur Verbreitung. In: Personalführung, H. 2, 2009, Seite 66-72.

Lezius, Michael: Mitarbeiterbeteiligung als Motor für Deutschlands Familienunternehmen. In: Wirtschaftsdienst, H. 2, 2006, Seite 85-88.

Matiaska, Wenzel/Tobsch, Verena/Fietze, Simon: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung. Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., Nr. 18, Berlin, 2009.

Risser, Dominik: Anlageverhalten von Arbeitnehmern bei betrieblicher Kapitalbeteiligung. Eine empirische Analyse der Beteiligungsbereitschaft, Hamburg, 2005.

Schäfer, Claus: Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2002 – ein Überblick. In: WSI-Mitteilungen, H. 3, 2003, Seite 139-148.

Schneider, Hans-Jürgen/Fritz, Stefan/Zander, Ernst: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter, Düsseldorf, 2007, 6. Aufl.

Scholand, Markus: Mitarbeiterbeteiligung auf neuen Wegen? Moderne Formen der Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern durch Aktien, München u. Mering, 2001.

Stettes, Oliver: Verbreitung und Bestimmungsgründe von Mitarbeiterbeteiligungen. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, H. 7, 2008, Seite 369-374.

Stracke, Stefan/Martins, Erko/Peters, Birgit/Nerdinger, Friedemann W.: Mitarbeiterbeteiligung und Investivlohn. Eine Literaturstudie. edition der Hans-Böckler-Stiftung, 205, Düsseldorf, 2007.

Trautwein, Hans-Michael: Arbeitnehmerkapital, Finanzmarktregulierung und Geldpolitik. In: WSI-Mitteilungen, H. 12, 2007, Seite 670-677.

Tofaute, Hartmut: Rückenwind für die Mitarbeiterbeteiligung durch die Tarifpartner? In: Wirtschaftsdienst, H. 2, 2006, Seite 79-84.

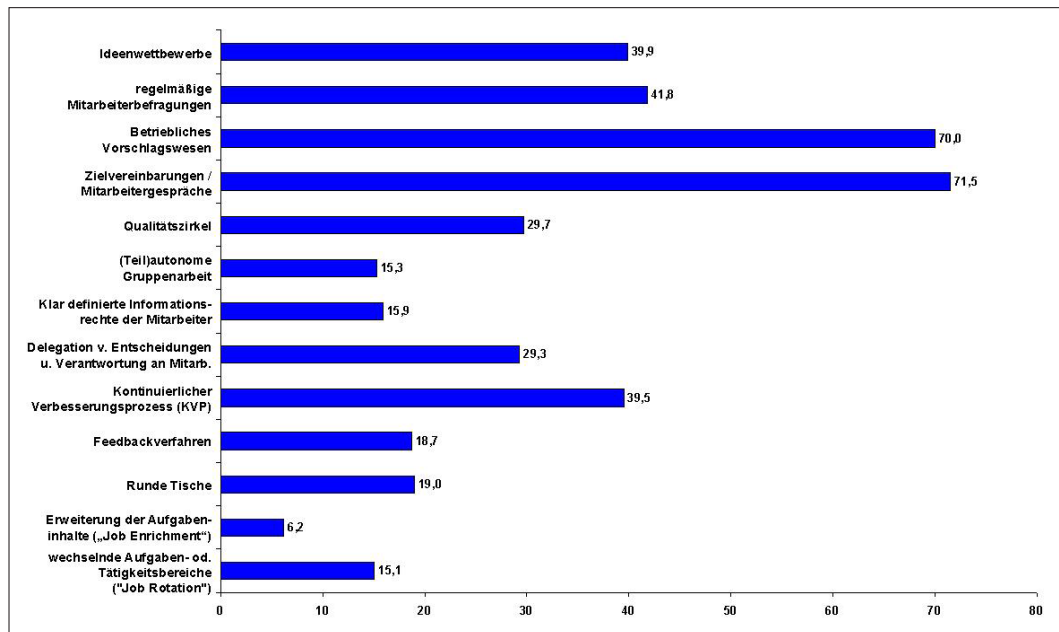
Voß, Eckhard/Wilke, Peter (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung in deutschen Unternehmen. Auswirkungen auf Unternehmensorganisation und Arbeitsgestaltung, Wiesbaden, 2003.

Voß, Eckhard/Wilke, Peter/Maack, Klaus: Mitarbeiter am Unternehmen beteiligen. Modelle, Wirkungen, Praxisbeispiele, Wiesbaden, 2003.

Weitzman, Martin: The Share Economy, Cambridge, MA, 1984.

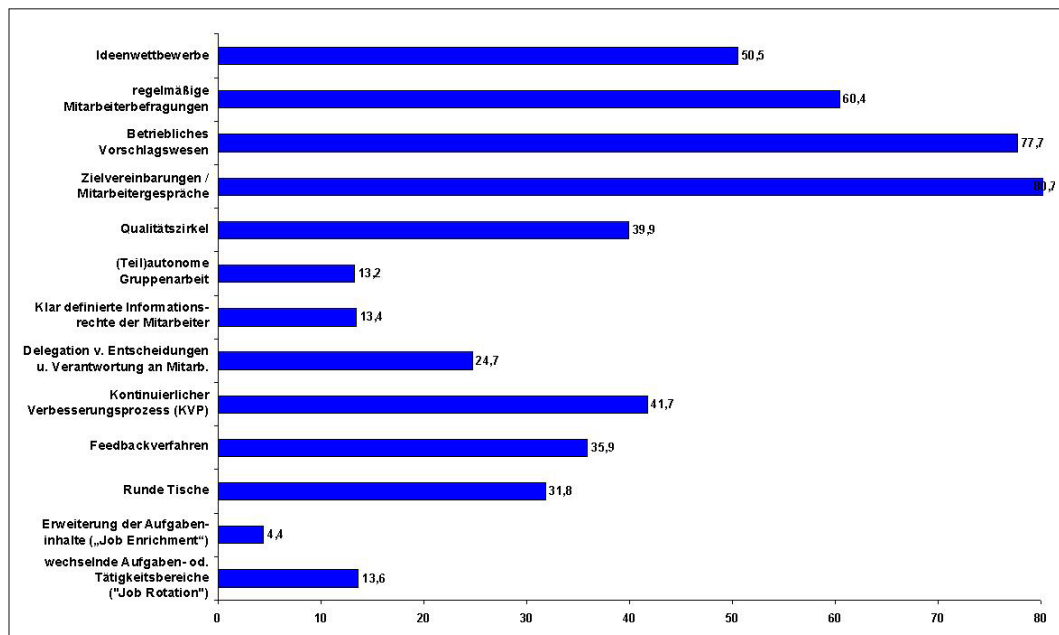
## 8 Anhang

**Abbildung A1: Welche sonstigen Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten gibt es?** (Anteil der Betriebe in %; Unternehmen mit Erfolgsbeteiligung)



Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=588 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung

**Abbildung A2: Welche sonstigen Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten gibt es?** (Anteil der Betriebe in %; Unternehmen mit Kapitalbeteiligung)



Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=187 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung

