

Stettes, Oliver

**Article**

## Betriebsräte und alternative Formen der Mitbestimmung: Ergebnisse aus dem IW-Zukunftspanel

IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung

**Provided in Cooperation with:**

German Economic Institute (IW), Cologne

*Suggested Citation:* Stettes, Oliver (2008) : Betriebsräte und alternative Formen der Mitbestimmung: Ergebnisse aus dem IW-Zukunftspanel, IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, ISSN 1864-810X, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln, Vol. 35, Iss. 3, pp. 61-74,  
<https://doi.org/10.2373/1864-810X.08-03-05>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/156958>

**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.*

## **Betriebsräte und alternative Formen der Mitbestimmung – Ergebnisse aus dem IW-Zukunftspanel**

Oliver Stettes, September 2008

**Betriebliche Mitbestimmung wird hierzulande in der Regel mit der Interessenvertretung der Beschäftigten auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes gleichgesetzt. Eine Befragung von Unternehmen im Rahmen des IW-Zukunftspanels zeigt, dass in der Industrie und deren Verbundbranchen in gut 11 Prozent der Unternehmen ein Betriebsrat existiert. Dagegen finden sich freiwillig eingerichtete alternative Partizipationsformen an Informations- und Entscheidungsprozessen in doppelt so vielen Unternehmen. Ein fehlender Betriebsrat darf daher nicht mit einer mitbestimmungsfreien Zone verwechselt werden. Während mit steigender Betriebsgröße die Verbreitung von Interessenvertretungen auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes kontinuierlich zunimmt, finden sich alternative Gremien, in denen Arbeitgeber und Mitarbeiter gemeinsam beraten und Entscheidungen treffen, vor allem in Unternehmen mit bis zu 100 Beschäftigten. Belegschaftssprecher, Mitarbeiterausschüsse und sonstige Vertretungsformen auf Arbeitnehmerseite existieren hingegen häufig in Unternehmen mit 101 bis 199 Mitarbeitern. Mitbestimmungsorgane abseits der Betriebsverfassung gehen häufiger einher mit der Einführung von leistungs- und erfolgsorientierten Lohnsystemen, in die die Mehrheit der Belegschaft eingebunden ist. Betriebsräte scheinen hingegen diesen breiten variablen Vergütungsmodellen eher ablehnend gegenüberzustehen.**

### **Mitbestimmung diesseits und jenseits der Betriebsverfassung**

In Deutschland wird unter dem Begriff betriebliche Mitbestimmung in erster Linie die institutionalisierte Mitsprache von Betriebsräten auf gesetzlicher Basis mit und ohne Einbeziehung der Gewerkschaften verstanden. Das Betriebsverfassungsgesetz regelt detailliert die Aufgaben des Betriebsrates und seine Mitwirkungs-, Widerspruchs- und Mitbestimmungsrechte (Niederhoff, 2004). In Abhängigkeit vom Anwendungsfeld muss die Betriebsleitung den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend über Entwicklungen und Entscheidungstatbestände unterrichten, ihn anhören oder mit ihm beraten. In wenigen Themenfeldern (Einstellung, Eingruppierung, Versetzung, Kündigung) kann der Betriebsrat unter bestimmten Voraussetzungen durch einen Widerspruch eine Entscheidung des Arbeitgebers zumindest vorübergehend aufhalten. Die Betriebsführung kann jedoch letztlich eine Durchsetzung der mit einem Veto belegten Maßnahme über das Arbeitsgericht erzwingen. Kern

des Betriebsverfassungsgesetzes sind jedoch die erzwingbaren Mitbestimmungsrechte in den sozialen (zum Beispiel bei der betrieblichen Arbeitszeitregelung und der Einführung von Gruppenarbeit) und vielen personellen Angelegenheiten (zum Beispiel bei der Aufstellung von Auswahlrichtlinien und in der betrieblichen Bildung). In diesen Themenfeldern ist die Zustimmung des Betriebsrates erforderlich oder die betriebliche Maßnahme kann sogar auf dessen Initiative hin veranlasst werden.

Mitbestimmung ist jedoch weitaus mehr als die Mitsprache der Betriebsräte auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes. Sie umfasst letztlich jede Form der Beteiligung der Beschäftigten und/oder deren Vertreter an Informations- und Entscheidungsprozessen in einem Betrieb (Stettes, 2007). Dies bedeutet, dass die Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen an einzelne Mitarbeiter oder (teil-)autonome Mitarbeiterteams genau so zur Mitbestimmung zählt wie die freiwillige Implementierung alternativer Formen der kollektiven Interessenvertretung abseits der Regelungen im Betriebsverfassungsgesetz zum Beispiel in Form von Runden Tischen, Betriebs- beziehungsweise Mitarbeiterausschüssen oder Belegschaftssprechern.

Besonders die alternativen Formen kollektiver Interessenvertretung im Betrieb erfreuen sich in den letzten Jahren einer wachsenden Aufmerksamkeit in der empirisch orientierten Wissenschaft (Ellguth, 2006; Hauser-Ditz/Hertwig/Pries, 2006a und 2006b; Schlömer et al., 2007, 50 ff.). Der organisatorische und strukturelle Wandel in Unternehmen und Wirtschaft hat die Frage aufgeworfen, ob nicht Betriebsräte durch alternative Partizipationsformen verdrängt werden, weil letztere der Aktivierungsfunktion von Mitbestimmung, dass heißt der Erschließung von Wissenspotenzialen und Informationsvorteilen auf Seiten der Beschäftigten durch das Unternehmen, besser gerecht werden als Betriebsräte, deren Funktion vorrangig im Schutz von Interessen und Ansprüchen der Belegschaftsangehörigen liegt (Stettes, 2008).

### **Datenbasis für die IW-Mitbestimmungserhebung**

Im Rahmen der vierten Befragungswelle des IW-Zukunftspanels im Frühjahr 2007 wurden Unternehmen in der Industrie und den industrienahen Verbundbranchen Bau, Logistik und unternehmensnahe Dienstleistungen gebeten, Angaben darüber zu machen, in welcher Form die Belegschaft an Informations- und Entscheidungsprozessen partizipieren kann. Zur Auswahl standen neben dem Betriebsrat als traditionelle Form der betrieblichen Interessenregulierung ein von Arbeitgeber und Mitarbeitern oder deren Vertretern gemeinsam besetztes Informations-, Beratungs- und Entscheidungsgremium (zum Beispiel in Form ei-

nes Runden Tisches oder Betriebsausschusses) sowie sonstige alternative Vertretungsinstitutionen (zum Beispiel Belegschaftsausschüsse oder Mitarbeitervertreter).

Für die repräsentative Hochrechnung der Stichprobenergebnisse wird ein in Branchen- und Umsatzgrößen unterteilendes Hochrechnungsmodell verwendet. Dessen Gewichtungsfaktoren setzen die Anzahl der in der Stichprobe pro Branchen- und Umsatzsegment vorhandenen Unternehmen ins Verhältnis zu der in der Grundgesamtheit aller im Unternehmensregister in den befragten Branchen aufgeführten Unternehmen (Statistisches Bundesamt, 2007). Im Einzelnen wurde eine Matrix mit acht Branchen- und drei Umsatzgrößenklassen der Unternehmen (bis 1 Million Euro, 1 Million bis 50 Millionen Euro und über 50 Millionen Euro Umsatz) verwendet. Für die hier vorliegende Untersuchung wäre ein Hochrechnungsmodell auf Basis der Beschäftigtenzahlen zwar geeigneter gewesen, die Angaben zu den Mitarbeiterzahlen im Unternehmensregister sind jedoch relativ unzuverlässig. Die daher in Kauf zu nehmende potenzielle Verzerrung bleibt aber angesichts des engen Zusammenhangs zwischen Belegschaftsgrößen und Umsatzvolumen im Rahmen.

Da das Betriebsverfassungsgesetz erst ab einem Schwellenwert von fünf Mitarbeitern greift, wurden für die Analyse aus der gesamten repräsentativen Stichprobe lediglich jene Unternehmen berücksichtigt, die mindestens fünf Mitarbeiter beschäftigen. Die Größe der Untersuchungsstichprobe verringert sich deshalb von 3.351 Unternehmen auf 1.911 Unternehmen.

### **Mitbestimmungsformen und Unternehmensgröße**

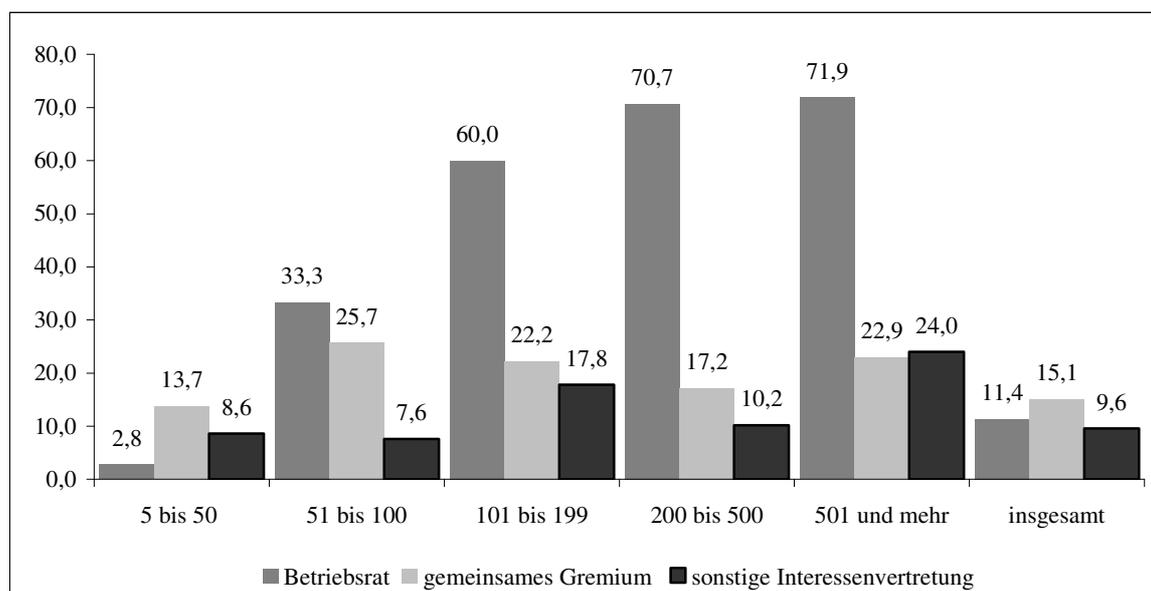
Gut jedes neunte Unternehmen in der Industrie und den Verbundbranchen weist einen Betriebsrat auf (Abbildung 1). Damit ist der Verbreitungsgrad von Interessenvertretungen auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes im IW-Zukunftspanel ungefähr so hoch wie im IAB-Betriebspanel. Diesem zufolge waren 2006 in 10 Prozent der Betriebe in der Privatwirtschaft Betriebsräte eingerichtet (Ellguth/Kohaut, 2007, 513). Abbildung 1 zeigt, dass der Verbreitungsgrad von Betriebsräten ebenfalls wie im IAB-Betriebspanel mit zunehmender Unternehmensgröße zunimmt. Insgesamt bleiben aber die Anteilswerte der einzelnen Größenklassen im IW-Zukunftspanel leicht unter den IAB-Zahlen, was unter anderem auch auf die unterschiedliche Stichprobenauswahl (Unternehmen statt Betriebe) zurückzuführen ist. Der Vergleich mit einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung, die ebenfalls auf die Untersuchungseinheit Unternehmen bezogen ist, zeigt, dass der Verbreitungsgrad von Betriebsräten für die Größenklassen 50 bis 100 Beschäftigte, 101 bis 199 Beschäftigte sowie 200 bis 500 Mitarbeiter nahezu den Werten aus Abbildung 1 entspricht (Schlömer et al., 2007, 53).