**Tabelle T1: Erfolgsbeteiligung nach Betriebsgrößenklasse** (Anteil der Betriebe in %)

50-99 Beschäftigte	37,7
100-199 Beschäftigte	33,6
200-499 Beschäftigte	37,9
500 und mehr Beschäftigte	50,0

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=1.267 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung

**Tabelle T2: Erfolgsbeteiligung nach Rechtsform** (Anteil der Betriebe in %)

GmbH	39,5
AG	53,6
GmbH & Co. KG	29,2
Genossenschaft	34,8
Anstalt des öffentlichen Rechts	42,9
KG	31,3
Verein	10,0
gGmbH	9,1
KGaA	71,4
Sonstiges	39,6

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=1.264 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung (dargestellt sind nur die Rechtsformen für die der Anteil der Betriebe in der Stichprobe größer 1% ist)

**Tabelle T3: Kapitalbeteiligung nach Betriebsgrößenklasse** (Anteil der Betriebe in %)

50-99 Beschäftigte	7,0
100-199 Beschäftigte	8,7
200-499 Beschäftigte	9,9
500 und mehr Beschäftigte	17,4

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=1.261 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung

**Tabelle T4: Kapitalbeteiligung nach Rechtsform** (Anteil der Betriebe in %)

GmbH	9,3
AG	30,4
GmbH & Co. KG	2,3
Genossenschaft	9,1
Anstalt des öffentlichen Rechts	12,5
KG	12,5
Verein	0,0
gGmbH	0,0
KGaA	14,3
Sonstiges	9,8

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=1.258 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung (dargestellt sind nur die Rechtsformen für die der Anteil der Betriebe in der Stichprobe größer 1% ist)

**Tabelle T5: Kapitalbeteiligung nach Branche** (Anteil der Betriebe in %)

Bergbau, Gewinnung von Steinen und Erden, Energie- und Wasserversorgung	21,1
Verarbeitendes Gewerbe	7,9
Baugewerbe	4,3
Handel und Reparatur	11,6
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	2,4
Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen	13,5
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	4,3
Kredit- und Versicherungsgewerbe	25,5
Sonstige Dienstleistungen	0,0

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=1.261 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung

**Tabelle T6: Erfolgsbeteiligung nach Branche** (Anteil der Betriebe in %)

Bergbau, Gewinnung von Steinen und Erden, Energie- und Wasserversorgung	60,0
Verarbeitendes Gewerbe	36,8
Baugewerbe	39,1
Handel und Reparatur	32,6
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	37,2
Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen	42,0
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	20,7
Kredit- und Versicherungsgewerbe	57,7
Sonstige Dienstleistungen	26,3

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=1.267 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung

**Tabelle T7: Erfolgsbeteiligung nach Tarifbindung** (Anteil der Betriebe in %)

Flächen- bzw. Branchentarifvertrag vorhanden	35,7
Firmen- bzw. Haustarifvertrag vorhanden	38,5
kein Tarifvertrag	39,9

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=1.262 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung

**Tabelle T8: Kapitalbeteiligung nach Tarifbindung** (Anteil der Betriebe in %)

Flächen- bzw. Branchentarifvertrag vorhanden	10,0
Firmen- bzw. Haustarifvertrag vorhanden	14,0
kein Tarifvertrag	3,5

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=1.257 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung

**Tabelle T9: Erfolgsbeteiligung nach Betriebsform** (Anteil der Betriebe in %)

ein unabhängiges, eigenständiges Unternehmen ohne Niederlassungen an anderer Stelle	32,5
die Zentrale oder Hauptverwaltung eines Unternehmens	34,6
eine Niederlassung/Filiale eines Unternehmens mit Hauptsitz in Deutschland	40,1
eine Niederlassung/Filiale eines Unternehmens mit Hauptsitz im Ausland	42,5
Sonstiges	30,4

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=1.244 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung

**Tabelle T10: Kapitalbeteiligung nach Betriebsform** (Anteil der Betriebe in %)

ein unabhängiges, eigenständiges Unternehmen ohne Niederlassungen an anderer Stelle	3,7
die Zentrale oder Hauptverwaltung eines Unternehmens	4,9
eine Niederlassung/Filiale eines Unternehmens mit Hauptsitz in Deutschland	14,7
eine Niederlassung/Filiale eines Unternehmens mit Hauptsitz im Ausland	15,0
Sonstiges	0,0

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=1.069 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung

**Tabelle T11: Erfolgsbeteiligung nach Ertragslage\*** (Anteil der Betriebe in %)

Ertragslage mittel bis gut	40,1
Ertragslage schlecht	33,7

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=1.245 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung  
 \* Die befragten Betriebsräte wurden gebeten, die aktuelle Ertragslage des Betriebs auf einer fünfstufigen Likertskala einzuschätzen (1 = „eher schlecht“; 5 = „eher gut“). Die mittlere Ausprägung und die beiden positiven Ausprägungen der Skala werden hier als „Ertragslage mittel bis gut“ zusammengefasst und dichotom gegen die anderen beiden Ausprägungen angegeben.

**Tabelle T12: Kapitalbeteiligung nach Ertragslage\*** (Anteil der Betriebe in %)

Ertragslage mittel bis gut	10,2
Ertragslage schlecht	7,1

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=1.239 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung  
 \* Die befragten Betriebsräte wurden gebeten, die aktuelle Ertragslage des Betriebs auf einer fünfstufigen Likertskala einzuschätzen (1 = „eher schlecht“; 5 = „eher gut“). Die mittlere Ausprägung und die beiden positiven Ausprägungen der Skala werden hier als „Ertragslage mittel bis gut“ zusammengefasst und dichotom gegen die anderen beiden Ausprägungen angegeben.

**Tabelle T13: Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung ist ein geeignetes Instrument ... (Mittelwerte)**

	Alle Unternehmen	Unternehmen mit EB und KB	Unternehmen mit EB, aber ohne KB	Unternehmen mit KB, aber ohne EB
um die Beschäftigten an der positiven Unternehmensentwicklung teilhaben zu lassen	4,22	4,41	4,28	4,19
zur Förderung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen	3,93	3,72	3,79	3,76
zur Erhöhung der Arbeitsmotivation	3,83	3,61	3,68	3,28
um die Produktivität zu steigern	3,69	3,48	3,60	3,46
zur Förderung des unternehmerischen Denkens der Mitarbeiter	3,48	3,35	3,40	3,22
zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit	3,45	3,29	3,39	3,45
zur Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter	3,41	3,10	3,27	3,30
um die Vermögensbildung der Beschäftigten zu verbessern	3,35	3,67	3,10	3,71
um das Einkommen der Beschäftigten insgesamt zu erhöhen	3,34	3,56	3,30	3,44
zur Erhöhung des wirtschaftlichen Verständnisses der Beschäftigten	3,29	3,27	3,04	3,28
als zusätzliche Alterssicherung der Mitarbeiter	3,26	3,32	2,96	3,37
um das Vertrauen der Beschäftigten in die Unternehmensführung zu stärken	3,24	3,02	3,18	3,52
zur Reduzierung der Fluktuation von Mitarbeitern	3,15	2,84	3,04	3,29
um die Kapitalbasis des Unternehmens zu vergrößern	2,98	3,05	2,79	3,59
um die betriebliche Mitbestimmung auszuweiten und Einfluss auf die Unternehmenspolitik zu nehmen	2,82	2,39	2,59	2,04
um die Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten zu verbessern	2,81	2,23	2,53	2,58
zur Reduzierung des Krankenstandes	2,70	1,98	2,63	2,50
um dem Unternehmen aus der Krise zu helfen	2,65	1,92	2,58	2,68
zur Arbeitsplatzsicherung	2,58	2,13	2,49	2,41
zum Abbau von Konflikten zwischen Beschäftigten und Geschäftsführung	2,46	2,18	2,19	2,13
zur Sicherung der Unternehmensnachfolge	2,31	2,14	2,07	2,95