In gut 15 Prozent der Unternehmen ist ein von der Geschäftsführung und Belegschaftsangehörigen gemeinsam besetztes Entscheidungs- und Beratungsgremium eingesetzt. In fast jedem zehnten Unternehmen existiert eine andere alternative Form der Interessenvertretung. In gut 4 Prozent der Unternehmen existieren alternative Mitbestimmungsformen nebeneinander oder parallel zu einem Betriebsrat. Lässt man diese Fälle außer Betracht, liegt der Verbreitungsgrad alternativer Partizipationsformen in der Industrie und deren Verbundbranchen mit zusammen 19 Prozent auf einem vergleichbaren Niveau wie in den genannten Untersuchungen, die sich auf die gesamte Wirtschaft beziehen (Hauser-Ditz/Hertwig/Pries, 2006a und 2006b; Schlömer et al., 2007).

Abbildung 1

## Verbreitungsgrad von Mitbestimmungsformen nach Unternehmensgröße

Anteil der Unternehmen mit einem Betriebsrat, einem gemeinsam besetzten Entscheidungs- und Beratungsgremium und mit einer sonstigen alternativen Interessenvertretung für die Beschäftigten an allen Unternehmen nach Größenklassen in Prozent, in 2007, n = 1.911 (gewichtet)



Quelle: IW-Zukunftspanel, 2007

Gemeinsame Gremien haben im Vergleich zu Betriebsräten, aber auch zu sonstigen alternativen Interessenvertretungen eine relativ hohe Bedeutung in Unternehmen mit 5 bis 50 sowie mit 51 bis 100 Mitarbeitern. Belegschaftssprecher oder Mitarbeiterausschüsse sind hingegen besonders häufig in Großunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten zu finden. Parallele Vertretungsstrukturen existieren erwartungsgemäß vor allem in Unternehmen mit 200 und mehr Beschäftigten. Während der Schwerpunkt der Verteilung von gemeinsam

besetzten Gremien bei Nichtberücksichtigung von Fällen mit mehreren Mitbestimmungsformen weiterhin in den Unternehmensgrößenklassen 5 bis 50 und 51 bis 100 Beschäftigte liegt, verlagert er sich bei den sonstigen alternativen Formen der Interessenvertretung auf Unternehmen mit 101 bis 199 Mitarbeiter.

### Mitbestimmungsformen in den einzelnen Industriebranchen

Traditionell wird der Vertretungsanspruch der Mitarbeiter in der Industrie überproportional häufig durch einen Betriebsrat wahrgenommen (Ellguth, 2006, 74). Dieses Bild bestätigt sich auch im IW-Zukunftspanel (Tabelle 1). Der Verbreitungsgrad von Betriebsräten liegt in vier der fünf ausgewiesenen Industriebranchen mit 20,3 bis 26,1 Prozent ungefähr doppelt so hoch wie in der gesamten Stichprobe. Im Maschinenbau sind es immerhin noch 18,4 Prozent. Dagegen sind in der Bauwirtschaft und vor allem in den unternehmensnahen Dienstleistungen in relativ wenigen Unternehmen Betriebsräte eingerichtet worden.

Tabelle 1

### Verbreitungsgrad von Mitbestimmungsformen nach Branchen

Anteil der Unternehmen mit einem Betriebsrat, einem gemeinsam besetzten Entscheidungs- und Beratungsgremium und mit einer sonstigen alternativen Interessenvertretung für die Beschäftigten an allen Unternehmen nach Branchen in Prozent, in 2007, n = 1.911 (gewichtet)

| Branchenstruktur                        | Betriebsrat | gemeinsames Gremium | sonstige Interessenvertretung |
|---|-------------|---------------------|-------------------------------|
| Chemie/Gummi- und Kunststoffherstellung | 26,1        | 21,7                | 13,0                          |
| Metallerzeugung und -bearbeitung        | 20,3        | 18,8                | 6,3                           |
| Elektroindustrie/Fahrzeugbau            | 21,3        | 17,0                | 12,8                          |
| Maschinenbau                            | 18,4        | 17,1                | 14,5                          |
| sonstige Industrie                      | 24,1        | 13,6                | 8,3                           |
| Bauwirtschaft                           | 8,6         | 19,2                | 10,5                          |
| Logistik                                | 10,1        | 12,2                | 10,1                          |
| unternehmensnahe Dienstleistungen       | 6,2         | 12,6                | 8,3                           |
| insgesamt                               | 11,4        | 15,1                | 9,6                           |

Quelle: IW-Zukunftspanel, 2007

Die Verbreitung von Gremien, in denen Arbeitgeber und Beschäftigte gemeinsam Entscheidungen erörtern und beschließen, ist über alle Industrie- und Verbundbranchen gesehen ausgewogener als jener von Interessenvertretungen auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes. Im Unterschied zu Letzteren fallen jedoch vor allem die hohen Anteile von Unternehmen in der Bauwirtschaft und im unternehmensnahen Dienstleistungssektor auf, die auf freiwilliger Basis an einem Runden Tisch potenzielle Interessenkonflikte zu lösen oder wichtige Weichenstellungen in der Unternehmenspolitik zu finden versuchen. Ferner ist in

den vier explizit ausgewiesenen Industriebranchen der Verbreitungsgrad gemeinsamer Gremien ebenso wie bei den Betriebsräten höher als im Gesamtdurchschnitt.

Belegschaftssprecher, Mitarbeiterausschüsse und sonstige freiwillig eingerichtete Vertretungsorgane sind am häufigsten in der Chemie/Gummi- und Kunststoffherstellung, der Elektroindustrie/Fahrzeugbau und im Maschinenbau verbreitet. In der Metallherzeugung und -bearbeitung finden sich diese Alternativen zu einem Betriebsrat lediglich in 6,3 Prozent der Unternehmen.

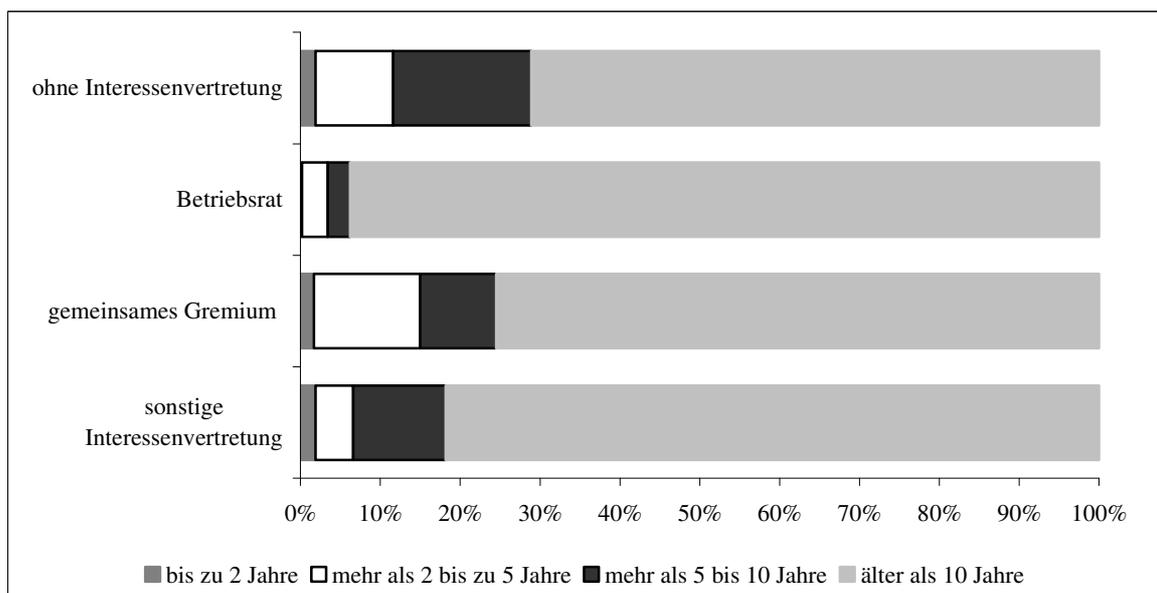
### Mitbestimmungsformen, Zeitpunkt der Unternehmensgründung und Unternehmensstandort

Drei Viertel der untersuchten Unternehmen wurden vor mehr als zehn Jahren gegründet. Unter den Unternehmen mit einem Betriebsrat sind dies mit 93,8 Prozent sogar fast alle Betriebe (Abbildung 2). Dagegen finden sich gemeinsame Gremien auch relativ häufig in jungen Unternehmen, deren Gründung maximal fünf Jahre zurückliegt. Mit 13,3 Prozent liegt deren Anteil in den beiden Altersklassen null bis zwei Jahre und zwei bis fünf Jahre erheblich höher als in Unternehmen mit einem Betriebsrat (3,2 Prozent) und in Unternehmen mit sonstigen Formen der Interessenvertretung (4,7 Prozent).

Abbildung 2

### Unternehmensalter und Mitbestimmung

Aufteilung der Unternehmen mit einem Betriebsrat, mit einem gemeinsam besetzten Entscheidungs- und Beratungsgremium und mit einer sonstigen alternativen Interessenvertretung für die Beschäftigten nach Altersklassen in Prozent, in 2007, n = 1.911 (gewichtet)



Quelle: IW-Zukunftspanel, 2007

Diese Befunde lassen vermuten, dass sich erst etablierte Unternehmensstrukturen und -kulturen herausgebildet haben müssen, damit ein Bedürfnis nach kollektiver Interessenvertretung gegenüber der Geschäftsführung entsteht und institutionalisierte Vertretungsstrukturen auf Betreiben der Mitarbeiter zustande kommen. Unter Umständen stoßen in jüngeren Unternehmen vor allem die Geschäftsführungen die Einführung von spezifischen Vertretungsformen an, die in besonderer Weise der Etablierung und der Expansion auf einem Markt dienlich sind. Das IW-Zukunftspanel bietet zwar keine Möglichkeit, das Gründungsgeschehen abzubilden, Indizien für diese Hypothese finden sich aber in anderen empirischen Erhebungen. Zum einen wird insbesondere im Mittelstand der Großteil der freiwillig eingerichteten alternativen Partizipationsformen auf Initiative der Geschäftsleitung gebildet (Schlömer et al., 2007, 56). Zum anderen weisen alternative Interessenvertretungen ein niedrigeres Alter als Betriebsräte auf (Hauser-Ditz/Hertwig/Pries, 2006a, 503).

Gut 85 Prozent der Unternehmen in der Untersuchungsstichprobe haben ihren Standort in Westdeutschland. Im Unterschied zum Unternehmensalter scheint jedoch der Standort keinen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit darauf auszuüben, ob eine Interessenvertretung eingerichtet wird oder nicht. Die regionale Verteilung von Unternehmen mit einem Betriebsrat (84 Prozent in Westdeutschland), Unternehmen mit einem gemeinsamen Gremium (87 Prozent) und Unternehmen mit sonstigen alternativen Vertretungsorganen (88 Prozent) unterscheidet sich nur unwesentlich von der regionalen Aufteilung der gesamten Untersuchungsstichprobe.

### **Mitbestimmungsformen und Unternehmenstyp**

Andere empirische Erhebungen zeigen, dass die Führungsstruktur und die Inhaberverhältnisse einen erheblichen Einfluss darauf ausüben, wie Geschäftsleitungen und Mitarbeiter unterschiedliche Interessen austarieren oder gemeinsame Interessen in gemeinsames Entscheiden und Handeln umsetzen (Hauser-Ditz/Hertwig/Pries, 2006b, 348 f. und 361; Schlömer et al., 2007, 79). Zum einen ist zu erwarten, dass für die Mitarbeiter das Bedürfnis nach Vertretung durch Dritte ansteigt, wenn auf der Gegenseite ein angestelltes Management als Ansprechpartner dient. Letzteres wird aufgrund einer kürzeren Verweildauer im Unternehmen und einer geringeren Beteiligung am Unternehmensvermögen seltener in einem persönlichen Verhältnis zu der Belegschaft stehen als ein Eigentümer. Zum anderen sollte die Einrichtung von Mitbestimmungsformen in einer Muttergesellschaft auf die Etablierung ähnlicher Vertretungsstrukturen in die Tochtergesellschaften ausstrahlen.