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=19 bis n=1.257 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung, Werte zwischen 1 = „stimme gar nicht zu“ und 5 = „stimme voll zu“ möglich (MAB: Mitarbeiterbeteiligung; EB: Erfolgsbeteiligung; KB: Kapitalbeteiligung)

Tabelle T14: Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung ist ein geeignetes Instrument ... (Mittelwerte)

	Alle Unternehmen	Unternehmen mit MAB und 50 bis 99 Beschäftigten	Unternehmen mit MAB und 500 und mehr Beschäftigten	Unternehmen ohne MAB und 50 bis 99 Beschäftigten	Unternehmen ohne MAB und 500 und mehr Beschäftigten
um die Beschäftigten an der positiven Unternehmensentwicklung teilhaben zu lassen	4,22	4,43	4,06	4,18	3,78
zur Förderung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen	3,93	3,80	3,56	4,07	3,79
zur Erhöhung der Arbeitsmotivation	3,83	3,45	3,44	4,02	3,72
um die Produktivität zu steigern	3,69	3,59	3,30	3,85	3,56
zur Förderung des unternehmerischen Denkens der Mitarbeiter	3,48	3,36	3,16	3,67	3,50
zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit	3,45	3,40	3,37	3,62	3,14
zur Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter	3,41	3,21	3,20	3,57	3,44
um die Vermögensbildung der Beschäftigten zu verbessern	3,35	3,15	3,25	3,23	3,19
um das Einkommen der Beschäftigten insgesamt zu erhöhen	3,34	3,50	3,22	3,27	3,14
zur Erhöhung des wirtschaftlichen Verständnisses der Beschäftigten	2,29	2,98	2,96	3,46	3,29
als zusätzliche Alterssicherung der Mitarbeiter	3,26	2,99	3,00	3,25	3,22
um das Vertrauen der Beschäftigten in die Unternehmensführung zu stärken	3,24	3,31	2,92	3,26	3,02
zur Reduzierung der Fluktuation von Mitarbeitern	3,15	2,90	2,81	3,17	3,03
um die Kapitalbasis des Unternehmens zu vergrößern	2,98	2,87	2,85	3,10	3,12
um die betriebliche Mitbestimmung auszuweiten und Einfluss auf die Unternehmenspolitik zu nehmen	2,82	2,33	2,51	2,89	2,89
um die Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten zu verbessern	2,81	2,30	2,51	2,87	2,84
zur Reduzierung des Krankenstandes	2,70	2,38	2,27	2,62	2,59
um dem Unternehmen aus der Krise zu helfen	2,65	2,23	2,42	2,44	2,75
zur Arbeitsplatzsicherung	2,58	2,12	2,37	2,70	2,51
zum Abbau von Konflikten zwischen Beschäftigten und Geschäftsführung	2,46	2,09	2,24	2,69	2,42
zur Sicherung der Unternehmensnachfolge	2,31	1,98	2,12	2,69	2,23

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=29 bis n=1.257 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung, Werte zwischen 1 = „stimme gar nicht zu“ und 5 = „stimme voll zu“ möglich (MAB: Mitarbeiterbeteiligung; EB: Erfolgsbeteiligung; KB: Kapitalbeteiligung)



**Tabelle T15: Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung ist ein geeignetes Instrument ... (Mittelwerte)**

	Unternehmen mit schlechter Ertragslage	Unternehmen mit mittlerer bis guter Ertragslage	BR bei Ausübung seiner Mitbestimmungsmöglichkeiten manchmal od. häufig behindert	Der Einfluss des BR im Betrieb ist eher gering bis mittel	Der Einfluss des BR im Betrieb ist eher hoch
um die Beschäftigten an der positiven Unternehmensentwicklung teilhaben zu lassen	4,27	4,18	4,26	4,25	4,21
zur Förderung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen	3,92	3,91	3,87	3,89	3,98
zur Erhöhung der Arbeitsmotivation	3,89	3,80	3,88	3,88	3,80
um die Produktivität zu steigern	3,68	3,67	3,71	3,71	3,67
zur Förderung des unternehmerischen Denkens der Mitarbeiter	3,40	3,54	3,45	3,54	3,44
zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit	3,50	3,41	3,47	3,48	3,42
zur Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter	3,56	3,33	3,33	3,33	3,49
um die Vermögensbildung der Beschäftigten zu verbessern	3,27	3,39	3,29	3,35	3,34
um das Einkommen der Beschäftigten insgesamt zu erhöhen	3,26	3,39	3,31	3,34	3,34
zur Erhöhung des wirtschaftlichen Verständnisses der Beschäftigten	3,33	3,24	3,27	3,25	3,32
als zusätzliche Alterssicherung der Mitarbeiter	3,30	3,26	3,11	3,19	3,31
um das Vertrauen der Beschäftigten in die Unternehmensführung zu stärken	3,24	3,24	3,25	3,22	3,28
zur Reduzierung der Fluktuation von Mitarbeitern	3,16	3,13	3,24	3,14	3,17
um die Kapitalbasis des Unternehmens zu vergrößern	3,06	2,92	2,89	2,91	3,02
um die betriebliche Mitbestimmung auszuweiten und Einfluss auf die Unternehmenspolitik zu nehmen	2,82	2,80	2,79	2,74	2,88
um die Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten zu verbessern	2,85	2,74	2,74	2,73	2,87
zur Reduzierung des Krankenstandes	2,77	2,66	2,81	2,74	2,66
um dem Unternehmen aus der Krise zu helfen	2,65	2,63	2,66	2,60	2,67
zur Arbeitsplatzsicherung	2,68	2,53	2,52	2,48	2,66
zum Abbau von Konflikten zwischen Beschäftigten und Geschäftsführung	2,56	2,41	2,46	2,50	2,40
zur Sicherung der Unternehmensnachfolge	2,20	2,36	2,26	2,32	2,29

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=1.283 bis n=1.296 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung, Werte zwischen 1 = „stimme gar nicht zu“ und 5 = „stimme voll zu“ möglich (MAB: Mitarbeiterbeteiligung; EB: Erfolgsbeteiligung; KB: Kapitalbeteiligung; BR: Betriebsrat)

**Tabelle T16: Ich rechne damit, dass in Zukunft ...** (Mittelwerte nach Branchen; alle Unternehmen)

	Bergbau etc.	Verarbeitendes Gewerbe	Baugewerbe	Handel und Reparatur	Verkehr und Nachrichtenübermittlung
finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Unternehmen in Deutschland stärker verbreitet sein wird	3,36	2,86	2,73	2,62	2,81
mehr Beschäftigte am Erfolg ihrer Betriebe beteiligt sein werden	3,19	2,93	3,01	2,80	2,92
mehr Beschäftigte am Kapital ihrer Betriebe beteiligt sein werden	2,73	2,69	2,55	2,29	2,50
Beschäftigte durch ihre Beteiligung zunehmend finanzielle Verluste in Kauf nehmen müssen	2,93	3,28	2,86	3,26	2,94
durch finanzielle Mitarbeiterbeteiligung zunehmend fixe Lohn- und Gehaltsbestandteile ersetzt werden	3,43	3,31	3,01	3,33	3,22

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=44 bis n=459 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung, Werte zwischen 1 = „sehr unwahrscheinlich“ und 5 = „sehr wahrscheinlich“ möglich

**Tabelle T17: Ich rechne damit, dass in Zukunft ...** (Mittelwerte)

	Alle Unternehmen	Unternehmen mit MAB	Unternehmen ohne MAB	Unternehmen mit EB	Unternehmen mit KB
finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Unternehmen in Deutschland stärker verbreitet sein wird	2,93	3,12	2,80	3,19	3,28
mehr Beschäftigte am Erfolg ihrer Betriebe beteiligt sein werden	2,96	3,15	2,83	3,18	3,34
mehr Beschäftigte am Kapital ihrer Betriebe beteiligt sein werden	2,64	2,68	2,62	2,68	3,12
Beschäftigte durch ihre Beteiligung zunehmend finanzielle Verluste in Kauf nehmen müssen	3,24	3,21	3,27	3,21	3,19
durch finanzielle Mitarbeiterbeteiligung zunehmend fixe Lohn- und Gehaltsbestandteile ersetzt werden	3,36	3,50	3,26	3,51	3,57

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=187 bis n=1.288 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung, Werte zwischen 1 = „sehr unwahrscheinlich“ und 5 = „sehr wahrscheinlich“ möglich (MAB: Mitarbeiterbeteiligung; EB: Erfolgsbeteiligung; KB: Kapitalbeteiligung)

**Tabelle T18: Ich rechne damit, dass in Zukunft ... (Mittelwerte)**

	Alle Unternehmen	Unternehmen mit EB und KB	Unternehmen mit EB, aber ohne KB	Unternehmen mit KB, aber ohne EB
finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Unternehmen in Deutschland stärker verbreitet sein wird	2,93	3,56	3,06	2,66
mehr Beschäftigte am Erfolg ihrer Betriebe beteiligt sein werden	2,96	3,56	3,09	2,78
mehr Beschäftigte am Kapital ihrer Betriebe beteiligt sein werden	2,64	3,32	2,54	2,62
Beschäftigte durch ihre Beteiligung zunehmend finanzielle Verluste in Kauf nehmen müssen	3,24	3,17	3,22	3,25
durch finanzielle Mitarbeiterbeteiligung zunehmend fixe Lohn- und Gehaltsbestandteile ersetzt werden	3,36	3,66	3,47	3,31

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=18 bis n=1.288 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung, Werte zwischen 1 = „sehr unwahrscheinlich“ und 5 = „sehr wahrscheinlich“ möglich (MAB: Mitarbeiterbeteiligung; EB: Erfolgsbeteiligung; KB: Kapitalbeteiligung)

**Tabelle T19: Ich rechne damit, dass in Zukunft ... (Mittelwerte nach Betriebsgröße; alle Unternehmen)**

	50-99 Beschäftigte	100-199 Beschäftigte	200-499 Beschäftigte	500 und mehr Beschäftigte
finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Unternehmen in Deutschland stärker verbreitet sein wird	2,82	2,90	3,02	3,16
mehr Beschäftigte am Erfolg ihrer Betriebe beteiligt sein werden	2,84	2,97	3,03	3,15
mehr Beschäftigte am Kapital ihrer Betriebe beteiligt sein werden	2,69	2,61	2,58	2,78
Beschäftigte durch ihre Beteiligung zunehmend finanzielle Verluste in Kauf nehmen müssen	3,46	3,10	3,18	3,31
durch finanzielle Mitarbeiterbeteiligung zunehmend fixe Lohn- und Gehaltsbestandteile ersetzt werden	3,29	3,23	3,50	3,69

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=103 bis n=548 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung, Werte zwischen 1 = „sehr unwahrscheinlich“ und 5 = „sehr wahrscheinlich“ möglich

**Tabelle T20: Um mein Wissen über finanzielle Mitarbeiterbeteiligung zu erweitern, wünsche ich mir Unterstützung in Form von ... (Mittelwerte)**

	Alle Unternehmen	Unternehmen mit MAB	Unternehmen ohne MAB	Unternehmen mit EB	Unternehmen mit KB
Fallbeispielen von anderen Betrieben	3,96	3,87	4,04	3,88	3,79
Beratung und Diskussionen mit Experten	3,57	3,45	3,68	3,46	3,48
schriftlichen Informationen	3,55	3,44	3,66	3,45	3,42
Workshops oder Seminaren	3,49	3,33	3,65	3,33	3,33

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=182 bis n=1.268 Betriebsratsvertretern, ungewichtete Daten, Werte zwischen 1 = „stimme gar nicht zu“ und 5 = „stimme voll zu“ möglich (MAB: Mitarbeiterbeteiligung; EB: Erfolgsbeteiligung; KB: Kapitalbeteiligung)

**Tabelle T21: Um mein Wissen über finanzielle Mitarbeiterbeteiligung zu erweitern, wünsche ich mir Unterstützung in Form von ... (Mittelwerte)**

	Alle Unternehmen	Unternehmen mit EB und KB	Unternehmen mit EB, aber ohne KB	Unternehmen mit KB, aber ohne EB
Fallbeispielen von anderen Betrieben	3,96	4,01	3,95	3,54
Beratung und Diskussionen mit Experten	3,57	3,64	3,45	3,19
schriftlichen Informationen	3,55	3,39	3,52	3,72
Workshops oder Seminaren	3,49	3,36	3,33	3,39

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=21 bis n=1.268 Betriebsratsvertretern, ungewichtete Daten (MAB: Mitarbeiterbeteiligung; EB: Erfolgsbeteiligung; KB: Kapitalbeteiligung)

**Tabelle T22: Um mein Wissen über finanzielle Mitarbeiterbeteiligung zu erweitern, wünsche ich mir Unterstützung in Form von ... (Mittelwerte nach Branchen; alle Unternehmen)**

	Bergbau etc.	Verarbeitendes Gewerbe	Baugewerbe	Handel und Reparatur	Verkehr und Nachrichtenübermittlung
schriftlichen Informationen	3,46	3,57	4,09	3,61	3,59
Workshops oder Seminaren	3,48	3,60	3,38	3,53	3,48
Beratung und Diskussionen mit Experten	3,68	3,63	3,44	3,67	3,68
Fallbeispielen von anderen Betrieben	3,97	4,08	4,00	3,96	3,93

(Fortsetzung)

	Dienstleistung überwiegend für Unternehmen	Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	Kredit- und Versicherungsgewerbe	Sonstige Dienstleistungen
schriftlichen Informationen	3,56	3,60	3,47	3,28
Workshops oder Seminaren	3,49	3,53	3,15	3,57
Beratung und Diskussionen mit Experten	3,63	3,58	3,18	3,69
Fallbeispielen von anderen Betrieben	3,86	3,75	3,77	3,93