Diese Einflüsse spiegeln sich auch in den Befunden auf Basis des IW-Zukunftspanels wider. Unternehmen mit Betriebsräten werden deutlich seltener vom Eigentümer, dafür häufiger von angestellten Managern geführt als Unternehmen mit alternativer und ohne jegliche Interessenvertretung (Tabelle 2). Sie sind zudem deutlich häufiger in eine Gruppenbeziehungsweise Konzernstruktur eingebunden, und zwar insbesondere als Tochtergesellschaften. Dies trifft zwar tendenziell auch auf Unternehmen zu, in denen alternative Mitbestimmungsformen existieren, jedoch ist der Zusammenhang weniger augenfällig. Denn mit jeweils 78 Prozent wird der Großteil der Unternehmen mit einem gemeinsamen Gremium oder einem sonstigen alternativen Vertretungsorgan vom Eigentümer selbst geleitet. Drei Viertel der Unternehmen mit alternativen Mitbestimmungsformen sind rechtlich selbstständig.

Tabelle 2

### **Führungsstruktur, Inhaberverhältnisse und Mitbestimmung**

Anteil der Unternehmen mit einer bestimmten Führungsstruktur und bestimmten Inhaberverhältnissen unter den Unternehmen mit einem Betriebsrat, einem gemeinsam besetzten Entscheidungs- und Beratungsgremium und mit einer sonstigen alternativen Interessenvertretung für die Beschäftigten in Prozent, in 2007, n = 1.911 (gewichtet)

|                                 | ohne Interessenvertretung | Betriebsrat | gemeinsames Gremium | sonstige Interessenvertretung |
|---------------------------------|---------------------------|-------------|---------------------|-------------------------------|
| <b>Führungsstruktur</b>         |                           |             |                     |                               |
| ... vom Eigentümer geführt      | 87,0                      | 44,6        | 78,0                | 78,6                          |
| ... von Managern geführt        | 7,0                       | 43,2        | 17,9                | 8,0                           |
| ... Mischform                   | 6,0                       | 12,2        | 4,2                 | 13,5                          |
| <b>Inhaberverhältnisse</b>      |                           |             |                     |                               |
| ... selbstständiges Unternehmen | 93,3                      | 45,4        | 75,9                | 70,1                          |
| ... Ober-/Muttergesellschaft    | 1,7                       | 26,4        | 16,7                | 16,0                          |
| ... Tochtergesellschaft         | 5,0                       | 28,1        | 7,4                 | 13,9                          |

Rundungsdifferenzen  
Quelle: IW-Zukunftspanel, 2007

 Institut der deutschen  
Wirtschaft Köln

### **Mitbestimmungsformen und Tarifautonomie**

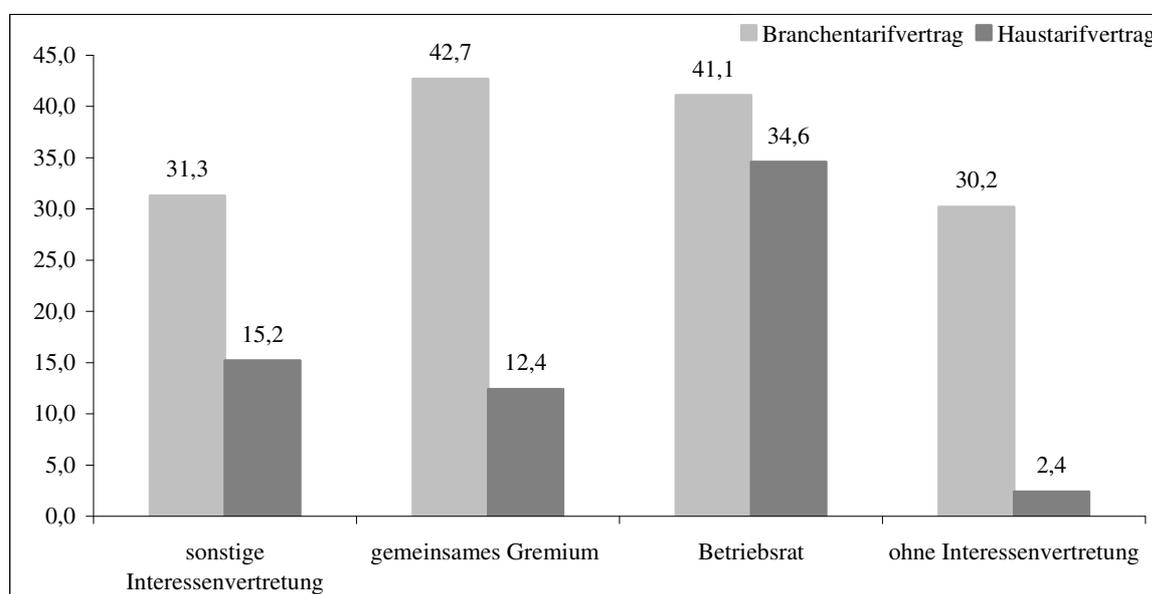
Zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten besteht eine enge personale Verflechtung. Mehr als die Hälfte der Betriebsräte in Deutschland sind zugleich Mitglieder einer Gewerkschaft, wobei der Anteil der gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsvorsitzenden mit 57,3 Prozent gegenüber dem Anteil von allen über Gewerkschaftslisten gewählten Betriebsratsmitgliedern (52,5 Prozent) noch leicht höher ist (Niederhoff, 2007, 39). Es existieren aber weitere Abhängigkeiten zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften.

So weist das Betriebsverfassungsgesetz den Betriebsräten ausdrücklich die Aufgabe zu, die Einhaltung der Tarifverträge durch den Arbeitgeber zu überwachen. Die Tarifpartner überlassen es zudem häufig den Betriebsparteien, wie allgemeine tarifvertragliche Vorgaben im jeweiligen Betrieb konkret umgesetzt werden. Ferner erlauben Öffnungsklauseln Geschäftsführungen und Interessenvertretungen, unter unterschiedlichen Voraussetzungen von den tarifvertraglich vereinbarten Standards abzuweichen. Betriebsräte übernehmen darüber hinaus für die Gewerkschaften häufig auch die Funktion der Mitgliederwerbung. Knapp die Hälfte der Betriebsräte in Deutschland wirbt in der Belegschaft aktiv für die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft (Behrens, 2005, 333). Eine empirische Analyse auf Basis des Sozio-oekonomischen Panels zeigt zwar, dass die Existenz eines Betriebsrats für sich allein genommen noch nicht die Wahrscheinlichkeit einer Mitgliedschaft in den Gewerkschaften erhöht (Goerke/Pannenberg, 2007). Sinkt jedoch der Anteil der gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsmitglieder, nimmt auch die Wahrscheinlichkeit signifikant ab, dass die Beschäftigten einer Gewerkschaft angehören.

Abbildung 3

## Tarifbindung und Mitbestimmung

Anteil der tarifgebundenen Unternehmen nach Mitbestimmungsform in Prozent, in 2007, n = 1.911 (gewichtet)



Quelle: IW-Zukunftspanel, 2007

Umgekehrt sind es jedoch auch häufig die Gewerkschaften, die die erstmalige Errichtung eines Betriebsrats befördern (Schlömer et al., 2007, 56). Das Betriebsverfassungsgesetz ermächtigt eine im Betrieb vertretene Gewerkschaft, quasi von außen eine Wahl zu einem unternehmenseinheitlichen Betriebsrat zu initiieren, wenn dieser noch nicht existiert. Diese

Eingriffsermächtigung ist zunächst unabhängig davon, ob und wie viele Mitarbeiter dieses Unterfangen unterstützen. Die Gewerkschaften können schließlich durch Schulungsmaßnahmen sowie durch Information und Beratung in Konfliktfällen die Position des Betriebsrats gegenüber einer Geschäftsleitung stärken.

Angesichts dieser gegenseitigen Abhängigkeit überrascht es wenig, dass drei Viertel der Unternehmen mit Betriebsräten an einen Firmen- oder Branchentarifvertrag gebunden sind (Abbildung 3). Unternehmen mit einem gemeinsamen Entscheidungs- und Beratungsgremium unterliegen ebenfalls häufiger einem Tarifvertrag als Unternehmen ohne eine kollektive Interessenvertretung, während dies für Unternehmen mit Belegschaftssprechern, Mitarbeiterausschüssen und sonstigen Partizipationsformen lediglich für Haustarifverträge gilt.

### **Mitbestimmung und Beteiligungskultur**

Die Verbreitung der unterschiedlichen Mitbestimmungsformen hängt auch davon ab, ob in einem Unternehmen eine Beteiligungskultur gelebt wird und wie diese charakterisiert ist. Ein wichtiges Merkmal für ein beteiligungsfreundliches Klima ist der Umfang partizipationsorientierter Maßnahmen im Rahmen der Arbeitsorganisation. Wenn in einem Unternehmen einzelne Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen an Informations- und Entscheidungsprozessen beteiligt werden, indem ihnen die Verantwortung und die Kompetenz zum eigenverantwortlichen Handeln übertragen wird, liegt die Hypothese nahe, dass eine Geschäftsleitung gegenüber der Einrichtung einer kollektiven Interessenvertretung ebenfalls relativ aufgeschlossen ist. Denn mit der Einräumung von Handlungsspielräumen dokumentiert die Geschäftsführung bereits, dass aus ihrer Sicht die Arbeitsbeziehungen auf einer relativ vertrauensvollen Grundlage stehen. Die Implementierung einer zusätzlichen kollektiven Interessenvertretung kann unter diesen Voraussetzungen auch aus Sicht einer Geschäftsführung vorteilhaft sein. Erstens können die Interessen der Mitarbeiter im Vorfeld von Beratungs- und Entscheidungsprozessen gebündelt werden und zweitens erhöht sich die Möglichkeit, dass der Informationsvorsprung und das Wissenspotenzial jedes relevanten oder betroffenen Mitarbeiters erschlossen wird.

Der systematische Stellenwechsel (Job Rotation) als Instrument der Personalentwicklungspolitik dient dazu, die Arbeitsorganisation zu flexibilisieren (OECD, 1999; Ostermann, 1994; Pekruhl, 2001). Einerseits kann Job Rotation zu den partizipationsorientierten Maßnahmen gezählt werden, wenn die Mitarbeiter in diesen Prozess eingebunden sind. Andererseits könnte ein konfliktorientierter Betriebsrat einen systematischen Stellenwechsel blockieren, denn bei derartigen Maßnahmen verfügt er über ein Widerspruchsrecht. Im Fall eines Vetos muss die Geschäftsleitung die Umsetzung eines Stellenwechsels durch ein Ur-

teil des Arbeitsgerichts erwirken. In Großbetrieben kann der Betriebsrat sogar die Aufstellung von Auswahlrichtlinien für derartige personalpolitische Maßnahmen erzwingen.

Unternehmen, in denen eine der drei kollektiven Mitbestimmungsformen existiert, haben häufiger (teil-)autonome Arbeitsgruppen eingerichtet als Unternehmen, in denen keine institutionalisierte Interessenvertretung existiert (Tabelle 3). Jedoch liegt mit 20,6 Prozent der Anteil der Unternehmen mit Betriebsräten deutlich unter den entsprechenden Anteilen für Unternehmen mit einem gemeinsamen Gremium oder anderen alternativen Vertretungsorganen. Grundsätzlich setzen Unternehmen mit kollektiven Interessenvertretungen das Personalentwicklungsinstrument Job Rotation häufiger ein als Unternehmen ohne eine Mitarbeitervertretung. Unter den Unternehmen mit einem Betriebsrat und denen mit Belegschaftssprechern oder einem Mitarbeiterausschuss ist es jedes Dritte, während der Anteil der Unternehmen mit einem gemeinsamen Gremium mit 26,9 Prozent gegenüber den anderen beiden Mitbestimmungsformen etwas abfällt.