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=41 bis n=457 Betriebsratsvertretern, ungewichtete Daten, Werte zwischen 1 = „stimme gar nicht zu“ und 5 = „stimme voll zu“ möglich

**Tabelle T23: Um mein Wissen über finanzielle Mitarbeiterbeteiligung zu erweitern, wünsche ich mir Unterstützung in Form von ... (Mittelwerte nach Betriebsgröße; alle Unternehmen)**

	50-99 Beschäftigte	100-199 Beschäftigte	200-499 Beschäftigte	500 und mehr Beschäftigte
schriftlichen Informationen	3,61	3,59	3,54	3,53
Workshops oder Seminaren	3,37	3,58	3,44	3,52
Beratung und Diskussionen mit Experten	3,36	3,60	3,52	3,64
Fallbeispielen von anderen Betrieben	3,99	4,00	3,96	3,94

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=105 bis n=538 Betriebsratsvertretern, ungewichtete Daten, Werte zwischen 1 = „stimme gar nicht zu“ und 5 = „stimme voll zu“ möglich

**Tabelle T24: Zusammenfassende Aussagen (Mittelwerte)**

	Alle Unternehmen	Unternehmen mit MAB	Unternehmen ohne MAB	Unternehmen mit EB	Unternehmen mit KB
Insgesamt gesehen ist für uns als Betriebsrat finanzielle Mitarbeiterbeteiligung eine gute Sache*	3,50	3,55	3,46	3,55	3,64
Wir als Betriebsrat würden uns in Zukunft dafür einsetzen, finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in unserem Betrieb einzuführen oder das bestehende Modell auszuweiten**	3,41	3,50	3,35	3,47	3,70
Im Großen und Ganzen kennen wir uns als Betriebsrat mit dem Thema finanzielle Mitarbeiterbeteiligung gut aus*	2,56	3,08	2,20	3,08	3,46

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=188 bis n=1.302 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung, \* Werte zwischen 1 = „stimme gar nicht zu“ und 5 = „stimme voll zu“ möglich, \*\* Werte zwischen 1 = „nein, auf keinen Fall“ und 5 = „ja, auf jeden Fall“ möglich (MAB: Mitarbeiterbeteiligung; EB: Erfolgsbeteiligung; KB: Kapitalbeteiligung)

**Tabelle T25: Zusammenfassende Aussagen (Mittelwerte)**

	Alle Unternehmen	Unternehmen mit EB und KB	Unternehmen mit EB, aber ohne KB	Unternehmen mit KB, aber ohne EB
Insgesamt gesehen ist für uns als Betriebsrat finanzielle Mitarbeiterbeteiligung eine gute Sache*	3,50	3,67	3,52	3,59
Wir als Betriebsrat würden uns in Zukunft dafür einsetzen, finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in unserem Betrieb einzuführen oder das bestehende Modell auszuweiten**	3,41	3,58	3,44	3,96
Im Großen und Ganzen kennen wir uns als Betriebsrat mit dem Thema finanzielle Mitarbeiterbeteiligung gut aus*	2,56	3,62	2,95	3,13

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=22 bis n=1.302 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung, \* Werte zwischen 1 = „stimme gar nicht zu“ und 5 = „stimme voll zu“ möglich, \*\* Werte zwischen 1 = „nein, auf keinen Fall“ und 5 = „ja, auf jeden Fall“ möglich (MAB: Mitarbeiterbeteiligung; EB: Erfolgsbeteiligung; KB: Kapitalbeteiligung)

**Tabelle T26: Zusammenfassende Aussagen (Mittelwerte nach Branchen; alle Unternehmen)**

	Bergbau etc.	Verarbeitendes Gewerbe	Baugewerbe	Handel und Reparatur	Verkehr und Nachrichtenübermittlung
Insgesamt gesehen ist für uns als Betriebsrat finanzielle Mitarbeiterbeteiligung eine gute Sache*	4,04	3,53	3,52	3,56	3,57
Wir als Betriebsrat würden uns in Zukunft dafür einsetzen, finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in unserem Betrieb einzuführen oder das bestehende Modell auszuweiten**	3,74	3,51	3,41	3,31	3,42
Im Großen und Ganzen kennen wir uns als Betriebsrat mit dem Thema finanzielle Mitarbeiterbeteiligung gut aus*	3,19	2,53	2,37	2,67	2,38

(Fortsetzung)

	Dienstleistung über- wiegend für Unter- nehmen	Gesund- heits-, Veterinär- und Sozi- alwesen	Kredit- und Versiche- rungsge- werbe	Sonstige Dienstlei- stungen
Insgesamt gesehen ist für uns als Betriebsrat finanzielle Mitarbeiterbeteiligung eine gute Sache*	3,53	3,19	3,50	3,18
Wir als Betriebsrat würden uns in Zukunft dafür einsetzen, finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in unserem Betrieb einzuführen oder das bestehende Modell auszuweiten**	3,42	3,17	3,22	3,01
Im Großen und Ganzen kennen wir uns als Betriebsrat mit dem Thema finanzielle Mitarbeiterbeteiligung gut aus*	2,69	2,29	2,93	2,20

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=45 bis n=463 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung, \* Werte zwischen 1 = „stimme gar nicht zu“ und 5 = „stimme voll zu“ möglich, \*\* Werte zwischen 1 = „nein, auf keinen Fall“ und 5 = „ja, auf jeden Fall“ möglich

**Tabelle T27: Zusammenfassende Aussagen** (Mittelwerte nach Betriebsgröße; alle Unternehmen)

	50-99 Be- schäftigte	100-199 Beschäf- tigte	200-499 Beschäf- tigte	500 und mehr Be- schäftigte
Insgesamt gesehen ist für uns als Betriebsrat finanzielle Mitarbeiterbeteiligung eine gute Sache*	3,48	3,49	3,58	3,39
Wir als Betriebsrat würden uns in Zukunft dafür einsetzen, finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in unserem Betrieb einzuführen oder das bestehende Modell auszuweiten**	3,50	3,39	3,41	3,25
Im Großen und Ganzen kennen wir uns als Betriebsrat mit dem Thema finanzielle Mitarbeiterbeteiligung gut aus*	2,50	2,41	2,70	2,94

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=105 bis n=551 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung, \* Werte zwischen 1 = „stimme gar nicht zu“ und 5 = „stimme voll zu“ möglich, \*\* Werte zwischen 1 = „nein, auf keinen Fall“ und 5 = „ja, auf jeden Fall“ möglich