Tabelle 3

## Mitbestimmungsformen und Beteiligungskultur

Anteil der Unternehmen mit partizipationsorientierten organisatorischen Veränderungen nach Mitbestimmungsform, in Prozent, in 2007, n = 1.911 (gewichtet)

|   | ohne Interessenvertretung | Betriebsrat | gemeinsames Gremium | sonstige Interessenvertretung |
|---|---------------------------|-------------|---------------------|-------------------------------|
| Einführung (teil-)autonomer Arbeitsgruppen  | 14,6                      | 20,6        | 39,3                | 32,0                          |
| Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen an einzelne Mitarbeiter | 81,9                      | 88,5        | 86,1                | 84,7                          |
| Einführung von Job Rotation   | 21,7                      | 35,0        | 26,9                | 35,0                          |

Quelle: IW-Zukunftspanel, 2007

## Mitbestimmungsformen und Entlohnung

Auch wenn in Unternehmen eine partizipative Kultur gepflegt wird, ist es keinesfalls sicher, dass Arbeitnehmer und Geschäftsführung stets die gleichen Interessen verfolgen. Da die Übertragung von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen an einzelne Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen diesen Handlungsspielräume eröffnet, eigennützige Ziele auf Kosten des Unternehmens zu verfolgen, werden durch flexible, anreizorientierte Vergütungsmodelle die Ziele der einzelnen Mitarbeiter oder Belegschaftsgruppen auf die Ziele des Unternehmens ausgerichtet (Lesch/Stettes, 2008, 57 ff.). Dabei sind Leistungslohnsysteme, zu denen auch die Zielvereinbarungen zählen und die an die Leistung des einzelnen Mitarbeiters oder einer Arbeitsgruppe gekoppelt sind, von Gewinnbeteiligungsmodellen zu

unterscheiden, die sich am Gesamterfolg des Unternehmens orientieren. In diesem Zusammenhang ist ferner zu berücksichtigen, ob die anreizorientierten Entgeltmodelle lediglich für ausgewählte Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen eingesetzt werden oder sich auf die Mehrheit der Belegschaft erstrecken.

Gewinnbeteiligungen, die für einzelne ausgewählte Beschäftigte oder für ausgesuchte Gruppen innerhalb der Belegschaft reserviert sind, existieren in Unternehmen mit allen drei Mitbestimmungsformen häufiger als in jenen ohne eine Interessenvertretung (Tabelle 4). Dagegen finden sich Gewinnbeteiligungsmodelle, in denen die Mehrheit der Belegschaft eingebunden ist, eher in Unternehmen, in denen Geschäftsführung und Mitarbeiter gemeinsam beraten und Entscheidungen beschließen. Der Verbreitungsgrad breiter Beteiligungsmodelle am Gesamterfolg liegt mit 16,7 Prozent in Unternehmen mit einem gemeinsamen Gremium beinahe doppelt so hoch wie in Unternehmen mit einem Betriebsrat oder ohne eine Interessenvertretung.

Tabelle 4

### Mitbestimmung, leistungs- und erfolgsorientierte Entlohnung

Anteil der Unternehmen mit leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnungsformen nach Mitbestimmungsform in Prozent, in 2007, n = 1.911 (gewichtet)

|  | ohne Interessenvertretung | Betriebsrat | gemeinsames Gremium | sonstige Interessenvertretung |
|--|---------------------------|-------------|---------------------|-------------------------------|
| Gewinnbeteiligung für einzelne Mitarbeiter oder ausgewählte Mitarbeitergruppen                                   | 13,3                      | 25,5        | 24,7                | 28,2                          |
| Gewinnbeteiligung für mehr als die Hälfte der Belegschaft  | 8,7                       | 9,2         | 16,7                | 12,2                          |
| an einer Teamleistung orientierte Vergütung für einzelne Mitarbeiter oder ausgewählte Mitarbeitergruppen         | 9,2                       | 14,2        | 4,9                 | 29,3                          |
| an einer Teamleistung orientierte Vergütung für die Mehrheit der Belegschaft                                     | 8,0                       | 10,3        | 14,9                | 16,2                          |
| an der Leistung des Einzelnen orientierte Vergütung für einzelne Mitarbeiter oder ausgewählte Mitarbeitergruppen | 16,3                      | 24,5        | 24,6                | 16,8                          |
| an der Leistung des Einzelnen orientierte Vergütung für die Mehrheit der Belegschaft                             | 11,1                      | 9,8         | 17,3                | 11,7                          |

Quelle: IW-Zukunftspanel, 2007

Der Unterschied zwischen Unternehmen mit einem Betriebsrat oder ohne Interessenvertretung auf der einen Seite und solchen mit einem gemeinsam besetzten Beratungs- und Entscheidungsgremium bleibt auch bei der Verbreitung von breiten, für die Mehrheit der Belegschaft greifenden leistungsorientierten Lohnmodellen erhalten. Dies gilt unabhängig davon, ob als Kriterium die Leistung des einzelnen Arbeitnehmers oder einer Mitarbeitergruppe herangezogen wird. Unternehmen mit Belegschaftssprechern, Mitarbeiterausschüssen oder sonstigen alternativen Vertretungsformen verwenden mit einem Anteil von 16,2 Prozent relativ häufig breite teamorientierte Leistungsvergütungsmodelle, während die Verbreitung von breiten individuellen Anreizsystemen sich kaum von Unternehmen mit Betriebsrat oder ohne Interessenvertretung unterscheidet.

Auffällig ist jedoch, dass leistungs- und erfolgsorientierte Vergütungsmodelle, die lediglich einzelne Mitarbeiter oder kleinere Gruppen einbeziehen, in Unternehmen mit einem Betriebsrat im Großen und Ganzen im ähnlichen Ausmaß verbreitet sind wie in Unternehmen mit alternativen Formen der kollektiven Interessenvertretung. Dieser Befund festigt die Hypothese, dass das Betriebsverfassungsgesetz und die auf dessen Basis errichteten Betriebsräte vorrangig dem Schutz von individuellen Arbeitnehmeransprüchen dienen (Stettes, 2007). Die Flexibilisierung von Entlohnungsbestandteilen könnte dem Arbeitgeber die Möglichkeit eröffnen, sich gegenüber seinen Mitarbeitern opportunistisch zu verhalten, indem er diesen ex ante in Aussicht gestellte Ansprüche und Besitzstände letztlich vorenthält. Daher werden Betriebsräte und die von ihnen repräsentierten Arbeitnehmer Fixlohnsysteme bevorzugen und flexiblen Entgeltmodellen tendenziell misstrauisch gegenüber eingestellt sein.

Erschwerend kommt hinzu, dass Lohnansprüche häufig nur in dem Betrieb geltend gemacht werden können, in dem die Arbeitnehmer aktuell beschäftigt sind. Dies bedeutet, dass sie bei einem Arbeitsplatzwechsel verloren gehen würden. Der monetäre Umfang dieser sogenannten Quasi-Renten ist beträchtlich. Beschäftigte in Betrieben mit einem Betriebsrat erhalten unabhängig davon, ob für sie ein Branchentarifvertrag gilt oder sie tariffrei sind, eine durchschnittliche Lohnprämie von 10 Prozent (Addison/Teixeira/Zwick, 2006). In Unternehmen mit einem Betriebsrat, in denen ein Haustarifvertrag gilt, beträgt die Lohnprämie gegenüber betriebsratslosen Betrieben sogar 22 Prozent.

---

## Literatur

Addison, John T. / Teixeira, Paulino / Zwick, Thomas, 2006, Works Councils and the Anatomy of Wages, IZA-Discussion Paper Nr. 2474, Bonn

Behrens, Martin, 2005, Die Rolle der Betriebsräte bei der Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern, in: WSI-Mitteilungen, 58. Jg., Nr. 6, S. 329–338

Ellguth, Peter, 2006, Betriebe ohne Betriebsrat – Verbreitung, Entwicklung und Charakteristika unter Berücksichtigung betriebsspezifischer Formen der Mitarbeitervertretung, in: Artus, Ingrid / Böhm, Sabine / Lücking, Stefan / Trinczek, Rainer (Hrsg.), Betriebe ohne Betriebsrat – Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, Frankfurt/New York, S. 43–80

Ellguth, Peter / Kohaut, Susanne, 2007, Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung – Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2006, in: WSI-Mitteilungen, 60. Jg., Nr. 9, S. 511–514

Goerke, Lazlo / Pannenberg, Markus, 2007, Trade Union Membership and Works Councils in West Germany, in: Industrielle Beziehungen, 14. Jg., Nr. 2, S. 154–175

Hauser-Ditz, Axel / Hertwig, Markus / Pries, Ludger, 2006a, Betriebsräte und andere Vertretungsorgane im Vergleich – Strukturen, Arbeitsweisen und Beteiligungsmöglichkeiten, in: WSI-Mitteilungen, 59. Jg., Nr. 9, S. 500–506

Hauser-Ditz, Axel / Hertwig, Markus / Pries, Ludger, 2006b, Betriebsräte und „Andere Vertretungsorgane“. Verbreitung und Kontext betrieblicher Beschäftigtenvertretungen in der deutschen Privatwirtschaft, in: Industrielle Beziehungen, 13. Jg., Nr. 4, S. 340–369

Lesch, Hagen / Stettes, Oliver, 2008, Gewinnbeteiligungen – Eine theoretische und empirische Analyse auf Basis des IW-Zukunftspanels, IW-Analysen Nr. 35, Köln

Niederhoff, Horst-Udo, 2004, Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, 14. Auflage, Köln

Niederhoff, Horst-Udo, 2007, Betriebsratswahlen – Eine Analyse der Betriebsratswahlen von 1975 bis 2006, IW-Analysen Nr. 24, Köln

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development, 1999, New Enterprise Work Practices and their Labour Market Implications, Employment Outlook, Paris, S. 177–221

Osterman, Paul, 1994, How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?, in: Industrial and Labour Relations, 47. Jg., Nr. 2, S. 173–189

Pekruhl, Ulrich, 2001, Partizipatives Management – Konzepte und Kulturen, München/Mehring

Schlömer, Nadine / Key, Rosemarie / Backes-Gellner, Uschi / Rudolph, Wolfgang / Wassermann, Wolfram, 2007, Mittelstand und Mitbestimmung – Unternehmensführung, Mitbestimmung und Beteiligung in mittelständischen Unternehmen, Münster

Statistisches Bundesamt, 2007, Unternehmensregister – System 95 – Unternehmen in Deutschland nach WZ-2-Stellern und Sonder-Beschäftigtengrößenklassen (Datenstand 10.07.2007), Wiesbaden

Stettes, Oliver, 2007, Effiziente Mitbestimmung: Eine ökonomische Analyse, IW-Positionen Nr. 26, Köln

Stettes, Oliver, 2008, Wege zu einer effizienten Mitbestimmung, in: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), Perspektiven der Mitbestimmung in Deutschland – Wissenschaftliche Round-Table-Jahrestagung 24. Oktober in Berlin, IW-Symposien, Köln, S. 98–108

\*\*\*

## **Works Councils and Alternative Modes of Employee Interest Representation – Evidence from the IW-Zukunftspanel**

Employee interest representation at the establishment level in Germany is commonly said to be conducted by works councils. Evidence from the IW-Zukunftspanel, however, reveals that alternative modes of interest representation are even more widespread among companies in manufacturing and affiliated industries than works councils. The prevalence of the latter rises as the firm size increases. Voluntarily established joint committees, in which employee representatives and the employer share information and debate and jointly decide on important company policies and strategies, predominately exist in companies with up to 100 employees. Other forms of employee representation, such as staff spokesmen or worker committees, are relatively often established in companies with 101 to 199 workers. Moreover, alternative modes of interest representation are often complemented by flexible wage arrangements, such as profit-sharing and incentive schemes. The evidence provided also suggests that works councils are rather reluctant to introduce flexible wage systems for the majority of employees.