**Tabelle T28: Mitbestimmung und Zusammenarbeit des Betriebsrats mit der Geschäftsführung**  
(Mittelwerte)

	Alle Unternehmen	Unternehmen mit EB und KB	Unternehmen mit EB, aber ohne KB	Unternehmen mit KB, aber ohne EB
Wir können als Betriebsrat unsere Rechte in der Regel voll und ganz nutzen	3,38	3,72	3,46	3,56
Wir haben als Betriebsrat auch Einflussmöglichkeiten, die über die gesetzliche Mitbestimmung hinausgehen	2,92	3,45	3,08	2,72
Die Geschäftsführung behindert den Betriebsrat bei der Ausübung seiner Mitbestimmungsmöglichkeiten	2,47	2,22	2,33	2,42
Es ist schwierig, der Unternehmensleitung die Belegschaftsinteressen zu vermitteln	3,17	3,13	2,96	3,30
Wichtige Unternehmensentscheidungen werden zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsführung einvernehmlich umgesetzt	2,65	3,04	2,89	2,30
Der Informationsfluss zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung funktioniert reibungslos	2,60	2,83	2,78	2,30
Die Ziele des Unternehmens und des Betriebsrats unterscheiden sich grundsätzlich	2,86	2,96	2,84	3,05
Es ist schwierig, den Beschäftigten Betriebsratsentscheidungen zu vermitteln	2,79	2,65	2,69	3,02
Es ist schwierig, der Gewerkschaft Betriebsratsentscheidungen zu vermitteln	2,34	2,39	2,35	2,77
Es ist schwierig, die Interessen der Beschäftigten, des Unternehmens und der Gewerkschaft unter einen Hut zu bekommen	3,44	3,37	3,45	3,21
Es ist schwierig, die unterschiedlichen Interessen und Meinungen im Betriebsrat unter einen Hut zu bekommen	2,56	2,56	2,55	2,32
Der Einfluss des Betriebsrats in unserem Betrieb ist eher hoch	3,41	3,58	3,56	3,66

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=22 bis n=1.287 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung, Werte zwischen 1 = „stimme gar nicht zu“ und 5 = „stimme voll zu“ möglich (MAB: Mitarbeiterbeteiligung; EB: Erfolgsbeteiligung; KB: Kapitalbeteiligung)

**Tabelle T29: Mitbestimmung und Zusammenarbeit des Betriebsrats mit der Geschäftsführung**  
(Mittelwerte)

	Alle Unternehmen	Unternehmen mit MAB und 50 bis 99 Beschäftigten	Unternehmen mit MAB und 500 und mehr Beschäftigten	Unternehmen ohne MAB und 50 bis 99 Beschäftigten	Unternehmen ohne MAB und 500 und mehr Beschäftigten
Wir können als Betriebsrat unsere Rechte in der Regel voll und ganz nutzen	3,38	3,54	3,78	3,17	3,72
Wir haben als Betriebsrat auch Einflussmöglichkeiten, die über die gesetzliche Mitbestimmung hinausgehen	2,92	3,20	3,59	2,63	3,33
Die Geschäftsführung behindert den Betriebsrat bei der Ausübung seiner Mitbestimmungsmöglichkeiten	2,47	2,29	2,01	2,71	2,27
Es ist schwierig, der Unternehmensleitung die Belegschaftsinteressen zu vermitteln	3,17	3,21	2,86	3,42	2,99
Wichtige Unternehmensentscheidungen werden zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsführung einvernehmlich umgesetzt	2,65	2,89	3,17	2,25	2,88
Der Informationsfluss zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung funktioniert reibungslos	2,60	2,89	3,05	2,32	2,91
Die Ziele des Unternehmens und des Betriebsrats unterscheiden sich grundsätzlich	2,86	2,86	2,73	2,95	2,88
Es ist schwierig, den Beschäftigten Betriebsratsentscheidungen zu vermitteln	2,79	2,58	2,76	2,71	2,56
Es ist schwierig, der Gewerkschaft Betriebsratsentscheidungen zu vermitteln	2,34	2,16	2,41	2,35	2,48
Es ist schwierig, die Interessen der Beschäftigten, des Unternehmens und der Gewerkschaft unter einen Hut zu bekommen	3,44	3,36	3,31	3,53	3,48
Es ist schwierig, die unterschiedlichen Interessen und Meinungen im Betriebsrat unter einen Hut zu bekommen	2,56	2,10	2,72	2,42	2,67
Der Einfluss des Betriebsrats in unserem Betrieb ist eher hoch	3,41	3,64	3,89	3,00	3,69

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=30 bis n=1.287 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung, Werte zwischen 1 = „stimme gar nicht zu“ und 5 = „stimme voll zu“ möglich (MAB: Mitarbeiterbeteiligung; EB: Erfolgsbeteiligung; KB: Kapitalbeteiligung)



**Tabelle T30: Mitbestimmung und Zusammenarbeit des Betriebsrats mit der Geschäftsführung**  
(Mittelwerte)

	Unternehmen mit MAB und geringem gewerkschaftl. Organisationsgrad (0-32%)	Unternehmen mit MAB und hohem gewerkschaftl. Organisationsgrad (33% und mehr)	Unternehmen mit MAB und Flächen- bzw. Branchentarifvertrag	Unternehmen mit MAB und Haus- oder Firmentarifvertrag	Unternehmen mit MAB und ohne Tarifvertrag
Wir können als Betriebsrat unsere Rechte in der Regel voll und ganz nutzen	3,46	3,65	3,58	3,37	3,39
Wir haben als Betriebsrat auch Einflussmöglichkeiten, die über die gesetzliche Mitbestimmung hinausgehen	3,06	3,33	3,21	2,91	3,00
Die Geschäftsführung behindert den Betriebsrat bei der Ausübung seiner Mitbestimmungsmöglichkeiten	2,49	1,94	2,19	2,44	2,62
Es ist schwierig, der Unternehmensleitung die Belegschaftsinteressen zu vermitteln	3,06	2,88	2,91	3,40	3,06
Wichtige Unternehmensentscheidungen werden zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsführung einvernehmlich umgesetzt	2,83	2,95	3,14	2,50	2,56
Der Informationsfluss zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung funktioniert reibungslos	2,74	2,80	2,95	2,37	2,62
Die Ziele des Unternehmens und des Betriebsrats unterscheiden sich grundsätzlich	2,87	2,87	2,76	3,20	2,88
Es ist schwierig, den Beschäftigten Betriebsratsentscheidungen zu vermitteln	2,63	2,84	2,64	3,05	2,71
Es ist schwierig, der Gewerkschaft Betriebsratsentscheidungen zu vermitteln	2,47	2,27	2,32	2,51	2,39
Es ist schwierig, die Interessen der Beschäftigten, des Unternehmens und der Gewerkschaft unter einen Hut zu bekommen	3,54	3,21	3,26	3,70	3,66
Es ist schwierig, die unterschiedlichen Interessen und Meinungen im Betriebsrat unter einen Hut zu bekommen	2,55	2,51	2,41	2,70	2,57
Der Einfluss des Betriebsrats in unserem Betrieb ist eher hoch	3,48	3,81	3,76	3,33	3,24

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=69 bis n=197 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung, Werte zwischen 1 = „stimme gar nicht zu“ und 5 = „stimme voll zu“ möglich (MAB: Mitarbeiterbeteiligung; EB: Erfolgsbeteiligung; KB: Kapitalbeteiligung)

**Tabelle T31: Mitbestimmung und Zusammenarbeit des Betriebsrats mit der Geschäftsführung**  
(Mittelwerte)

	Unternehmen ohne MAB und geringem gewerkschaftl. Organisationsgrad (0-32%)	Unternehmen ohne MAB und hohem gewerkschaftl. Organisationsgrad (33% und mehr)	Unternehmen ohne MAB und Flächen- bzw. Branchentarifvertrag	Unternehmen ohne MAB und Haus- oder Firmentarifvertrag	Unternehmen ohne MAB und ohne Tarifvertrag
Wir können als Betriebsrat unsere Rechte in der Regel voll und ganz nutzen	3,26	3,34	3,44	3,13	2,94
Wir haben als Betriebsrat auch Einflussmöglichkeiten, die über die gesetzliche Mitbestimmung hinausgehen	2,73	2,86	2,91	2,86	2,35
Die Geschäftsführung behindert den Betriebsrat bei der Ausübung seiner Mitbestimmungsmöglichkeiten	2,57	2,62	2,48	2,75	2,80
Es ist schwierig, der Unternehmensleitung die Belegschaftsinteressen zu vermitteln	3,15	3,55	3,16	3,43	3,51
Wichtige Unternehmensentscheidungen werden zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsführung einvernehmlich umgesetzt	2,55	2,37	2,58	2,33	2,27
Der Informationsfluss zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung funktioniert reibungslos	2,53	2,37	2,61	2,34	2,24
Die Ziele des Unternehmens und des Betriebsrats unterscheiden sich grundsätzlich	2,85	2,89	2,78	3,03	2,94
Es ist schwierig, den Beschäftigten Betriebsratsentscheidungen zu vermitteln	2,88	2,82	2,85	3,08	2,73
Es ist schwierig, der Gewerkschaft Betriebsratsentscheidungen zu vermitteln	2,59	1,93	2,20	2,49	2,28
Es ist schwierig, die Interessen der Beschäftigten, des Unternehmens und der Gewerkschaft unter einen Hut zu bekommen	3,64	3,19	3,40	3,56	3,42
Es ist schwierig, die unterschiedlichen Interessen und Meinungen im Betriebsrat unter einen Hut zu bekommen	2,62	2,51	2,48	2,59	2,67
Der Einfluss des Betriebsrats in unserem Betrieb ist eher hoch	3,13	3,62	3,57	3,21	2,68

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=82 bis n=284 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung, Werte zwischen 1 = „stimme gar nicht zu“ und 5 = „stimme voll zu“ möglich (MAB: Mitarbeiterbeteiligung; EB: Erfolgsbeteiligung; KB: Kapitalbeteiligung)

**Tabelle T32: Welche sonstigen Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten gibt es?** (Anteil der Betriebe in %)

	Alle Unternehmen	Unternehmen mit MAB und 50 bis 99 Beschäftigten	Unternehmen mit MAB und 500 und mehr Beschäftigten	Unternehmen ohne MAB und 50 bis 99 Beschäftigten	Unternehmen ohne MAB und 500 und mehr Beschäftigten
Ideenwettbewerbe	24,8	42,2	55,8	11,7	32,1
Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen	34,5	37,6	63,4	27,5	46,1
Betriebliches Vorschlagswesen	55,6	71,7	79,9	42,0	71,2
Zielvereinbarungen/Mitarbeitergespräche	57,8	70,9	90,5	31,6	71,7
Qualitätszirkel	26,8	27,6	32,8	10,6	39,8
(Teil)autonome Gruppenarbeit	11,1	10,4	23,5	6,6	17,0
Klar definierte Informationsrechte der Mitarbeiter	12,6	19,4	22,4	11,2	13,1
Delegation von Entscheidungen und Verantwortung an Mitarbeiter	21,4	38,1	30,2	16,0	23,3
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	29,2	36,7	49,2	6,1	38,1
Feedbackverfahren	13,1	13,5	39,6	10,8	15,6
Runde Tische	14,9	7,5	29,5	9,4	14,3
Erweiterung der Aufgabeninhalte („Job Enrichment“)	4,4	0,7	14,5	1,1	4,1
Wechselnde Aufgaben oder Tätigkeitsbereiche („Job Rotation“)	11,3	15,8	25,6	8,9	10,9

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=32 bis n=1.287 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung (MAB: Mitarbeiterbeteiligung; EB: Erfolgsbeteiligung; KB: Kapitalbeteiligung)

**Tabelle T33: Welche sonstigen Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten gibt es?** (Anteil der Betriebe in %)

	Alle Unternehmen	Unternehmen mit EB und KB	Unternehmen mit EB, aber ohne KB	Unternehmen mit KB, aber ohne EB
Ideenwettbewerbe	24,8	62,3	34,7	22,6
Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen	34,5	77,1	34,4	23,5
Betriebliches Vorschlagswesen	55,6	76,6	68,4	80,0
Zielvereinbarungen/Mitarbeitergespräche	57,8	82,9	68,8	75,3
Qualitätszirkel	26,8	32,6	29,1	57,2
(Teil)autonome Gruppenarbeit	11,1	15,8	15,1	7,8
Klar definierte Informationsrechte der Mitarbeiter	12,6	15,7	15,6	8,3
Delegation von Entscheidungen und Verantwortung an Mitarbeiter	21,4	29,7	29,2	13,8
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	29,2	47,0	38,0	28,4
Feedbackverfahren	13,1	44,0	13,3	18,0
Runde Tische	14,9	35,8	15,2	23,2
Erweiterung der Aufgabeninhalte („Job Enrichment“)	4,4	5,7	6,1	1,6
Wechselnde Aufgaben oder Tätigkeitsbereiche („Job Rotation“)	11,3	15,5	14,9	9,6

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=22 bis n=1.287 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung (MAB: Mitarbeiterbeteiligung; EB: Erfolgsbeteiligung; KB: Kapitalbeteiligung)

**Tabelle T34: Welche sonstigen Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten gibt es?** (Anteil der Betriebe in %; Unternehmen mit Erfolgsbeteiligung; Branchenvergleich)

	Alle Branchen	Bergbau etc.	Verarbeitendes Gewerbe	Baugewerbe	Handel und Reparatur
Ideenwettbewerbe	39,9	58,3	37,2	21,5	48,4
Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen	41,8	70,1	38,0	28,4	70,4
Betriebliches Vorschlagswesen	70,0	79,3	72,4	75,9	59,1
Zielvereinbarungen/Mitarbeitergespräche	71,5	98,3	66,7	84,2	85,5
Qualitätszirkel	29,7	8,1	29,8	6,9	17,7
(Teil)autonome Gruppenarbeit	15,3	3,3	19,9	5,5	26,8
Klar definierte Informationsrechte der Mitarbeiter	15,9	29,5	18,5	2,1	22,6
Delegation von Entscheidungen und Verantwortung an Mitarbeiter	29,3	40,4	36,7	39,4	34,4
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	39,5	30,1	53,2	18,7	29,6
Feedbackverfahren	18,7	17,7	15,0	9,0	28,5
Runde Tische	19,0	26,1	12,5	17,3	31,1
Erweiterung der Aufgabeninhalte („Job Enrichment“)	6,2	11,3	6,5	2,8	10,7
Wechselnde Aufgaben oder Tätigkeitsbereiche („Job Rotation“)	15,1	11,2	20,4	2,8	16,6

**(Fortsetzung)**

	Verkehr und Nachrichtenübermittlung	Dienstleistung überwiegend für Unternehmen	Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	Kredit- und Versicherungs-gewerbe	Sonstige Dienstleistungen
Ideenwettbewerbe	49,4	44,6	17,1	52,6	23,5
Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen	33,8	44,9	29,6	45,7	54,5
Betriebliches Vorschlagswesen	68,6	69,7	55,5	69,6	67,4
Zielvereinbarungen/Mitarbeitergespräche	100,0	62,7	41,4	90,6	86,9
Qualitätszirkel	52,4	23,6	69,1	22,5	25,3
(Teil)autonome Gruppenarbeit	13,1	8,6	14,5	7,6	21,6
Klar definierte Informationsrechte der Mitarbeiter	16,4	3,9	8,8	19,9	39,8
Delegation von Entscheidungen und Verantwortung an Mitarbeiter	8,4	10,7	28,9	24,2	39,8
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	13,8	32,7	34,9	15,8	45,5
Feedbackverfahren	33,7	20,9	10,1	29,7	16,6
Runde Tische	16,9	28,5	19,9	26,8	23,2
Erweiterung der Aufgabeninhalte („Job Enrichment“)	7,7	1,5	11,5	3,0	22,3
Wechselnde Aufgaben oder Tätigkeitsbereiche („Job Rotation“)	20,7	0,8	14,3	5,9	6,9

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=11 bis n=588 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung (MAB: Mitarbeiterbeteiligung; EB: Erfolgsbeteiligung; KB: Kapitalbeteiligung)

**Tabelle T35: Welche sonstigen Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten gibt es?** (Anteil der Betriebe in %; Unternehmen mit Kapitalbeteiligung; Branchenvergleich)

	Alle Branchen	Bergbau etc.	Verarbeitendes Gewerbe	Baugewerbe	Handel und Reparatur
Ideenwettbewerbe	56,7	70,7	50,9	-	33,8
Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen	70,1	86,9	53,5	-	86,2
Betriebliches Vorschlagswesen	81,8	80,0	93,3	-	36,9
Zielvereinbarungen/Mitarbeitergespräche	88,8	95,5	81,5	-	64,7
Qualitätszirkel	33,2	15,0	51,4	-	13,8
(Teil)autonome Gruppenarbeit	13,9	3,0	16,9	-	16,9
Klar definierte Informationsrechte der Mitarbeiter	21,9	28,1	9,1	-	30,7
Delegation von Entscheidungen und Verantwortung an Mitarbeiter	28,3	47,8	24,9	-	20,0
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	44,4	39,5	60,3	-	36,9
Feedbackverfahren	35,8	22,6	33,1	-	38,4
Runde Tische	33,2	51,4	28,1	-	13,8
Erweiterung der Aufgabeninhalte („Job Enrichment“)	8,6	4,7	5,6	-	13,8
Wechselnde Aufgaben oder Tätigkeitsbereiche („Job Rotation“)	18,7	5,0	15,3	-	16,9

**(Fortsetzung)**

	Verkehr und Nachrichtenübermittlung	Dienstleistung überwiegend für Unternehmen	Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	Kredit- und Versicherungs-gewerbe	Sonstige Dienstleistungen
Ideenwettbewerbe	-	51,3	22,7	56,0	-
Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen	-	53,7	22,7	72,2	-
Betriebliches Vorschlagswesen	-	65,0	37,8	82,2	-
Zielvereinbarungen/Mitarbeitergespräche	-	75,9	30,3	96,6	-
Qualitätszirkel	-	30,3	69,7	34,4	-
(Teil)autonome Gruppenarbeit	-	6,2	7,6	15,2	-
Klar definierte Informationsrechte der Mitarbeiter	-	11,0	7,6	16,8	-
Delegation von Entscheidungen und Verantwortung an Mitarbeiter	-	16,0	15,1	31,6	-
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	-	31,5	15,1	22,3	-
Feedbackverfahren	-	45,1	15,1	45,7	-
Runde Tische	-	38,9	7,6	38,6	-
Erweiterung der Aufgabeninhalte („Job Enrichment“)	-	1,2	7,6	1,0	-
Wechselnde Aufgaben oder Tätigkeitsbereiche („Job Rotation“)	-	12,4	15,1	10,8	-

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=5 bis n=187 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung (MAB: Mitarbeiterbeteiligung; EB: Erfolgsbeteiligung; KB: Kapitalbeteiligung)

**Tabelle T36: Welche sonstigen Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten gibt es?** (Anteil der Betriebe in %; Unternehmen mit Erfolgsbeteiligung und Kapitalbeteiligung; Branchenvergleich)

	Alle Branchen	Bergbau etc.	Verarbeitendes Gewerbe	Baugewerbe	Handel und Reparatur
Ideenwettbewerbe	62,3	78,5	74,0	-	39,2
Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen	77,1	93,7	77,3	-	100,0
Betriebliches Vorschlagswesen	76,6	78,6	89,9	-	42,8
Zielvereinbarungen/Mitarbeitergespräche	82,9	-	79,7	-	75,0
Qualitätszirkel	32,6	15,8	43,5	-	16,0
(Teil)autonome Gruppenarbeit	15,8	3,4	27,0	-	19,6
Klar definierte Informationsrechte der Mitarbeiter	15,7	29,4	11,7	-	35,6
Delegation von Entscheidungen und Verantwortung an Mitarbeiter	29,7	53,9	36,0	-	23,2
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	47,0	42,2	71,4	-	42,8
Feedbackverfahren	44,0	25,5	41,9	-	44,6
Runde Tische	35,8	54,9	34,5	-	16,0
Erweiterung der Aufgabeninhalte („Job Enrichment“)	5,7	4,1	7,5	-	16,0
Wechselnde Aufgaben oder Tätigkeitsbereiche („Job Rotation“)	15,5	3,4	15,9	-	19,6

**(Fortsetzung)**

	Verkehr und Nachrichtenübermittlung	Dienstleistung überwiegend für Unternehmen	Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	Kredit- und Versicherungs-gewerbe	Sonstige Dienstleistungen
Ideenwettbewerbe	-	50,0	-	60,2	-
Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen	-	67,5	-	74,0	-
Betriebliches Vorschlagswesen	-	58,0	-	86,8	-
Zielvereinbarungen/Mitarbeitergespräche	-	69,1	-	98,7	-
Qualitätszirkel	-	30,9	-	29,8	-
(Teil)autonome Gruppenarbeit	-	-	-	14,1	-
Klar definierte Informationsrechte der Mitarbeiter	-	4,6	-	22,5	-
Delegation von Entscheidungen und Verantwortung an Mitarbeiter	-	11,1	-	33,2	-
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	-	32,5	-	27,6	-
Feedbackverfahren	-	56,5	-	46,4	-
Runde Tische	-	32,5	-	48,8	-
Erweiterung der Aufgabeninhalte („Job Enrichment“)	-	1,5	-	1,3	-
Wechselnde Aufgaben oder Tätigkeitsbereiche („Job Rotation“)	-	16,0	-	12,3	-

Basis: Betriebe ab 50 Beschäftigte, Auskünfte von n=4 bis n=50 Betriebsratsvertretern, Betriebsgewichtung (MAB: Mitarbeiterbeteiligung; EB: Erfolgsbeteiligung; KB: Kapitalbeteiligung)

## Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

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

## Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## Studienförderung

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

## Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

### Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0  
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225



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

**Hans Böckler  
Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

